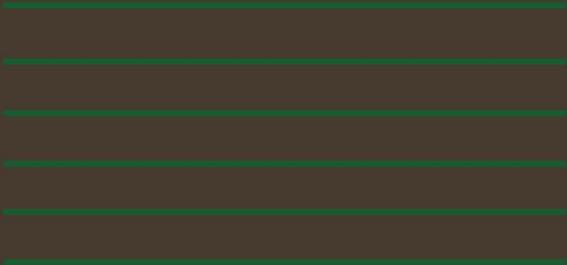




# ADM

Administrando

# SABERES



Capa: Alessandro Pinon Leitão

Volume **7**

Maíra Correia Lima e Vasconcelos  
Marcelle Afonso Chaves Sodré  
Eliabe Afonso de Sousa  
**ORGs.**

**ISBN: 978-65-5825-033-3**

**ADMINISTRANDO SABERES**  
**VOLUME 7**

**Maíra Correia Lima e Vasconcelos**  
**Marcelle Afonso Chaves Sodré**  
**Eliabe Afonso De Sousa**  
**(Organizadores)**

**CENTRO UNIVERSITÁRIO – UNIESP**

**Cabedelo - PB**  
**2021**



## **CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIESP**

### **Reitora**

Érika Marques de Almeida Lima Cavalcanti

### **Pró-Reitora Acadêmica**

Iany Cavalcanti da Silva Barros

### **Editor-chefe**

Cícero de Sousa Lacerda

### **Editores assistentes**

Márcia de Albuquerque Alves  
Josemary Marcionila F. R. de C. Rocha

### **Editora-técnica**

Elaine Cristina de Brito Moreira

### **Corpo Editorial**

Ana Margareth Sarmento – Estética  
Anneliese Heyden Cabral de Lira – Arquitetura  
Daniel Vitor da Silveira da Costa – Publicidade e Propaganda  
Érika Lira de Oliveira – Odontologia  
Ivanildo Félix da Silva Júnior – Pedagogia  
Jancelice dos Santos Santana – Enfermagem  
José Carlos Ferreira da Luz – Direito  
Juliana da Nóbrega Carreiro – Farmácia  
Larissa Nascimento dos Santos – Design de Interiores  
Luciano de Santana Medeiros – Administração  
Marcelo Fernandes de Sousa – Computação  
Paulo Roberto Nóbrega Cavalcante – Ciências Contábeis  
Maria da Penha de Lima Coutinho – Psicologia  
Paula Fernanda Barbosa de Araújo – Medicina Veterinária  
Rita de Cássia Alves Leal Cruz – Engenharia  
Rogério Márcio Luckwu dos Santos – Educação Física  
Zianne Farias Barros Barbosa – Nutrição

Copyright © 2021 – Editora UNIESP

É proibida a reprodução total ou parcial, de qualquer forma ou por qualquer meio. A violação dos direitos autorais (Lei nº 9.610/1998) é crime estabelecido no artigo 184 do Código Penal.

O conteúdo desta publicação é de inteira responsabilidade do(os) autor(es).

**Designer Gráfico:**  
Alessandro Pinon Leitão

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)**  
**Biblioteca Padre Joaquim Colaço Dourado (UNIESP)**

A238 Administrando saberes: volume 7 [recurso eletrônico] /  
Organizado por Marcelle Afonso Chaves Sodré, Eliabe  
Afonso de Sousa, Maíra Correia Lima e Vasconcelos. -  
Cabedelo, PB: Editora UNIESP, 2021.  
344 p.

Tipo de Suporte: E-book  
ISBN: 978-65-5825-033-3

1. Administração. 2. Aprendizagem. 3. Metodologias  
ativas. 4. Capital de giro. 5. Marketing Digital. 7.  
Consultoria organizacional. 8. Clima organizacional. 9.  
Liderança. 10. Gestão de controle. I. Título. II. Sodré,  
Marcelle Afonso Chaves. III. Sousa, Eliabe Afonso de. IV.  
Vasconcelos, Maíra Correia Lima e.

CDU: 005

Bibliotecária: Elaine Cristina de Brito Moreira – CRB-15/053

**Editora UNIESP**

Rodovia BR 230, Km 14, s/n,  
Bloco Central – 2 andar – COOPERE  
Morada Nova – Cabedelo – Paraíba  
CEP: 58109-303

## SUMÁRIO

<b>APRESENTAÇÃO</b>	<b>06</b>
<b>GESTÃO DE ESTOQUES: CONTROLE DE ESTOQUES NA LOJA IMPERIAL LOCALIZADA NA CIDADE DE CABEDELO/PB.</b> Laiany Lourenço Da Silva Souza Túlio Augusto Andrade Oliveira	<b>07</b>
<b>RELAÇÃO EMPRESA-ESCOLA: PERSPECTIVA PEDAGÓGICA NA CONSTRUÇÃO DA APRENDIZAGEM DOS ESTUDANTES DE ADMINISTRAÇÃO NO ESTÁGIO SUPERVISIONADO.</b> Luciano Lima da Silva Ana Flávia Borba Coutinho	<b>27</b>
<b>METODOLOGIAS ATIVAS: UM ESTUDO DA IMPORTÂNCIA DAS METODOLOGIAS ATIVAS NO CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO NO IESP.</b> Wagner Luiz Cavalcante Cruz Eduardo de Albuquerque Sá	<b>56</b>
<b>A IMPORTÂNCIA DO GERENCIAMENTO DO CAPITAL DE GIRO PARA O CRESCIMENTO DOS MICROEMPREENDEDORES.</b> Altierre Rodrigues Moreira Filho Luzia Paula Monteiro Valverde	<b>76</b>
<b>O USO DE UM SISTEMA FISCAL GERENCIAL EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS: UM ESTUDO DE CASO.</b> Bruno Alison Meireles Ana Flavia Borba Coutinho	<b>102</b>
<b>GESTÃO DA DIVERSIDADE NO SETOR BANCÁRIO DE JOÃO PESSOA – PB.</b> Edgelson Halley de Oliveira Luciano Medeiros	<b>125</b>
<b>GESTÃO E CONTROLE DE ESTOQUES A PARTIR DE UMA CURVA ABC NA EMPRESA F.F. MONTEIRO LTDA.</b> Fabiano Marques Monteiro Filho Túlio Augusto A. Oliveira	<b>147</b>
<b>ADMINISTRAÇÃO NO IESP E O EMPREENDEDORISMO: UM ESTUDO SOBRE O IMPACTO DO CURSO PARA A ABERTURA DO SEU PRÓPRIO NEGÓCIO.</b> Jefferson Brito Luciana Rabay Butcher	<b>168</b>
<b>MARKETING DIGITAL NO YOUTUBE: OS ANÚNCIOS PUBLICITÁRIOS SOB A PERCEPÇÃO DOS USUÁRIOS DE ACORDO COM ASSUNTOS DE SEUS INTERESSES.</b> Josiele Silva Pereira	<b>189</b>

---

Maíra Correia Lima e Vasconcelos

---

**CLIMA E CULTURA ORGANIZACIONAL: A IMPORTÂNCIA DESTES FATORES PARA AS ORGANIZAÇÕES.** 214

Kaline de Melo Silva

Fernanda Larissa Brasilino e Alencar

---

**INVESTIGAÇÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL DE UMA ESCOLA DE ENSINO FUNDAMENTAL E MÉDIO NA CIDADE DE JOÃO PESSOA.** 234

Beckenbauer Matias Maracajá

Luciano Medeiros

---

**ANÁLISE DOS PRINCIPAIS TIPOS DE DESPERDÍCIOS NO PROCESSO DE PRODUÇÃO DE CACHAÇA NO ENGENHO BANDEIRA BRANCA.** 256

Davi Fonseca de Medeiros

Odilon Carreiro de Almeida Neto

---

**TRANSMEDIA STORYTELLING: A NARRATIVA TRANSMÍDIA COMO ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO E MARKETING.** 280

Juan D"Carlo Oliveira de Araújo

Alessandro Pinon Leitão

---

**A EVOLUÇÃO DO MERCADO DE MEIOS DE PAGAMENTO ELETRÔNICO NO BRASIL: COM ÊNFASE EM MEIOS DE PAGAMENTOS FÍSICOS E AS CONSEQUÊNCIAS PARA AS EMPRESAS QUE UTILIZAM ESSE SERVIÇO.** 302

Marcelo Rodrigo Sousa Martins

Paulo Francisco Monteiro Galvão Júnior

---

**PRÁTICAS DE LIDERANÇA NA GESTÃO DE BAR E RESTAURANTE: UM ESTUDO DE CASO NO LOVINA TROPICAL.** 320

Patrícia Raquel do N. Oliveira

Luciano de Santana Medeiros

## APRESENTAÇÃO

Esta obra destina-se a publicizar a produção científica produzida pelo curso de bacharelado em Administração, do Centro Universitário UNIESP. A comissão organizadora designada, semestralmente, utilizando-se dos critérios nota, rigor e relevância, seleciona os melhores trabalhos de conclusão de curso apresentados. Este livro é composto pelas produções referentes ao **semestre letivo 2019.1**. Os artigos aqui apresentados são resultado desta curadoria e, principalmente, do empenho do corpo docente e atuação do corpo discente no compartilhamento do conhecimento das ciências administrativas ao longo de todo o curso.

Há diversidade de temas abordados, metodologias utilizadas, contribuições acadêmicas e de mercado realizadas pelos artigos apresentados demonstram a rica e relevante variedade de conteúdo científico ofertado não só para os estudiosos da área como para a fomentação do conhecimento em geral.

Marcelle Afonso Chaves Sodré

## GESTÃO DE ESTOQUES: CONTROLE DE ESTOQUES NA LOJA IMPERIAL LOCALIZADA NA CIDADE DE CABEDELO/PB.

---

**Laiany Lourenço Da Silva Souza**  
laiany10@hotmail.com

**Prof. Esp. Túlio Augusto Andrade Oliveira**  
tulioaugusto@hotmail.com

### RESUMO

Ter um controle de estoque confiável dentro das organizações nos dias atuais é de suma importância. É uma área responsável por controlar o fluxo de materiais e apresentar informações importantes sobre vendas, bem como prever quais serão as necessidades de compras futuras. O objetivo deste artigo é avaliar a gestão de estoques de uma loja varejista, descrevendo e analisando os processos utilizados para gerenciar seus estoques. Se desenvolveu a partir de uma pesquisa descritiva e qualitativa. Com o auxílio de bibliografias, artigos e *sites* de buscas, foi possível desenvolver o referencial teórico. Para tanto a metodologia de pesquisa utilizada foi feita por meio da análise de relatórios, observações do espaço físico e sistema operacional. Foi possível verificar se os processos de gestão de estoques na loja estão funcionando dentro de um padrão de excelência. A proposta deste artigo é revisar todo o processo de compras, a forma que é a armazenagem dos produtos e sua distribuição no interior da loja, o sistema utilizado pela empresa para dar suporte a todo o gerenciamento dos estoques, a parceria com seus fornecedores e comparativos entre os produtos físicos em estoque e apresentados no sistema operacional. Os resultados demonstram que a empresa passou por certas dificuldades, afetando assim o capital de giro e que ainda se encontra em fase de readaptação. A pesquisa permitiu propor medidas no qual possa melhorar no gerenciamento do controle de estoque e dar suporte para as tomadas de decisão.

**Palavras-chave:** Gerenciamento de Estoque. Gestão de Estoques. Armazenagem. Controle de Estoques.

### ABSTRACT

Within today's world it is of the utmost importance to have a trustworthy control of stock within organizations. It is an area responsible for controlling the flow of materials and presenting important information about sales, as well as forecasting future purchasing needs. The objective of this article is to evaluate the stock management of a retail store, describing and analyzing the processes utilized to manage its stocks. This article was developed using descriptive and qualitative research. It was possible to develop the theoretical framework thanks to the help of bibliographies, articles and searching on the internet. The research methodology utilized was undertaken by means of report analysis, and observations of the physical

space and operations system. It was possible to verify whether the stock management processes are functioning within standards of excellence. The proposal of this article is to revise the whole purchasing process, the way in which the products are stored and their distribution in the interior of the store, the system utilized by the company to provide support for stock management, the partnerships with its suppliers, and comparatives between the physical products in stock and those presented in the operating system. The results show that the company has gone through certain difficulties, thus affecting the working capital, and is also still in a phase of readapting. The research allows for the proposal of measures from which the company can improve its stock control management and provides support for decision making.

**Keywords:** Stock Management. The Management of Stocks. Storage. Stock Control.

## 1. INTRODUÇÃO

Segundo Dias (1995, p.14) diz que “o estoque é necessário para que o processo de produção/vendas da empresa opere com um número mínimo de preocupações e desníveis”. Os estoques podem ser de: matéria-prima, produtos em fabricação e produtos acabados. O setor de controle de estoque acompanha e controla o nível de estoque e o investimento financeiro envolvido.

De acordo com Slack, Chambers, Harland (1997, p.423):

A gestão de estoques é uma área imprescindível para um administrador de empresa, tem como função manter a empresa informada de modo constante com seriedade sobre quantidade em estoque e necessidade de compra para poder fazer o atendimento da demanda de pedidos aos clientes, não importando se é uma empresa grande, média ou de pequeno porte, visando a necessidade de compra.

Um controle de estoque organizado requer atenção por parte do gestor, a adequação de sua composição se dá desde o armazenamento das mercadorias por categorias até a quantidade correta dos volumes estocados de cada produto. A falta de organização é uma característica comum de muitas empresas. Esta pesquisa abordará a gestão de estoque de um estabelecimento varejista de pequeno porte, buscando informações sobre os processos utilizados para gerenciar os estoques e identificar as principais falhas e outras variáveis importantes na gestão de estoques.

Sendo assim destaca-se o problema da pesquisa: **“Quais são as principais falhas que ocasionam os problemas de gestão de estoque, e como a empresa tem feito está gestão?”**.

Para Araújo (2007), controle de estoque é todo um processo realizado para fiscalizar, registrar e controlar a entrada e a saída de mercadorias de qualquer área seja para ser destinado à venda, armazenamento para almoxarifado ou para a utilização na fabricação dos produtos.

Observa-se que atualmente ter um controle de estoque confiável é um grande desafio para as empresas, podendo ser um diferencial competitivo no mercado e até decisivo. Um gestor que está sempre atendo a constante mudança do mercado atual e a competitividade, segue uma política e se adapta a inovações e a satisfação do cliente, no qual está ciente da quantidade de mercadoria estocada e conhece a demanda e a rotatividade dos produtos que são mais procurados.

Portanto, o objetivo principal deste estudo é analisar o processo de Gestão de Estoque da Loja Imperial. Como objetivos específicos o intuito foi identificar como é feita a estocagem e a armazenagem dos produtos, verificar o controle de entradas e saídas dos produtos e por fim, realizar comparativos entre os produtos físicos em estoque e apresentados no sistema operacional.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

O embasamento teórico neste estudo traz a importância do controle de estoque, e como a falta deste controle pode afetar o crescimento econômico na organização. Desta forma, será abordado diferentes aspectos sobre esse tema, a qual é necessária uma definição prévia dos assuntos que englobam a gestão de estoque, a importância dentro da organização, os tipos de estoques e as suas técnicas.

### **2.1 DEFINIÇÃO DE GESTÃO DE ESTOQUES**

De acordo com Ching (2011) define gestão de estoque não apenas como um meio de diminuir custos, onde colocado em prática como um pensamento integrado a gestão de estoque se transforma em uma ferramenta de estratégia essencial para a sobrevivência do empreendimento.

Segundo Moura (2004, p. 2):

Estoque é considerado um conjunto de bens armazenados, com características próprias e com funções específicas, que atendem aos

objetivos e necessidades que a empresa necessita. Todo item armazenado em um depósito, galpão, almoxarifado, prateleira, gaveta ou armário para ser utilizado pela empresa em qualquer de suas atividades, é considerado um item do estoque da organização.

Portanto a gestão de estoques executada sem um planejamento ou executada com deficiência em suas etapas, refletem negativamente nos resultados das organizações, o ideal é esperar que cada etapa seja finalizada com todo o cuidado possível, pois um erro seja no cadastro do produto ou em uma quantidade informada no sistema operacional que não esteja compatível ao espaço físico, pode trazer diversos constrangimentos para a empresa.

Segundo Dias (2010) para as organizações conhecer um estoque é de extrema dificuldade, portanto, o desafio não está em diminuir os custos ou na redução dos produtos estocados. A real dificuldade está em saber a quantidade correta que se deve ter em mercadorias, para assim atender com eficiência as prioridades gerenciais das organizações.

É de fundamental importância que o estoque tenha disponível uma quantidade considerável para atender a demanda. Quando se trata de material para consumo, é importante ressaltar que haja uma distinção do que é para venda ou uso próprio da empresa.

Segundo Matias (2007, p.103). “ O objetivo da gestão de estoque é proporcionar um nível adequado de estoque, que seja capaz de sustentar o nível de atividades da empresa ao menor custo”.

O estoque é considerado um ativo muito importante dentro da organização no qual pode ser um item decisivo no mercado atual. Considera-se que uma grande porcentagem do capital da empresa é investido em seus estoques, seu controle pode trazer bons resultados financeiros, quando aplicado de forma correta pela empresa. Para Almeida (2010, p. 191) diz que: “Os estoques são bens destinados à venda ou fabricação, relacionados com os objetivos ou atividades da empresa. Eles são importantes na apuração do lucro líquido de cada exercício social e na determinação do valor capital circulante líquido do balanço patrimonial”.

Portanto um controle de estoque confiável, o gestor tem uma referência no desempenho de suas atividades e possíveis tomadas de decisões futuras relacionadas aos seus produtos estocados.

## 2.2 A IMPORTÂNCIA DO CONTROLE DE ESTOQUE

Para Gasnier (2007) a administração dos estoques é de suma importância para um controle e planejamento adequado, ocasionando um diferencial competitivo em relação aos concorrentes, visando alcançar as expectativas e resultados desejados. O controle de estoque é de suma importância na estrutura organizacional da empresa, a qual é uma ferramenta básica para alcançar as situações almejadas. O estoque é um instrumento fundamental que a empresa utiliza para atender as necessidades e os desejos de seus clientes.

O controle de estoque é necessário para que uma empresa possa se manter competitiva e realizar adequadamente suas atividades, inclusive é importante que não tenha a ausência de produtos armazenados e que possa evitar a compra de produtos desnecessários. Itens como época do ano, demanda da procura, prazo de entrega, deve ser muito importante na formação do estoque da empresa. Sendo assim diante das circunstâncias, nota-se o quanto é relevante que o gestor possa aplicar técnicas eficazes para obter resultados satisfatórios no fechamento contábil. É importante planejar o estoque como relata Tadeu (2010.p.13):

O estoque é uma área-chave dentro das organizações, uma vez que se configura como um dos principais elos entre duas outras áreas: produção e planejamento. Dessa forma, preocupar-se com a questão da manutenção dos níveis adequados de materiais estocados é apenas um dos pontos que devem ser observados para uma gestão eficiente dos estoques.

Quando existe um planejamento coerente com as atividades desenvolvidas pela organização, controle de estoque acaba se tornando uma tarefa de fácil manipulação para o administrador. A organização do seu espaço é fundamental, pois ocorre conforme as necessidades apresentadas pela empresa, tendo em conta que as metas estabelecidas só serão alcançadas se o gestor manter o padrão conforme planejado.

Na concepção de Pozo (2008, p. 38):

A função principal do controle de estoques é justamente maximizar o uso de recursos para gerenciamento dos estoques, porém, o gestor depara-se com um dilema que é causador da inadequada gestão de materiais, percebida em inúmeras empresas, e que cria problemas quanto as necessidades do capital de giro da empresa, bem como seu custo. É necessário encontrar o ponto ideal entre manter um grande volume de materiais e produtos e estoque para atender plenamente a demanda, o que gera uso elevado de ativos da organização e, manter volumes muito baixos de estoques para

minimização dos custos, porém com atrasos em entregas, insatisfação de clientes pela falta de produtos e, principalmente, a perda do cliente.

O setor administrativo diariamente busca dentro de uma organização um controle de estoque eficaz, porém, sem um planejamento fica impossível colocar em prática tal procedimento. Visto que, controlar o estoque físico de seus produtos acaba sendo uma alternativa excelente para quem deseja o aumento de ganho de capital, tendo em vista a diminuição das compras desnecessárias. A falha deste controle pode resultar a falta de credibilidade da empresa diante de sua clientela e assim adquirir uma desvantagem relacionada a sua concorrência. Segundo Tadeu (2010, p.13): “Para alcançar níveis operacionais de excelência nessa área, é preciso criar um ambiente organizacional capaz de propiciar a integração efetiva, e não tão somente formal, das diversas áreas e setores que compõem uma empresa”.

A prioridade de qualquer organização é prestar um serviço eficaz e confiável no propósito de conquistar seus clientes e resultar isso em ganhos futuros. Aos colaboradores responsáveis pela reposição das mercadorias, fica mais viável identificar a necessidade e o gosto de sua clientela. Por intermédio do conhecimento de sua equipe, o gestor pode usar este método para desenvolver estratégias de vendas. Com esta possibilidade, o mesmo terá uma percepção maior do que estocar em cada época do ano.

Segundo Tadeu (2010) o acúmulo de estoque é causado em virtude das modificações nas condições do ambiente. Modificações essas que podem ser consequências de como por exemplo, alta rotatividade do produto, descontos quando a mercadoria for negociada em maior volume, atrasos na entrega das mercadorias, falta de produto na distribuidora e etc.

É notável que o estoque traz a importância para o crescimento de uma organização. No mesmo momento em que ele pode ser um grande auxílio para ter êxito na empresa, o mesmo também pode ser motivo de prejuízos consideráveis. A importância do controle de estoque é de grande relevância, pois resulta na finalidade de aperfeiçoar no atendimento da empresa, gerar lucros da mesma e evitar que o cliente vá a procura do concorrente por não ter encontrado o produto desejado.

### 2.3 TÉCNICAS DE CONTROLE DE ESTOQUE

Com o propósito de aproveitar os recursos investidos em estoques, os

gestores buscam ferramentas de controle de estoque. Entre as mais utilizadas são, a curva ABC, o Controle Rotativo de Inventário (CRI) e o *Just-in-Time* (JIT).

### **2.3.1 Curva ABC**

Uma das ferramentas mais utilizadas é o método ABC quando o assunto é controle de estoques, que consiste na verificação de tempo, quantidade, consumo e valor dos itens de estoque, com a finalidade de serem classificados em ordem decrescente de importância. Segundo Carvalho (2002), a curva ABC é um meio que classifica o estoque em três grupos, sendo: A, B, C. Considerando seu grau de importância para o processo produtivo, se classificado como A, são de máxima importância; B, média importância e C, menor importância.

De acordo com Pinto (2002, p. 142).

Na avaliação dos resultados da curva ABC, percebe-se o giro dos itens no estoque, o nível da lucratividade e o grau de representação no faturamento da organização. Os recursos financeiros investidos na aquisição do estoque poderão ser definidos pela análise e aplicação correta dos dados fornecidos com a curva ABC.

Uma análise ABC consiste da divisão dos itens de estoque em três grupos de acordo com o valor de demanda anual, produtos acabados, valor de consumo anual, produtos em processo ou matérias-primas e insumos. Para Dias (1995) o valor de consumo anual ou valor de demanda anual é definido com a multiplicação de preço ou custo unitário de cada produto pelo seu consumo ou sua demanda anual.

O principal benefício dessa ferramenta é proporcionar ao trabalho de estoque do gestor a decisão certa de compra, baseando-se nos resultados obtidos pela curva ABC e por consequência a melhora da aplicação dos recursos materiais e financeiros, evitando desperdícios e contribuindo no aumento da lucratividade.

### **2.3.2 Controle Rotativo de Inventário (CRI)**

Além da curva ABC, outro método utilizado em muitas organizações é o Controle Rotativo de Inventário (CRI), que tem o objetivo de aumentar a precisão dos estoques. Segundo Dias (2010) o inventário rotativo, visa dividir as contagens

durante o ano, com cada contagem sendo concentrada em menor quantidade de itens, reduzindo a duração unitária da operação e obtendo melhores condições de análise dos fatores que precisam ser ajustados, tendo em vista o melhor controle.

Nesse caso, o processo inventário rotativo consegue reconhecer e resolver, de forma eficaz, problemas como avarias nos itens estocados, produtos danificados e impróprios para conservação. O inventário permite que os produtos do estoque sejam contabilizados de forma independente, onde os itens que possuem maior rotatividade são contados em um período de tempo menor, enquanto aqueles que possuem menor rotatividade passam pelo processo de contagem em intervalos maiores.

Segundo Castiglioni (2010) afirma que o inventário físico se refere à contagem de materiais de um determinado grupo, havendo dois objetivos específicos, sendo a verificação real da situação do estoque para ser levado ao balanço da organização e uma auditoria da situação do estoque e procedimentos desenvolvidos nos depósitos.

Para Arnold (2012, p. 347), as vantagens da contagem cíclica são:

- Detecção e correção de problemas a tempo. O propósito da contagem é, em primeiro lugar, encontrar a causa de erro e corrigi-la, de modo que haja menor probabilidade de o erro ocorrer novamente.
- Redução ou eliminação da perda de produção.
- Utilização de pessoal treinado e dedicado à contagem cíclica. Isso cria pessoas experimentadas em inventários, que não cometerão tantos erros quanto aqueles que desempenham a função uma vez por ano apenas. Os contadores cíclicos também são treinados para identificar problemas e corrigi-los.

Por fim os inventários são de fundamental importância para as organizações, uma vez que somente através desta análise levará a ter uma avaliação real da empresa confrontando o estoque operacional e o físico, identificando também erros de lançamento, conferência, roubo e etc. Além de servir para o balanço da empresa.

### **2.3.3 Just – In – Time (JIT)**

E por fim a ferramenta *Just- in -Time* (JIT) que significa “ no tempo justo “ tem a finalidade de auxiliar a reduzir estoques e custos decorrentes dos processos, uma função a qual determina tudo o que precisa ser produzido, transportado e comprado na hora certa. Slack (2002) enfatiza que o JIT significa produzir bens e serviços no momento em que são essenciais na produção, para que não se tornem em estoque, e também que os clientes não tenham que esperar.

De acordo com Slack *et al* (2002, p.482), o conceito de JIT pode ser definido da seguinte forma:

O *Just In Time* (JIT) é uma abordagem disciplinada, que visa aprimorar a produtividade global e eliminar os desperdícios. Ele possibilita a produção eficaz em termos de custo, assim como fornecimento apenas da quantidade correta, no momento e locais corretos, utilizando o mínimo de instalações, equipamentos, materiais e recursos humanos. O JIT é dependente do balanço entre a flexibilidade do fornecedor e a flexibilidade do usuário. Ele é alcançado por meio da aplicação de elementos que requerem um envolvimento total dos funcionários e trabalho em equipe. Uma filosofia chave do JIT é a simplificação.

A função do *Just in Time*, nada mais é que a realização de todo um processo em um tempo certo e justo. Parte das empresas que o utilizam são aquelas que adquirem os insumos para produção após seus produtos já terem vendas ou saídas acertadas. Gitman (2002) acrescenta que a filosofia do *Just in time* afirma que os produtos sejam recebidos na quantidade exata e no momento em que são exigidos na produção.

O objetivo principal do *Just in Time* é a busca contínua pela melhoria do processo produtivo, que é alcançada e trabalhada através da redução dos estoques. Para Moura (2004), o estoque representa um valor econômico muito importante em uma organização, quanto maior for o estoque, maior é o dinheiro investido. Portanto, uma gestão de estoque equilibrada ajudará a organização a atingir o sucesso.

As principais vantagens do método *Just In Time*, está na redução dos custos com estoques, aumento do nível de qualidade dos produtos, redução de espaço e manuseio, rápidas respostas dos fornecedores em caso de imprevistos e ganho de produtividade.

Segundo Corrêa (1993), os elementos mais importantes do JIT são os recebimentos frequentes e confiáveis, lotes de fornecimento reduzidos, tempo total dos processos cada vez menores, conhecido como lead times e altos níveis de qualidade.

Uma grande desvantagem do sistema de produção *Just in Time* é que ele não se aplica a todos os tipos de negócio. O processo produtivo de produtos que apresentam uma demanda pouco previsível e com grandes oscilações pode enfrentar sérios problemas de abastecimento de matérias. Um outro ponto negativo do sistema é o grande risco da perda de produtividade em função de paradas da linha de produção por falta de material em função de atrasos na entrega por partes dos fornecedores externo, e também internos.

### 3 METODOLOGIA

#### 3.1. TIPOLOGIA DE PESQUISA

De acordo com Marconi e Lakatos (1990, p.15), “A pesquisa é um procedimento formal, com método de pensamento reflexivo, que requer um trabalho científico e se constitui no caminho para se conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais”. Os objetivos da pesquisa serão expostos de forma descritiva, onde a prioridade é fazer o levantamento de dados que sejam analisados e interpretados com o intuito de obter resultados satisfatórios.

Este trabalho se trata de uma pesquisa qualitativa por meio de entrevista. Para Silva e Menezes (2005, p.20).

A pesquisa qualitativa considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. [...]. Não requer o uso de números e técnicas estatísticas. O ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave.

A pesquisa tem o intuito de agregar o conhecimento adquirido, de modo que, seja sucinto e objetivo, contribuindo na formação de uma organização mais eficiente e equilibrada.

#### 3.2 DEFINIÇÃO DA PESQUISA QUANTO AOS PROCEDIMENTOS TÉCNICOS

Os procedimentos técnicos aplicados neste estudo, caracterizam-se como sendo uma pesquisa bibliográfica, baseado em livros, *sites*, e artigos publicados, nos

quais possuem informações relacionados ao assunto e por análise documental. Segundo Severino (2007, p.122), “é aquela que se realiza a partir do registro disponível, decorrente de pesquisas anteriores, em documentos impressos, como livros, artigos, teses, etc”.

Na análise documental, são pesquisados relatórios e registros internos na empresa a fim de coletar as informações que servem como norteadores do estudo. De acordo com Gil (2008, p. 45) “A pesquisa documental se caracteriza pela pesquisa “[...] de materiais que não receberam ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetos da pesquisa”

### 3.3 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

Os dados da pesquisa foram coletados por meio de entrevista, através de um roteiro semi-estruturado, realizado no dia 04 de abril de 2019, na sede da empresa Loja Imperial. O responsável pelo fornecimento das informações foi o proprietário e diretor. Lakatos e Marconi (2010, p. 178), dizem que: “Entrevista é um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional”.

Durante a visita à empresa, foi possível observar todos os espaços físicos bem como ter acesso aos dados do sistema operacional utilizados por esta. Também foram registradas imagens dos produtos em exposição para vendas e no estoque.

## 4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Um dos pontos estratégicos e determinantes para o sucesso no ramo comercial varejista está relacionado ao atendimento diferenciado que a empresa proporciona aos seus clientes. Uma vez que a empresa precisa estar preparada para atender a demanda do mercado, e não deixar de desenvolver estratégias para manter um controle de estoque padronizado.

Planejar o que comprar é parte fundamental do sucesso de qualquer empreendimento, um bom planejamento permite saber não apenas o que comprar, mais quando comprar. Portanto é nesse momento que é essencial que o estoque

esteja alinhado de acordo com o sistema operacional, o gestor precisa obter informações concretas para executar uma compra, pois uma compra inadequada de um determinado produto pode resultar uma perda considerável no ganho de capital.

O objeto de estudo é uma empresa varejista de pequeno porte localizada na cidade de Cabedelo na Paraíba. De acordo com as informações repassadas pelo proprietário do estabelecimento, o mesmo está funcionando há 7 anos oferecendo variedades de produtos de qualidade para utilidades de casa, papelaria e praia, conceituada como a melhor e maior loja de importados na cidade de Cabedelo, a principal atividade da empresa é atuar no mercado com o compromisso de oferecer uma variedade de produtos de qualidade, preços competitivos para assim atender as necessidades e desejos dos clientes, sua visão é ser reconhecida no estado da Paraíba.

Atualmente emprega cerca de 9 funcionários diretos com faixa etária média de 21 a 40 anos que estão divididos em todos os setores da empresa. A Loja Imperial possui cerca de 15 mil (quinze mil) itens em seu *mix* de produtos, tem 3 estoques físicos, onde todos os 3 é dividido em armazenagem térreo e uma pequena área de recebimento das mercadorias, onde ocorre as separações e conferências.

O gestor acredita que existem diversas áreas na parte de estocagem que podem ser melhoradas, com uma nova ampliação em cada depósito, uma estrutura mais avançada e capacitação de estoquista, assim o seu estoque estaria em um grau de excelência.

A pesquisa foi elaborada de acordo com as atividades desenvolvidas pela empresa, abordando de que forma é realizada as compras, a maneira que é estocado os produtos ao chegarem nos depósitos e a armazenagem, análise das entradas e saídas dos produtos e comparativos entres produtos físicos em estoque e apresentados no sistema operacional.

## 4.2 PROCESSO DE COMPRAS

Em relação ao processo de compras, utiliza-se um sistema operacional chamado Chianca Softwares, que fornece e auxilia o controle de suas atividades e ajuda no processo de tomada de decisões, facilitando a gestão do estoque da empresa. Avaliando empresas do mesmo segmento e observando resultados satisfatórios com o controle de estoque, o gestor decidiu adquirir esse sistema.

Com essa ferramenta a empresa tem um maior controle de seus suprimentos. Através dos relatórios emitidos diariamente, semanalmente e mensalmente, é possível identificar as vendas diárias, o estoque atual e as últimas entradas e saídas de todos os produtos.

Segundo Laudon & Laudon (1999, p. 4) sistemas operacionais é definido como:

Um conjunto de componentes inter-relacionados trabalhando juntos para coletar, recuperar, processar, armazenar e distribuir informação com a finalidade de facilitar o planejamento, o controle, a coordenação, a análise e o processo decisório em empresas e outras organizações.

Com esse programa também é possível identificar os produtos que estão parados no estoque e fazer uma ação nas vendas. De acordo com Castells (2002, p. 412) “a tecnologia da informação tornou-se ferramenta indispensável na implantação efetiva dos processos de reestruturação socioeconômica”. Trabalhar de forma integrada com um sistema operacional é o que faz a Loja Imperial ter um bom desempenho no controle de seus estoques, pois o mesmo mantém informado de toda movimentação feita durante o expediente da empresa, assim minimiza erros de compras. O processo de compras da loja é feito em sua maioria pelo proprietário da empresa, conforme gráfico abaixo:



Gráfico 01: Processo de compras Fonte: Pesquisa Direta, 2019

Através da análise do sistema operacional, é identificado os itens com baixo estoque. Existe também a compra feita por oferta, onde o fornecedor oferece uma quantidade maior com um preço menor que o habitual. Em época de festividades por exemplo carnaval, dia das mães, dia das crianças, natal e ano novo as compras são feitas pelos responsáveis do setor, mas sempre com a aprovação do proprietário da empresa.

Segundo Dias (1993, p. 260):

Comprar bem é um dos meios que a empresa deve usar para reduzir custos. Existem certos mandamentos, que definem como comprar bem e que incluem a verificação os prazos, preços, qualidade e volume. Mas manter-se bem relacionado com o mercado fornecedor, antevendo na medida do possível eventuais problemas que possam prejudicar a empresa no cumprimento de suas metas é talvez o mais importante na época de escassez e altos preços.

A Loja Imperial trabalha com diversos fornecedores que apresentam prazo de entregas diferentes, porém todas as entregas são programadas. Quando solicitado um produto que é de grande necessidade para venda, o fornecedor dá o prazo de 2 a 4 dias, mas o padrão da entrega tem a duração média de 20 dias. Todas as mercadorias são entregues de segunda-feira a sábado. Existe todo um cronograma ao prazo de entrega, entretanto o gestor responsável realiza toda uma preparação de recebimento no depósito, onde todos os produtos antigos são colocados para frente e abrindo espaço para a nova mercadoria que irá chegar.

De acordo com Arnold (2012, p. 195):

O departamento de compras também é responsável por trabalhar com o fornecedor quando houver quaisquer mudanças nas exigências de entrega. A demanda de itens muda com o tempo, e pode ser necessário agilizar alguns itens ou atrasar a entrega de alguns pedidos. O comprador deve manter o fornecedor informado sobre as verdadeiras exigências, de modo que o fornecedor seja capaz de prover o que é necessário no tempo certo.

Os fornecedores são fundamentais para uma boa gestão de estoque, manter um relacionamento e ter um fornecedor parceiro, traz uma importância para a saúde da empresa e conseqüentemente obtêm resultados satisfatórios.

#### 4.3 ARMAZENAMENTO DE ESTOQUE

O estoque físico da Loja Imperial tem o máximo de seu espaço utilizado. O proprietário entende que o seu depósito não obtêm uma organização adequada, considera o espaço ainda pequeno, tendo em mente que precisa de uma nova ampliação. O objetivo é ter fácil acesso a todos os produtos, facilitando a retirada para o cliente quando solicitado e para os colaboradores repor os produtos em suas prateleiras. De acordo com Lambert, Stock e Vantine (1998, p.264): “A atividade de armazenagem é o elo entre o produtor e o consumidor. No decorrer do tempo, a armazenagem evoluiu de uma faceta relativamente menor dos sistemas logísticos da

empresa a uma de suas funções mais importantes”.

A armazenagem das mercadorias, são feitas por setor em prateleiras ajustáveis, por meio de empilhamento máximo recomendado por cada produto, o espaço destinado ao armazenamento das mercadorias é dividido por sessões (Aviamentos, Brinquedos, Decoração Papelaria, Plásticos, Praia e Vidros), assim como ocorre dentro da loja, para melhor identificação e manuseio aos colaboradores na hora em que é preciso reabastecer as mercadorias, cada colaborador é responsável pelo layout, que é feita com etiquetas na caixa dos produtos para ter fácil visualização.

Para Viana (2002, p.311): “Os corredores dentro do depósito deverão facilitar o acesso as mercadorias em estoque. Quanto maior a quantidade de corredores maior será a facilidade de acesso e tanto menor o espaço disponível para o armazenamento”. Existem corredores de acesso no depósito, para a circulação segura dos repositores, além disso, um lugar para a conferência das mercadorias.

O gestor visa como objetivo no seu espaço físico a facilidade das reposições de seus produtos, pois esse método utilizado é eficaz pela otimização do tempo de trabalho dos colaboradores no momento de manuseio das mercadorias.

Os produtos armazenados, tem seus estoques acompanhados diariamente por meio de relatórios disponível pelo sistema onde é visto as vendas do dia anterior, da semana e dos meses anteriores.

Tendo em vista que o gestor responsável procura sempre deixar os seus colaboradores atentos após a chegada das mercadorias, busca fazer uma reposição nas prateleiras durante o expediente com agilidade e rapidez, para apresentar ao cliente uma loja visualmente atrativa e bem arrumada.

Conforme as informações passadas pelo proprietário da empresa alguns de seus produtos tem um ciclo de vida, que tem a duração média em estoque de 3 meses. Existem produtos que vendem especificamente em determinada época, artigos como por exemplo natal e carnaval tem a duração de 1 ano no estoque, portanto esses artigos são armazenados para o ano seguinte, no qual busca fazer liquidação para zerar todo o estoque.

O índice da perda de produtos avariados da Loja Imperial é de cerca de 10% referente a todo *mix*. O índice de perdas por avarias pode ser demonstrado através do gráfico:



Gráfico 02: Índice de perdas Fonte: Pesquisa Direta, 2019

O gestor constatou que a empresa já enfrentou diversos problemas relacionados as avarias com isso causando impactos no seu capital de giro e também ocasionando o descontrole elevado no sistema operacional e no espaço físico. Mais com uma nova organização, o colaborador responsável pelo setor busca fechar negociações.

Existe uma política de troca com fornecedores para que não haja mais prejuízos financeiros para empresa, é feita da seguinte forma: Dentro de 2 anos de aquisições alguns fornecedores autorizam ser feita a remessa de conserto, no qual o fornecedor faz toda a troca da mercadoria, já a devolução do produto seja no ato da entrega ou após alguns meses, o fornecedor dá a opção da bonificação ou desconto em boleto/depósito conforme seja a forma de pagamento, e com essa alternativa traz a diminuição das perdas que a empresa pode sofrer pela ausência do produto, onde 80% dos fornecedores cobrem possíveis prejuízos relacionados aos produtos avariados.

Toda empresa varejista seja de pequeno/médio ou grande porte possui um planejamento financeiro em seu capital de giro para a melhoria do seu estoque. Identificou-se, portanto, que a empresa investigada possui um planejamento financeiro, porém com estratégias conservadoras, tentando manter um estoque mínimo, para que futuramente a empresa não possa sofrer prejuízos em seu capital de giro.

#### 4.4 COMPARATIVOS NO ESPAÇO FISICO COM O SISTEMA OPERACIONAL

As empresas comerciais passam por diversas readaptação no desenvolver de suas atividades, o objetivo é conseguir atender a demanda do mercado com um bom planejamento em todos os departamentos, eficiência e praticidade. As inovações e implantações tecnológicas surgem constantemente para auxiliar o gestor na tomada de decisão.

Através da análise documental de relatórios e registros, foi constatado que a empresa sofreu diversos constrangimentos relacionados aos produtos que não foi dado entrada no sistema conforme a nota fiscal de origem, o que era informado pelo sistema operacional nem sempre era compatível com o espaço físico. As mercadorias, muitas das vezes, eram vendidas com códigos de barras diferentes por não haver compreensão no cadastro dos produtos e na atualização dos preços.

Foi observado também que foram feitas compras de produtos que não tinha uma avaliação concreta do que de fato a empresa necessitava estocar, provocando assim uma perda contínua pelo excesso estocado.

O proprietário da empresa ao observar os constrangimentos causados pela falta de um controle confiável, executou alguns procedimentos para a melhoria do seu depósito. Colocou em prática a atividade de cada funcionário responsável pelo setor, ter a responsabilidade de toda semana fazer uma contagem física dos itens da sua sessão para verificar se está compatível com o sistema, assim identifica se houve furto, entrada no sistema incorreta, saída errada nos caixas da loja ou produtos avariados. Desta forma, a empresa conseguiu melhorar 75% no seu controle de estoque tanto no sistema operacional como no espaço físico.

Com um estoque bem executado e controlado tanto no espaço físico como no sistema operacional, a empresa terá uma grande diminuição nas perdas de seus produtos, diminuindo o tempo e ajudando nos custos da empresa. Sendo assim, cada vez mais podendo ter um preço competitivo e havendo vantagens competitivas perante seus concorrentes, obtendo informações precisas sobre a demanda de seus produtos.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O presente trabalho teve como objetivo analisar os processos de gestão de estoques da Loja Imperial. Identificou-se que a empresa em estudo apresenta

estratégias favoráveis ao seu desenvolvimento, porém, precisa medir e aperfeiçoar alguns métodos utilizados em sua gestão atual. O controle de estoque ainda está em um período de readaptação, sendo preciso estabelecer técnicas mais precisas para obter um proveito maior das vantagens proporcionadas pela organização do estoque, principalmente no controle do sistema operacional.

Foi verificado que a empresa tem pouca margem de erro devido a furtos e danos aos produtos após feita algumas implementações da nova organização. O controle de estoque é a base e o alicerce da empresa que tem a finalidade de aperfeiçoar no atendimento da empresa, gerar lucros da mesma e evitar que o cliente vá a procura do concorrente por não ter encontrado o produto desejado.

A partir do desenvolvimento da pesquisa foram analisados pontos que a empresa pode melhorar para alcançar o sucesso almejado. Por meio das observações do espaço físico proponha-se que a empresa deve optar por colocar mais um funcionário para auxiliar o estoquista, visto que enquanto o conferente recebe, o seu auxiliar pode ir armazenando as caixas em seus lugares para assim adiantar o recebimento do outro fornecedor. Já na análise do sistema operacional, sugere-se que deve ter mais compreensão do tempo gasto para cadastrar as mercadorias e também atualizar seus preços. É necessário esperar que cada etapa seja concluída.

Recomenda - se utilizar mais as ferramentas disponíveis pelo sistema, como por exemplo a curva ABC que proporciona ao gestor uma decisão certa de compra baseado nos resultados e conseqüentemente traz a otimização dos recursos financeiros e materiais, evitando desperdícios desnecessários e favorecendo o aumento da lucratividade.

A empresa mantém boas parcerias com seus fornecedores, possibilitando ótimas negociações de preços, prazos de pagamentos e entregas dentro dos prazos estipulados. Os acordos firmados com os fornecedores para trocas de mercadorias ou devolução, é uma conquista para o financeiro da empresa, assim a mesma minimiza ao máximo a perda de seu capital investido.

O controle de estoque da Loja Imperial é feito de maneira conjunta entre o manual e o sistema operacional. O método do balanço semanal, contagem manual de todos os itens, a empresa identifica se houve danos ou furtos e alinha o sistema com o físico.

Pode-se dizer que a gestão de estoques da empresa analisada após a utilização de alguns métodos e técnicas para o melhoramento, mesmo ainda passando por uma fase de readaptação, é feita de maneira eficiente. Com o controle de estoque a empresa hoje percebe os benefícios através da redução de custos, estratégia aprimorada na hora de realizar a compra, garantia de um excelente atendimento aos clientes e aumento das vendas.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Marcelo Cavalcanti. **Auditoria: Um curso moderno e completo.** São Paulo: Atlas, 2010.

ARNOLD, J. R. Tony. **Administração de materiais: uma introdução.** 1.ed. São Paulo: Atlas, 2012.

\_\_\_\_\_. **Administração de materiais: uma introdução.** 1.ed. São Paulo: Atlas, 2012.

ARAÚJO, S.A. de *et al.* **Algoritmos genéticos na estimação de parâmetros em gestão de estoque.** Rio de Janeiro: Editora Casnav, 2007.

CARVALHO, José Mexia Crespo de - **Logística.** 3 ed. Lisboa: Edições Silabo, 2002.

CASTELLS, Manuel. **Fim de milênio: economia, sociedade e cultura.** Trad. Roneide Venâncio Major. 6. ed. v. 1. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CASTIGLIONI, José Antonio de Mattos, **Logística Operacional 2º Ed-2010** São Paulo Editora Érica Ltda.

CORRÊA H. L. *et al.* **Planejamento, Programação e Controle da Produção: MRP/ERP: Conceitos, uso e implantação.** 4a ed. São Paulo: Atlas, 2001.

CHING, Hong Yuh. **Gestão de Estoque na Cadeia de Logística Integrada: Supply Chain.** 4º ed. São Paulo: Atlas, 2010.

DIAS, Marco Aurélio P. **Administração de materiais.** 4. Ed. São Paulo: Atlas, 1993.

\_\_\_\_\_. **Administração de materiais: princípios, conceitos e gestão.** 5 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

\_\_\_\_\_. **Administração de materiais: princípios, conceitos e gestão.** 6. ed.3.. São Paulo: Atlas, 2010.

\_\_\_\_\_. Marco Aurélio. **Administração de Materiais: uma abordagem logística.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

GASNIER, Daniel Georges. **A Dinâmica dos Estoques: Guia prático para planejamento de materiais e logística.** São Paulo: IMAM, 2002.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira**. 7 ed. São Paulo: Harbra, 2002.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1991.

\_\_\_\_\_. **Fundamentos de Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 2010.

LAMBERT, D. M.; STOCK, J. R; VANTINE, J. G. **Administração estratégica da logística**. São Paulo: Vantine, 1998.

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

MATIAS, A.B (coord.) **Finanças Corporativas de Curto Prazo – a gestão do valor do capital de giro**. São Paulo: Atlas, 2007.

MOURA, Cássia E. de. **Gestão de Estoques**. 1ª. Edição. Rio de Janeiro: Editora Ciência Moderna Ltda., 2004.

PINTO, Carlos Varela. **Organização e gestão da manutenção**. 2 ed. Lisboa: Edições Monitor, 2002.

POZO, H. **Administração de recursos materiais e patrimoniais: uma abordagem logística**.5.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 23ª ed. SP: Cortez, 2007. SLACK, Chambers. **Administração da produção**. São Paulo: Editora Atlas, 1997.

\_\_\_\_\_. N. *et al.* **Administração da Produção**. São Paulo: Atlas, 2002

\_\_\_\_\_. Nigle. CHAMBERS, Stuart. JOHNSTON, Robert. **Administração da Produção**. São Paulo: Editora Atlas, 2002.

TADEU, Hugo Ferreira Braga. **Gestão de Estoques: Fundamentos, modelos matemáticos e melhores práticas aplicadas**. 1ª ed. São Paulo: CENGAGE, 2010.

VIANA, João José. **Administração de materiais: um enfoque prático**. São Paulo: Editora Atlas, 2002.

## RELAÇÃO EMPRESA-ESCOLA: PERSPECTIVA PEDAGÓGICA NA CONSTRUÇÃO DA APRENDIZAGEM DOS ESTUDANTES DE ADMINISTRAÇÃO NO ESTÁGIO SUPERVISIONADO

---

**Luciano Lima da Silva**  
lucianolima.silva@outlook.com

**Profa. Dra. Ana Flávia Borba Coutinho**  
anaflaviabc@gmail.com

### RESUMO

O estudo reflete sobre a importância do Estágio Supervisionado para/na formação dos(as) discentes. Sabe-se que o estágio é um espaço formativo indispensável, por colocar o educando(a) em contato com sua realidade profissional. Este trabalho tem como objetivo geral analisar as estratégias educativas e de aprendizagem do Estágio Supervisionado, na relação empresa-escola, dentro de uma perspectiva pedagógica. Perspectiva necessária por auxiliar os(as) estudantes no processo do Estágio. Trata-se de uma pesquisa de natureza qualitativa e quantitativa, com caráter descritivo. A pesquisa foi desenvolvida por meio de questionários com estudantes do 7º e 8º períodos, turnos manhã e noite, com a coordenadora do curso e os professores de Estágio Supervisionado II. Para exame dos dados coletados, foi utilizada a Análise de Conteúdo (AC) Proposta por Bardin (2011). Os resultados apontam fragilidades quanto ao Apoio Pedagógico, principalmente, por parte dos alunos(as) que são os principais agentes desse processo, sentem-se parcialmente satisfeitos, pois o acompanhamento pedagógico se limita a elaboração do relatório, e acaba não contribuindo ativamente na consolidação da aprendizagem. Esses discursos convidam para uma mudança no âmbito do Estágio e na relação empresa-escola, por meio de um planejamento didático que possibilite uma conexão mais efetiva entre o espaço acadêmico e o profissional.

**Palavras-chaves:** Estágio Supervisionado. Relação empresa-escola. Perspectiva Pedagógica. Curso de Administração.

### ABSTRACT

The study reflects about importance of the supervised internship for(in the) formation of the students. It is known that the internship is an indispensable formative space, for putting the students in touch with your professional reality. This work has as general objective analyze the educational and learning strategies of the supervised internship, in the company-school relationship, within a pedagogical perspective. Necessary perspective for assisting students in the internship process. It is about a research of qualitative and quantitative nature, with descriptive character. The research was developed through questionnaires with students from the 7th and 8th periods, in the morning and night shifts, with the Coordinator of the course and teachers of Supervised internship II. For examination of the data, the Content Analysis(CA) proposed by Bardin (2011) was used. The results point out weaknesses about the Pedagogical Support, mainly, by part students who are the main agents of this process, feel partially satisfied because the pedagogical

accompaniment is limited to the preparation of the report and ends up not actively contributing to the consolidation of learning. These discourses invite to a change in the scope of the Internship and in the company-school relationship, by means of a didactic planning that enables more effective connection between academic and professional space.

**Key-words:** Supervised Internship. Company-school Relation. Pedagogical perspective. Administration course.

## 1 INTRODUÇÃO

O cenário empresarial como está representado e configurado na sociedade, consiste em uma atmosfera que respira os mecanismos da globalização, permitindo que as organizações busquem novas ferramentas e estratégias para manterem-se atuantes no mercado. Em meio a toda essa rede de ideias e propostas, organizadas e planejadas, a empresa, ainda, é um local que corrobora para a construção da aprendizagem, afinal, segundo Kowalczyk (*et al*, 2011, p. 1) “a empresa é um ambiente informal de aprendizagem, pois cada organização funciona de maneira diferente, com sua própria missão, visão e valores, exigindo que o colaborador a elas se adapte.”

Quando as empresas apostam na figura dos estudantes para desenvolver uma atividade que compete compromisso, assiduidade, proatividade, responsabilidade, habilidade e conhecimento, estão desenvolvendo de maneira intencional ou não a aprendizagem desses futuros profissionais.

Acerca disso, a presente pesquisa parte da relevância do quão importante é um Estágio Supervisionado para o (a) discente, o qual tem a oportunidade de vivenciar na prática os anseios e os procedimentos da sua futura formação. Sendo este, um espaço que consolida a construção da aprendizagem profissional, por aproximar o sujeito as dinâmicas das empresas, fazendo o estudante pensar, sentir e agir naquele contexto.

O interesse em estudar essa vertente foi devido à primeira formação do autor em Pedagogia, e com isso, originou-se uma inquietação no que tange à construção da aprendizagem dos estudantes no campo empresarial. Assim, procurou-se buscar respostas para a seguinte questão: Como é desenvolvida a aprendizagem dos(as) estudantes durante o Estágio Supervisionado frente à relação empresa-escola dentro de uma perspectiva pedagógica? Visando refletir

sobre perspectiva pedagógica nos processos de aprendizagem na relação empresa-escola, como ressaltava Ribeiro (2010, p. 9) “cabe a Pedagogia investigar, estudar, aplicar e avaliar princípios com vistas à proposição de ações potencializadora das capacidades humanas, por meio de situações de aprendizagem.” Ou ainda, buscar formas educacionais para aprendizagens cada vez mais efetivas por meio do conhecimento aprofundado de como as pessoas constroem e utilizam os conhecimentos para resolver situações do cotidiano (RIBEIRO, 2010).

Neste sentido, as Instituições de Ensino Superior (IES) devem promover a relação empresa-escola com foco na aprendizagem, principalmente, quando têm na Matriz Curricular do Curso de Administração, o Estágio Supervisionado, como eixo de conexão entre esses espaços, formando a Tríade Estágio-Empresa-Escola, articulando teoria e prática, agregando saberes para a formação profissional e aproximando o(a) estudante do seu futuro campo de atuação ou já atuante.

Portanto, é com base na Perspectiva Pedagógica que as IES deverão cumprir com o desenvolvimento do Estágio Supervisionado no seio da relação empresa-escola, ancorados pela Lei do Estágio de nº 11.788/2008, que o aponta como um ato educativo, na literatura de Maximiano (2014), Ribeiro (2010) e Saviani (2007).

## 1.1 OBJETIVOS

### 1.1.1 Objetivo Geral

Analisar as estratégias educativas e de aprendizagem do Estágio Supervisionado do Curso de Administração da Faculdade IESP, na relação à empresa-escola, dentro de uma perspectiva pedagógica.

### 1.1.2 Objetivos Específicos

- Investigar a percepção do (a) coordenador (a) e dos (as) professores (as) de Estágio Supervisionado sobre a importância do Estágio e a construção da aprendizagem;
- Analisar a percepção dos (as) estudantes em relação ao relatório e o acompanhamento do Estágio Supervisionado para favorecer a construção da aprendizagem;

- Identificar as estratégias pedagógicas na relação Empresa-Escola como ferramentas capazes de desenvolver a construção da aprendizagem dos(as) estudantes.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 PERSPECTIVA PEDAGÓGICA: A PEDAGOGIA E O CAMPO EMPRESARIAL

O pensamento pedagógico no processo de construção da aprendizagem dos estudantes está presente no conceito de Ciência da Pedagogia, a qual tem uma linguagem e método próprio, que permite a construção de conhecimentos, experimentações, técnicas e em qualquer cenário educativo (SAVIANI, 2007).

A Pedagogia denota perspectivas pedagógicas sob a construção de modelos educativos no processo de desenvolvimento humano. Assim, o papel da Pedagogia é “oferecer modelos formais sobre o problema da formação do indivíduo racionalmente justificáveis e logicamente defensáveis, diante das variáveis que os compõem enquanto instrumentos interpretativos na sociedade” (SAVIANI, 2007, p. 102). Pois de acordo com Libânio (2001, p.

4) “[...] a sociedade atual é eminentemente pedagógica, ao ponto de ser chamada de sociedade do conhecimento”. Nessa ótica, é tomar essa Ciência como instrumento interpretativo da sociedade, para fomentar o processo de construção da aprendizagem dos discentes durante o Estágio Supervisionado na relação Empresa-escola.

Desse modo, compreende-se que o campo empresarial é dotado de saberes e práticas técnicas, gerenciais e estratégicas que sofrem diariamente com as transformações, como a globalização, na qual tudo conspira para as mudanças tanto no contexto externo – os aspectos econômicos, cultural, político, tecnológica, etc, que interferem no contexto interno; enquanto no contexto interno – estão às relações organizacionais e desenvolvimento de aprendizagens que agregam nas competências e habilidades, as quais refletem no crescimento profissional dos (as) estudantes.

Neste aspecto, esses processos de mudanças coadunam para que as empresas adotem novas posturas, e busquem funcionários aptos a interpretar informações diferenciadas, incorporá-las, transformando-as em conhecimentos

novos e o principal: para aplicá-los.

Portanto, é diante dessa estruturação da aprendizagem que pretende-se trazer, primeiramente, o conceito de aprendizagem, e até mesmo encontrar dentro da dinâmica organizacional elementos que conspiram para o seu desenvolvimento.

## 2.2 CONCEITO DE APRENDIZAGEM

A aprendizagem na visão de Maximiano (2014, p. 304) “é uma mudança de comportamento, produzida pelo desenvolvimento de aptidões, que resulta na aquisição de conhecimentos, aprimoramento de habilidades e formação ou mudança de atitudes.” Já para Bordanave (1995, *apud*, Bitencourt, 2010, p.19) a aprendizagem é um processo pelo qual adquirimos experiências que nos levam a aumentar a nossa capacidade, alterando as disposições de ação em relação ao ambiente, provocando uma mudança de comportamento.

Nota-se, nas definições apontadas, que ambos caracterizam a aprendizagem como uma mudança de comportamento, resultante da aquisição de conhecimentos e experiências que consistem no aprimoramento de habilidades e mudança de atitudes. Qualidades estas indispensáveis para os profissionais que atuam dentro das organizações, por isso, a necessidade do “[...] desenvolvimento contínuo de estratégias e procedimentos para que se atinja melhores resultados contando com a participação efetiva das pessoas no processo de aquisição e disseminação do conhecimento[...].” (BITENCOURT, 2010, p.18).

Percebe-se que para um melhor resultado do desenvolvimento das habilidades e atitudes, só é possível através da participação efetiva das pessoas no processo de aquisição e disseminação do conhecimento. Sendo assim, o envolvimento dos(as) alunos(as) nesse processo é fundamental para construção da sua aprendizagem acadêmica e profissional. Como explica Little (2004, *apud* Gomes, *et al*, 2016, p.320), “a aprendizagem é, portanto, vista como um processo de duas vias em que a experiência prática adquirida durante o estágio pode complementar estudos realizados anteriormente nas universidades.” Efetivando uma práxis transformadora.

Outros aspectos que devem ser considerados sobre o termo aprendizagem é: representá-lo como um processo contínuo, e, que ainda, significa um resultado. A garantia do resultado no decorrer do processo da aprendizagem

dos(as) estudantes acontece por meio de três atividades, conforme prevê Maximiano (2014, p. 305, grifo nosso), organizadas em atividade e resultado:

a) Treinamento – promove competências relacionadas ao desempenho das tarefas do cargo. Em outras culturas – adaptação, capacitação ou formação.

Resultados: de forma imediata e objetiva;

b) Desenvolvimento – promove aprendizagem de competências com o futuro da organização e da pessoa. Resultados: medidos de forma subjetiva;

c) Educação – instituição social que oferece oportunidades de aquisição e desenvolvimento de competências. É o investimento que a sociedade faz na pessoa, ou ela faz em si própria. Resultados: torna o indivíduo útil para si mesmo e para a sociedade.

Com base nessas atividades, os(as) estudantes têm subsídios para desenvolverem sua aprendizagem. Afinal, a educação como ressalta Maximiano (2014, p. 304) “é um processo de promover a aprendizagem e transforma aptidões em competências – conhecimentos, habilidades e atitudes – e de aprimorá-las continuamente”. Portanto, será por meio das práticas e orientações educacionais que o desenvolvimento da aprendizagem na relação empresa-escola passa a ganhar mais força e significado durante o Estágio Supervisionado.

Diante desse cenário, observa-se que na relação empresa-escola o(as) estudante tem a capacidade de desenvolver sua aprendizagem durante Estágio Supervisionado por dois enfoques: 1º Acadêmico (escola) – que trata-se aprendizagem desenvolvida pelas instituições educacionais (Faculdades, Universidades, dentre outras), que por meio do Estágio Supervisionado (articula teoria e prática), melhora as habilidades em sala de aula, e auxilia no desenvolvimento das competências (ELROD, *et al*, 2012, *apud* GOMES, *et al*, 2016, p.319); 2º Organizacional (empresa) – subsidia o desenvolvimento da aprendizagens de maneira formar e informal.

Afinal, conforme argumenta Senge (1990) a empresa como um lugar de desenvolvimento de aprendizagem organizacional, expande continuamente a capacidade das pessoas criarem resultados que realmente desejam; surgem novos e elevados padrões de raciocínio; a aspiração coletiva é liberada e as pessoas aprendem continuamente e aprender em grupo. Por esse motivo, que durante o desenvolvimento das atividades no seio da relação empresa-escola os estudantes aprendem e a relacionam continuamente as aprendizagens

acadêmicas com as aprendizagens organizacionais no processo educativo do Estágio Supervisionado.

## 2.3 O ESTÁGIO SUPERVISIONADO

### 2.3.1 A Lei do Estágio – lei nº 11.788/26/2008

O estágio é um momento na formação acadêmica dos(as) alunos(as) que têm por finalidade articular teoria e prática, e preparar o profissional para atuar no seu futuro campo de atuação. A Lei 11.788/2008, define o estágio como um:

Ato educativo escolar supervisionado, desenvolvido no ambiente de trabalho, que visa à preparação para o trabalho produtivo de educandos que estejam frequentando o ensino regular em instituições de educação superior, de educação profissional, de ensino médio, da educação especial e dos anos finais do ensino fundamental, na modalidade profissional da educação de jovens e adultos. (BRASIL, 2008, p.1)

Por ser um ato educativo, o estágio precisa ser visto como um momento de preparação dos(as) discentes em várias modalidades da Educação Profissional, sendo também, responsável pela construção da aprendizagem. Desse modo, “o estágio visa o aprendizado de competências próprias da atividade profissional e à contextualização curricular, objetivando o desenvolvimento do educando para a vida cidadã e para o trabalho”, buscando assim, desenvolver uma consciência crítica e reflexiva dos(as) estagiários(as) (BRASIL, 2008, p.1)

A partir disso, o estágio poderá ser desenvolvido de caráter obrigatório ou não obrigatório, em consonância com a Lei 11.788/2008: a) Estágio obrigatório: é aquele definido como tal no projeto do curso, cuja carga horária e requisito para aprovação e obtenção do diploma; b) Estágio não-obrigatório: é aquele desenvolvido como atividade opcional, acrescida à carga horária regular a obrigatória.

A Lei do estágio assegura algumas considerações que corroboram com o objetivo desse estudo, reforçando a importância do mesmo em prol da construção da aprendizagem profissional, como, por exemplo: a) Indicar professor orientador, da área a ser desenvolvida no estágio, como responsável pelo acompanhamento e avaliação das atividades do estagiário; e b) Exigir do

educando a apresentação periódica, em prazo não superior a 06 (seis) meses, de relatório das atividades.

### **2.3.2 Diretrizes Curriculares Nacionais sobre o estágio supervisionado no Curso de Administração**

O Estágio Supervisionado faz parte do Projeto Pedagógico do Curso, em conformidade com as Diretrizes Curriculares Nacionais – DCN's (BRASIL, 2008). Acerca desta afirmativa, a Resolução Nº 4, de 13 de julho de 2005, institui as Diretrizes do Curso de graduação em Administração, art 7º, o Estágio Curricular Supervisionado é:

Um componente curricular direcionado à consolidação dos desempenhos profissionais desejados inerentes ao perfil do formando, devendo cada instituição, por seus Colegiados Superiores Acadêmicos, aprovar o correspondente regulamento, com suas diferentes modalidades de operacionalização (BRASIL, 2005).

Percebe-se nas DCN's do Curso de Administração, que o Estágio Supervisionado assume funções, de acordo com o perfil profissional em que cada instituição pretende formar. Nessa mesma Resolução, no Art. 7º, parágrafo 2º:

as atividades do estágio poderão ser reprogramadas e reorientadas de acordo com os resultados teórico-práticos, gradualmente reveladas pelo aluno, até que os responsáveis pelo acompanhamento, supervisão e avaliação do estágio curricular possam considerá-lo concluído, resguardando, como padrão de qualidade, os domínios indispensáveis ao exercício da profissão.

Ao assumir o Estágio Supervisionado como resultado teórico-prático permite revelar ao aluno(a) a oportunidade de adquirir domínios indispensáveis ao exercício da profissão, mas de maneira gradual com acompanhamento, supervisão e avaliação. Portanto, o Estágio Supervisionado ao ser desenvolvido, precisa levar em consideração esses três elementos supracitados, como aspectos chaves que permeiam durante a relação Empresa- Escola, como tão bem aponta a legislação do Estágio.

### **2.3.3 Caracterização do Estágio Supervisionado no Curso de Administração da Faculdade IESP**

O Estágio Supervisionado desenvolvido no Instituto de Ensino Superior da Paraíba – IESP, como destaca o Catálogo Institucional (2018, p. 16) “[...] reflete a preocupação com a relação teoria-prática, que somente pode ser devidamente equacionada quando o aluno estiver em contato direto com os problemas concretos vivenciados na prática, a ser realizada fora dos muros da Instituição.”

Percebe-se que o Estágio Supervisionado, além de articular teoria e prática e propor vivências, tem por objetivo, “oferecer ao aluno a oportunidade de aplicação prática dos conhecimentos auferidos nas diversas disciplinas que integram o currículo do curso de graduação oferecido” (IESP, 2018, p. 50). Nesse momento, o(a) aluno(a) conhece a realidade organizacional e tem a oportunidade de relacionar os conteúdos acadêmicos construído durante os componentes curriculares.

No Curso de Bacharelado em Administração, a Matriz curricular, é formada por

32 (trinta e dois) componentes curriculares, dentre os quais encontram-se o Estágio Supervisionado I, no 6º período, e Estágio Supervisionado II, no 7º período, ambos, em caráter obrigatório, com carga horária de 60 hora-aula cada, nos turnos manhã e noite, como encontram-se descritos no ementário do Projeto Pedagógico do Curso: Estágio Supervisionado I – Descrição: O aluno deverá realizar uma análise e preparar um diagnóstico da situação administrativa da empresa onde está realizando o estágio supervisionado; Estágio Supervisionado II – Descrição: Com base na análise e diagnóstico da situação administrativa da empresa onde está realizando o estágio supervisionado preparados durante a realização do Estágio Supervisionado I, o aluno deverá eleger um ou mais problemas detectados e traçar um plano de ações corretivas ou de melhorias administrativas. O propósito deste plano de ações é levar aos alunos exercitarem a busca e o planejamento de soluções administrativas, não sendo obrigatório que os planos sejam executados, uma vez que esta decisão depende dos dirigentes da empresa (IESP/ PPC/ADMINISTRAÇÃO, 2019).

Para estruturar e fomentar o estudo com Estágio Supervisionado I e II, o Projeto Pedagógico do Curso informa que a Bibliografia Básica e complementar estar “de acordo com as normas do regulamento próprio” (IESP, 2019). Ou seja, no ementário destinado aos componentes curriculares citados, não apresentam documentos legais e teóricos que os amparam.

### 3 METODOLOGIA

Na metodologia deste estudo foi utilizada uma abordagem qualitativa e quantitativa de pesquisa, que respectivamente, segundo Richardson (1999, p.80), a qualitativa representa “os estudos que [...] podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis [...]”. O pesquisador tem uma relação mais direta com o fenômeno pesquisado; já a pesquisa quantitativa, na visão de Fonseca (2002, p. 20), “se centra na objetividade, [...] com base na análise de dados brutos, recolhidos com o auxílio de instrumentos padronizados e neutros.” Ou seja, garante o rigor e pertinência ao fenômeno pesquisado.

O tipo de pesquisa é de caráter descritivo, por entender, que este estudo possibilita descrever os fatos e fenômenos de determinada realidade. Acerca disso, Trivinões (1990, p. 112) relata que “o estudo descritivo requer do pesquisador uma delimitação de técnicas, métodos, modelos e teorias que orientação a coleta e interpretação os dados, objetivando conferir validade científica à pesquisa.”

A pesquisa foi desenvolvida no Instituto de Ensino Superior da Paraíba – IESP, no curso Bacharelado em Administração (na cidade de Cabedelo), no semestre 2019.1. Participaram da pesquisa 49 (quarenta e nove) estudantes: 31 alunos matriculados no Estágio II – 7º período dos turnos manhã e noite; e 18 alunos do 8º período, que já cursaram os Estágios I e II, turno da noite; 02 (dois) professores (ambos do turno da noite); e 01 (uma) coordenadora do curso em questão. A priori, também foram considerados para esta pesquisa os(as) estudantes do 6º período matriculados em Estágio I. Foi até aplicado o questionário, mas os dados iniciais colhidos não permitiam atingir o objetivo específico que trata do relatório, e até mesmo fazer uma avaliação crítica. Inclusive, também não foi aplicado com o(a) professor(a) do Estágio I, por ser o primeiro contato de ambos com este Componente Curricular. Por esse motivo, foi ampliado para os(as) discentes do 8º período.

Como critério de identificação, as falas dos participantes foram codificadas da seguinte maneira: estudantes, pela vogal E (maiúscula) mais um numeral, juntamente com a consoante inicial maiúscula de cada turno (Manhã ou Noite), por exemplo: E1N, E2M...; professores, pela consoante P (maiúscula) mais

o numeral (ex. P1, P2...); e a coordenadora, pela consoante C, apenas. Assim, preserva-se a identidade pessoal dos sujeitos e, ao mesmo tempo, facilita-se na identificação dos mesmos.

Para este estudo, foram adotadas duas estratégias correlacionadas: análise documental e aplicação de questionários. A análise documental, segundo Godoy (1995, p. 21), “é uma das técnicas de maior confiabilidade.” Neste sentido, foram feitos estudos na literatura de Ribeiro (2010) e Saviani (2007) que tratam da Pedagogia; Maximiano (2014), sobre os Recursos Humanos e no Projeto Pedagógico do Curso – PPC do referido curso, a Lei do Estágio, Lei nº 11.788, e em outras fontes de pesquisas, como, publicações em meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos.

Como instrumentos de pesquisa foram elaborados 02 (dois) questionários, segundo Gil (1999, p. 128), o questionário pode ser definido “como a técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões [...]”: representando um elemento de busca eficiente pelo fato de colher um número amplo de informações e opiniões diferenciadas sobre o mesmo assunto.

a) O primeiro questionário foi aplicado junto o(a) coordenador(a) e aos professores de Estágio Supervisionado II, contendo 08 (oito) questões: 01 (uma) objetiva e 07 (sete) subjetivas, abordando perguntas sobre aprendizagem, importância do Estágio Supervisionado, sua avaliação, acompanhamento e a relação empresa-escola (APÊNDICE I);

b) O segundo, com 08 (oito) questões no total para os(as) estudantes do 7º e 8º períodos – manhã e noite: 02 (duas) objetivas e 06 (seis) subjetivas, também, seguindo o mesmo roteiro de perguntas (APÊNDICE II).

Os dados foram transcritos e categorizados no Excel, para, posteriormente, serem tabulados em gráficos, tabelas, quadros e diagrama, para uma melhor visualização das informações, como também, foi realizada uma estatística descritiva e obtendo média.

Para examinar as informações dos questionários foi utilizado o método de Análise do Conteúdo em Bardin (2011). A técnica apontada possibilita uma leitura e interpretação mais aprofundada das comunicações, revelando, além da forma. Essa análise ocorre por meio de três etapas: 1º) a pré-análise; 2º) a

exploração do material; 3º) o tratamento dos resultados (BARDIN, 2011).

Na pré-análise ocorre a seleção e organização do material, por meio da leitura flutuante das respostas dos questionários, ou seja, o documento selecionado deve ser coerente e conter as informações correspondentes ao objetivo que fomenta a pesquisa. A segunda trata-se da exploração do material – Fase de sistematização das decisões tomadas, caracterizada por ser mais demorada e exaustiva. Na terceira, refere-se à Fase do tratamento dos dados coletados e da interpretação, sendo traduzidos por meio de inferências, operações estatísticas e expresso em quadros, diagramas, figuras e modelos fornecendo as informações obtidas.

Dessa forma, a análise de conteúdo foi de suma importância para direcionar o estudo, momento onde as informações adquiridas pelo pesquisador podem entrar em conflito, ou em consenso com os dados bibliográficos dos(as) autores(as).

#### **4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS**

O total de participantes da pesquisa foram 17 mulheres e 35 homens participantes. A faixa etária situa-se entre 20 a 51 anos, sendo que a maioria tem menos que 51 anos de idade. No que tange ao percentual por turno e período: 39% dos estudantes são do 7º período da manhã; 27% do 7º período da noite; 34% do 8º período da noite. Quanto ao nível de escolaridade dos professores destacam-se: Arquitetura e Engenharia de Segurança do Trabalho, e Administração. Já a coordenadora é formada em Administração e Jornalismo.

A produção dos dados obtidos dos questionários foi categorizada por meio da Análise o conteúdo de Bardin (2010). A decomposição do material resultou em 193 unidades de contextos que permitiram a derivação de 04 (quatro) categorias e 13 (treze) subcategorias. As categorias foram: Importância do estágio; Acompanhamento do estágio; Relatório para aprendizagem; e Relação Empresa-escola, conforme a **Tabela 1**.

##### **4.1. CATEGORIA I – A IMPORTÂNCIA DO ESTÁGIO: FORMAÇÃO ACADÊMICA E PROFSSIONAL**

Essa categoria aborda a importância do Estágio Supervisionado no que tange o **aprendizado acadêmico e profissional**, articulando teoria e prática,

como argumenta à participante E1N – “O estágio supervisionado alinha o conhecimento acadêmico ao ambiente profissional. Assim, ele me facilita entrar no mercado de trabalho e ganhar experiências”; ou ainda, “além da oportunidade de ingressar em boas empresas a prática do aprendizado em sala de aula é importante” – E7N.

De acordo com as percepções desses estudantes, o Estágio Supervisionado, além, de relacionar teoria e prática, proporciona o ingresso no **mercado de trabalho** para ganhar **experiência**, pois segundo Oliveira e Cunha (2006), é uma atividade que propicia ao estudante adquirir a experiência profissional que é relativamente importante para sua inserção no mercado de trabalho.

Quando o estágio é visto como o campo da experiência **prática**, os(as) estudantes denotam “é de suma importância, pois nos ajuda a entender na prática o que se dar na teoria”

– E13N; “[...] a realização do estágio prático o que designa o conhecimento e as atividades funcionais da área de atuação” – E20N; “... pois nos ajuda a visualizar e implementar métodos de melhoria, pôr em prática o que aprendemos ” – E5N. Reforçando as percepções discentes, o professor P2, argumenta: o estágio representa “interação teoria e prática”. Percebe-se nas falas supracitadas, que o estágio como ato prático, como ressalta Biachi (2003, p.7) “o estágio é o período dos estudos práticos para a aprendizagem e experiência.” Com isso, designa entender e interagir com a teoria, adquirir conhecimentos e aprender com as atividades da área de atuação.

Além de ser uma experiência enriquecedora, corrobora para o desenvolvimento das **habilidades**, construção e aplicação do **conhecimento**. Nesta ótica, os sujeitos pontuaram: E14N – “Traz a importância de desenvolver as habilidades e o conhecimento adquirido e vivenciar experiências”; E23N – “Ajuda a pôr em prática o que é aprendido em sala de aula, agregando conhecimento com o estágio”; E12N – “Aplicar o conhecimento técnico a prática”. A participante C, aponta: “[...] o aluno vai desenvolver a sua habilidade técnica, né?! Eu absorvo a minha habilidade conceitual, eu entendo todo um conteúdo, uma teoria administrativa, mas eu não aplico, não contextualizo, se eu não for para um local de trabalho ou de estágio”.

Identifica-se nos discursos dos participantes um pensamento em que o

estágio tem a função de agregar conhecimento e desenvolver habilidades, favorecendo a construção da aprendizagem. Conforme asseguram, Renganathan e Karim (2012, *apud* Gomes, *et al*, 2016, p.320) “[...] através da colocação do estágio, os alunos têm a oportunidades de desenvolver essas habilidades muito necessária para além das qualificações acadêmicas nas universidades”. Desse modo, verifica-se que o estágio não representa apenas **cumprir nota** e seguir a **ementa do curso**, como destacaram os 2% dos(as) participantes: E32M – “Apenas para cumprir as necessidades de nota na disciplina que diz respeito ao estágio”; E39M – “Para cumprir a ementa do curso.”

Assumindo o Estágio Supervisionado está única função, superficializa o itinerário pedagógico de articulação teórico-prático que envolve as questões de aprendizagem e formação profissional, pois, como ressalta Brandão e Dias (2014, p. 83) “o estágio é um ensaio-pedagógico/político-cultural regido por normatização que extrapolam as regras estabelecidas no contexto universitário. Por esse motivo, o mesmo, não pode ser encarado apenas para cumprimento de nota. No que tange a ementa, é algo deve ser levando em consideração e análise, pois visa o cumprimento de cada descrição dos Estágios Supervisionados I e II, presente no PPC do Curso de Administração, que estão discutidas na categoria III, por tratar do relatório do estágio.

Em relação às subcategorias em destaque, verifica-se maior expressividade com a concepção **prática** sobre a importância do Estágio Supervisionado. Fato que contabiliza em 21 unidades de contextos, representando 11%, em relação as demais subcategorias, como observa-se na **Tabela1**.

Mesmo o estágio tendo característica da ação-prática espera-se que o(a) estudante tenha um pensamento crítico-reflexivo perante o desenvolvimento da sua formação acadêmica e profissional. Como ressalta Silva (*et al*, 2015, p11) “[...] é um momento em que o aluno tem a oportunidade de vivenciar com comprometimento, reflexão e crítica a sua prática profissional.” Informação que não foi evidenciada nos relatos dos(as) estudantes. Assim, se faz necessário que os agentes formadores (instituição e professores(as)) desenvolvam uma estratégia pedagógica que estimule o senso crítico dos futuros(as) administradores(as), durante o processo formativo do estágio, de modo a prepará-los(as) para o exercício da observação e diagnose no campo da prática, para que assim, não resulte apenas em uma atividade para o cumprimento de nota.

#### 4.2. CATEGORIA II – ACOMPANHAMENTO DO ESTÁGIO: PERSPECTIVA PEDAGÓGICA

A segunda categoria versa sobre o acompanhamento como peça chave dentro da Perspectiva Pedagógica. De acordo com a Lei do estágio 11.788/2008, art. 3º parágrafo 1º, “o estágio, como ato educativo escolar supervisionado, deverá ter acompanhamento efetivo pelo professor orientador da instituição de ensino e por supervisor da parte concedente [...]”. Com base nesta afirmativa, observa-se que os(as) participantes da pesquisa se dividiram em 03 (três) subcategorias em relação ao acompanhamento do estágio com visões: **positiva, intermediária e negativa.**

- **Na perspectiva pedagógica positiva,** afirmaram ser acompanhados: E2N – “Sim. O orientador do relatório e na empresa, o gerente do setor.”; E14N – “Sim, teve acompanhamento com os professores tanto pessoal como por e-mail; E15N – “Sim, dúvidas sendo tiradas pelo professor responsável”; E45M – “acompanhamento apenas para desenvolvimento da parte escrita”; E33M – “Só no dia em que o professor marca para o acompanhamento.”

Diante dos comentários, verifica-se concordância com a prescrição da Lei do estágio, que diz respeito orientação feita pelo professor e pelo gerente, como foi citado. Mas esses dados são inferiores em relação ao aspecto negativo apontado, segundo a **Tabela 1**, ao simbolizar 6% do total de 23,3% das 45 unidades de contextos.

- **Na perspectiva pedagógica intermediária,** relataram um acompanhamento superficial: E10N – “Sim, porém muito vago e sem ter rotina adequada no acompanhamento”; E11N – “Sim. Porém o aluno tem que procurar o professor”; E46M – “Sim, pelo professor, mas de maneira sutil. Pode melhorar; e o E45M – “em partes, pois poderia ter um maior apoio do professor da disciplina.” Para este grupo de estudantes, representado por 4%, o acompanhamento acontece, porém em meio a algumas fragilidades, pois precisam de um melhor apoio docente e de uma rotina mais adequada. De uma orientação mais fixa que permita ter mais proximidade entre o professor e o aluno em prol da construção do conhecimento, conforme denotam Andrade & Amboni (2003, p.7): “[...] cabendo ao

professor exercer a mediação desse processo para articular as trocas, de modo que os envolvidos possam assimilar de forma crítica e ativa os conteúdos mais significativos para sua formação”. Com isso, o Estágio Supervisionado como princípio ativo da mediação pedagógico na formação acadêmica e profissional dos(as) estudantes de Administração, resulta em um processo de construção da aprendizagem mais significativa.

- **Na perspectiva pedagógica negativa**, os(as) participantes ressaltaram a ausência do acompanhamento: E1N – “Não, pois o professor de estágio supervisionado nunca procurou acompanhar os alunos, apenas nos informava da data para entregar do relatório.”; E20N – “não houve acompanhamento do estágio supervisionado, e sim do relatório através de professores”; E30M – “Não. Apenas teve explicação do que seria feito”; e o E45M – “não recebi. Falta organização na disciplina.” Para este cenário, os sujeitos agiram em maior número, em comparação as demais visões: **positiva** e a **intermediária**, representando 14%, devido os professores acompanharem o estágio apenas pelo relatório. O professor P2, responde, justamente, essa questão, apontando que acompanhamento acontece: “através do relatório do estágio”.

Logo, o professor P1, a periodicidade: “[...] semanalmente ou quinzenalmente, dependendo da quantidade de alunos, assessorias para verificar a evolução de seus relatórios e ajustá-los caso seja necessário.” Sendo assim, através das informações dos professores sobre o tema, observa-se que não foi identificada a visita *in loco* por parte do orientador, como afirmam tanto os(as) estudantes em seus relatos quanto à coordenadora C:

Atualmente ele é feito apenas através do acompanhamento do professor no desenvolvimento do seu relatório de estágio, mas não é feito nenhuma visita ao local, e nem questionário sobre a avaliação do desempenho do aluno no seu ambiente de estágio. O acompanhamento é feito exclusivamente pela entrega final do relatório do estágio.

Conforme Roesch (1999, *apud* Festinalli, 2007, p. 309) “a atuação do professor/orientador deve ser entendida como acompanhamento e assessoria dada ao aluno no decorrer do programa.” Por esse motivo, o estágio precisa ter um acompanhamento adequado no decorrer do seu programa, e não apenas em

alguns períodos, como foi apresentada por um dos professores. Sendo assim, a orientação é uma atividade de ensino que objetiva dar condições ao acadêmico, em consonância, com os princípios e valores inerentes à realidade profissional.

CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS	UNIDADES TEMÁTICAS	F	%
I Importância do Estágio $\Sigma = 51$ 26,4%	Aprendizado acadêmico e profissional.	“conhecimento acadêmico (5) para a vida profissional (2) e meu aprendizado (1)”	8	4%
	Experiência e Mercado de trabalho.	“ganhar experiências (4) em boas empresas (1) no mercado de trabalho (4)”	10	5%
	Prática	“ver na prática o que vemos em sala de aula. (9) oportuniza o desenvolvimento de um conhecimento prático e atividades funcionais da área de atuação (5) para entender na prática o que se dar na teoria. (7)”	21	11%
	Habilidades e Conhecimento	“... aplicar, obter e agregar o conhecimento técnico (6) e desenvolver as habilidades (1) do aluno (1)”	8	4%
	Cumprir nota e ementa	“... cumprir as necessidades de nota (2) para concluir a cadeira de estágio (1) e cumprir a ementa do curso (1)”	4	2%
II Acompanhamento do estágio $\Sigma = 45$ 23,3%	Perspectiva Pedagógica positiva	“Sim, pelo professor/orientador do relatório tanto pessoal como por e-mail (8) empresa (3)”	11	6%
	Perspectiva Pedagógica Intermediária	“Em partes. Apenas no que diz respeito às orientações, (1) mas muito vago e sem ter rotina adequada, (1) de maneira sutil (3) e o aluno tem que procurar o professor (2)”	7	4%
	Perspectiva Pedagógica negativa	“Não. Ausência de acompanhamento (22) falta de horário formal de orientação (2) desorganização (2) e está muito aberto, sem controle (1)”	27	14%
III Relatório para aprendizagem $\Sigma = 44$ 22,8%	Perspectiva Construtiva Positiva	“... Desperta para o TCC, (3) estudo e análise das atividades (6) melhoria das funções (3) abrange de forma prática a aplicação das teorias (4) aprendizado, conhecimento e experiências (10) conhecer a empresa e as rotinas administrativas (5)”	31	16%
	Perspectiva Construtiva Negativa	“... Não teve grande relevância (1) não foi produção que me agregou (1) não vi como uma aprendizagem (2) apenas descreve as atividades realizadas (3) um processo automatizado para concluir o curso (4) visto que praticamente não temos aulas sobre o assunto (2)”	13	7%
IV Relação Empresa-escola $\Sigma = 53$ 27,5%	Perspectiva Integrativa Positiva	“apenas para preencher o relatório (4) além do apoio (4) a faculdade se preocupa em ingressar o aluno (1) boa relação (4) objetiva e transparente (1)”	14	7%
	Perspectiva Integrativa Intermediária	“assinar o contrato (3) CIEE (2) são encontro sem regularidade (1) superficial (1) pouca ligação (1)”	8	4%
	Perspectiva Integrativa Negativa	“não identificou à relação (23) não tenho conhecimento (1) não foi encaminhado pelo IESP (4) estágio na empresa que trabalha (1) não temos a atenção e acompanhamento (2)”	31	16%
<b><math>\Sigma = 193</math></b>			<b>193</b>	<b>100</b>

**Tabela 1:** Análise de conteúdo dos questionários dos(as) estudantes

**Fonte:** Elaborado pelo autor, 2019.

Observa-se, que a orientação docente faz toda diferença no desenvolvimento das habilidades humanas, conceituais e técnicas do profissional em formação em Administração. Ampliando esse foco para o apoio pedagógico do curso, **80%** dos discentes, ou seja, 39 (trinta e nove), não consideraram esse suporte relevante para o desenvolvimento das suas aprendizagens durante o estágio. Ainda que, o professor P2, afirma que “[...] estão à disposição dos alunos(as) para total apoio.” Nota-se, que o apoio pedagógico não vem sendo percebido pelo(as) estudantes em sua totalidade, como argumentou esse professor P2.

No entanto, a coordenadora C, justifica “[...] como não é designado uma carga- horária presencial pra isso, acaba, que essa orientação pedagógica só ocorre quando o aluno ativamente procura o seu professor. Quando não procura acaba não existindo.” O relato da participante C, confirma, justamente, os dados elencados na subcategoria: **Perspectiva Pedagógica Intermediária**, na Categoria II, sobre o acompanhamento. Nota-se, que os discentes sentem necessidade de uma orientação pedagógica mais sólida para o sucesso das ações durante o estágio.

Para os **20%** dos(as) respondentes, o Apoio Pedagógico, baseia-se em: E17N – “estratégias envolvendo a qualidade da atividade exercida e em relação ao tempo”; E15N – “curso de administração me deu uma base a respeito das relações interpessoais, proatividade, organização, etc”; E28 – “Aprender a se planejar, ter disciplina, ser proativo”. Percebe-se, nas respostas, as estratégias pedagógicas envolvem questões sobre relações interpessoais, proatividade, organização, planejamento, que fazem parte do Currículo do Curso de Administração.

A relação do acompanhamento do estágio e o apoio pedagógico do curso demonstraram significados negativos, pelo fato, das fragilidades existentes em cada um dos processos, e assim, precisam ser superadas para uma mudança positiva. Portanto, propor convivências práticas e pedagógicas para os(as) alunos(as), contribui para a formação da uma consciência de atuação sobre as mudanças sociais, política, econômica e suas implicações individuais (ANDRADE & AMBONI, 2003).

Nessa perspectiva, “práticas pedagógicas inovadoras devem ser implementadas como elementos de mudanças que garantam a qualidade pretendida para o ensino, através do acesso ao conhecimento socialmente

acumulado” (ANDRADE & AMBONI, 2003, p. 7). Ou seja, é desenvolver práticas pedagógicas que estimule e acompanhe o(a) estudante antes e durante o processo formativo do estágio para a consolidação da aprendizagem.

#### 4.3. CATEGORIA III – RELATÓRIO PARA A APRENDIZAGEM: PERSPECTIVA PEDAGÓGICA CONSTRUTIVA

A terceira categoria refere-se ao relatório do Estágio Supervisionado como um instrumento que possibilita a construção da aprendizagem. Neste tópico, os(as) discentes pontuaram percepções **positivas** e **negativas**, em relação à elaboração do relatório. Embasado na perspectiva pedagógica sua elaboração caracteriza-se como **construtiva**.

- **Na Perspectiva Construtiva Positiva**, afirmaram que o relatório do estágio possibilita a construção da aprendizagem: E1N – “sim, pois apesar do método de ensino aplicado pelos professores de estágio, o relatório acaba despertando para nossa área de TCC e os objetivos que queremos alcançar até terminar o curso”; E6N – “sim, pois ele abrange de forma prática a aplicação das teorias vistas durante o curso”; E48M – “Sim, pois contribuiu para o ganho de conhecimentos antes não obtidos. Além de contribuir para um olhar mais crítico. Em relações a situações no ambiente de trabalho, antes despercebidos”; e o E33M – “sim. Conheci um pouco mais da empresa que trabalho e sua história.”

Acerca das afirmativas, foram encontradas 31 unidades de contextos, representando 16% do total da categoria III, por ser um instrumento que permite: despertar para o trabalho de conclusão de curso – TCC, conhecer a empresa, melhorar as funções, promover a relação teoria e prática, alcançar os objetivos e ganhar conhecimento. Cada uma dessas vertentes coaduna, conforme sugere Roesch (1999, *apud* Festinalli, *et al*, 2007), as fases do planejamento e execução do projeto do estágio supervisionado devem ser acompanhadas pela orientação do professor com a formação na área de Administração, e com conhecimento na área de metodologia para possibilitar a construção e execução a partir dos princípios científicos.

O argumento de Roesch (1999) vai ao encontro às descrições das ementas presentes no PPC do Curso de Administração do Estágio I, no 6º período: a qual “o aluno deverá realizar uma análise e preparar um diagnóstico da situação

administrativa da empresa onde está realizando o estágio supervisionado”. No que tange ao 7º período, Estágio II, observa-se, com base na diagnose do estágio I, a aluno deverá eleger um ou mais problemas detectados na empresa e traçar um plano de ações para exercitar a busca e o planejamento de soluções administrativas, não sendo obrigatório que o plano seja executado, dependendo assim, da decisão dos dirigentes da empresa (PPC/IESP, 2019)

Diante das descrições dos ementários citados, o cumprimento do Estágio requer dos(as) estudantes, primeiramente, competência diagnóstica para analisar a situação administrativa da empresa, para posteriormente, propor melhorias frente aos problemas encontrados. Compreende-se, nessas duas etapas, que não é uma atividade tão simples, como preencher um relatório, já que sua elaboração exige “[...] estudos preliminares para que permitam verificar o estado da questão que se pretende desenvolver sob o aspecto teórico e de outros estudos” (GIL, 1996, *apud*, FESTINALLI, *et al*, 2007, p. 309).

- **Na perspectiva construtiva negativa**, 7% dos respondentes não consideram o relatório do estágio relevante para o desenvolvimento da aprendizagem, destacando: E24N – “Não. Não foi produção que me agregou”; E26N – “Não. Acredito que foi um processo automatizado apenas para o cumprimento dos pré-requisitos do curso”; e E37M – “Não necessariamente. No estágio supervisionando, somos orientados apenas a descrever o que fazemos no estágio(trabalho), fazendo com que não acrescente muito.” A visão negativa do relatório, demonstra o fato do mesmo, ainda, ser visto como um documento utilizado para descrever às atividades do estágio, e que não agrega conhecimento.

Portanto, a percepção negativa dos(as) estudantes sobre a construção do relatório do estágio mudará a partir do momento em que a compreendam como um processo que sistematiza o desenvolvimento da aprendizagem. Por isso, não resumir-se apenas a descrição das atividades da empresa, pois tal ação contribui para a produção do conhecimento por permite um processo de interação e reflexão do homem sobre a realidade, e não apenas uma atividade de reprodução do contexto (PIMENTA, 2012).

#### 4.4. CATEGORIA IV – RELAÇÃO EMPRESA-ESCOLA: PERSPECTIVA PEDAGÓGICA INTEGRATIVA

Na última categoria, surgiram 03 (três) linhas discursivas: **positiva, intermediária e negativa**, sobre a relação empresa-escola. Trazendo para dentro da perspectiva pedagógica, assume uma finalidade integrativa durante o estágio.

- Na **perspectiva integrativa positiva**, apenas 7% consideram a relação empresa-escola durante o Estágio Supervisionado: E3N – “Para resposta dos questionamentos do relatório de estágio”; E17 – “Observei que a Faculdade realmente se preocupou em ingressar o aluno mercado de trabalho e as empresas estão em busca dessa força de trabalho”; E23N – “muito bom, pois foi colocado em prática o que foi passado em sala.” Para esse grupo, a integração empresa-escola se resume em conseguir as respostas para o relatório do estágio, colocar em prática o que o aluno aprendeu em sala, sendo que a faculdade se preocupa em ingressar o aluno ao mercado de trabalho. Evidencia-se nessa relação, um processo integrativo, possibilitando o(a) estudante durante o Estágio Supervisionado, desenvolver suas atividades para testar “seus conhecimentos, habilidades e competências, integrando a teoria e a prática” (EBOLI, 1999, p. 63). Ou seja, esse intercâmbio de aprendizagens entre empresa e escola corrobora para que, ambas, fomentem e estimulem esse processo nesses espaços.

- Na **perspectiva Integrativa Intermediária**, a relação empresa-escola obteve 3% por ser uma articulação que: E13N – “Infelizmente não houve essa interação. O máximo que foi feito foi assinado o contrato de estágio”; E35M – “Pouca ligação de ambas as partes”; E45M – “A relação da empresa com a faculdade é toda feita através do CIEE, que faz o intermediário entre as partes”. Percebe-se, nos enunciados, que a relação foi estabelecida pela assinatura do contrato através do CIEE – Centro Integrado Empresa Escola, o qual realiza a intermediação entre as Instituições de Ensino e as empresas, conforme, ressalta a coordenadora C “[...] então é tranquilamente assinado e depois, o termo de compromisso do estágio do aluno é responsabilidade da empresa, mas não temos um vínculo maior ou mais periódico de acompanhamento.”

Observa-se que tal intermediação supracitada, está de acordo com Plonski (1999), para tornar a relação empresa e universidade mutuamente benéfica é necessário que ambas, tenham clareza das missões distintas, porém complementares, que possuem nessa relação. Essa finalidade de clareza e envolvimento entre ambas, ainda, presente no Curso de Administração acontece “só no papel, [...] não há uma relação mais próxima, entre, o supervisor do estágio

dentro da empresa e o orientador do estágio dentro da escola”, segundo a coordenadora C.

Nesse contexto, se faz necessário, deixar claro para os(as) estudantes o entendimento sobre a relação empresa-escola no Estágio Supervisionado Obrigatório, como uma conexão entre professores-gestores-estudantes operacionalizando o estágio para o alcance dos seus objetivos, e o acompanhamento pedagógico, no meio desse processo fará toda a diferença.

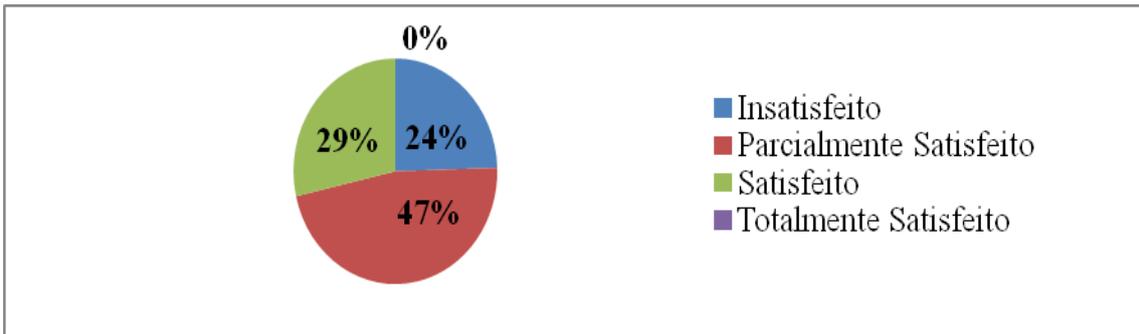
- Na **Perspectiva Integrativa Negativa**, essa relação não foi identificada por 16% dos participantes: E11N – “Não vi a participação do IESP quanto à empresa”; E15N – “Não teve uma interação muito relevante. Além do apoio para o desenvolvimento para o relatório”; E32M – “relação não existente, pois não foi encaminhando pela instituição”; E46M – “Participei da empresa Junior da IESP. A relação pode melhorar muito, não temos a atenção que precisamos.”

A articulação entre empresa-escola no Estágio Supervisionado no Curso de Administração, segundo o professor P1 é algo que “necessita ser ajustado!”, principalmente no que tange a acompanhamento e encaminhamento, pois de acordo Chaimovich (1999, *apud*, Festinalli, *et al*, 2007, p. 311) “o encaminhamento adequado para a interação entre a empresa e a universidade está condicionado à existência de atitudes transparentes que permitam manter as diferenças essenciais nos papéis dos envolvidos.”

Compreende-se dessa forma, que a relação empresa e universidade precisa ser feita com atitudes transparentes, de maneira adequada, visando auxiliar os(as) estudantes em todo o processo de construção da aprendizagem, e seja visto como “de parceria em prol do crescimento do aluno(a)”, segundo o professor P2, para que assim, através de um encaminhamento e acompanhamento efetivo, cumpram com os requisitos para a formação profissional e acadêmica.

## **5 A AVALIAÇÃO DO ESTÁGIO E AS SUGESTÕES DE MELHORIAS**

No **Gráfico 1**, observa-se a avaliação do Estágio Supervisionado no Curso de Administração a partir dos(as) 49 (quarenta e nove) estudantes do 7º e 8º períodos – manhã e noite.



**Gráfico 1:** Nível de satisfação do Estágio Supervisionado - Estudantes

**Fonte:** Elaborado pelo autor, 2019.

Em relação ao nível de satisfação 29% dos(as) estudantes (14 pessoas\*) mais os 02 (dois) professores – estão **Satisfeitos** quanto à prática do estágio que vem sendo aplicada até o momento. No entanto, 47 %, dos(as) estudantes (23\*) mais a coordenadora – estão **Parcialmente Satisfeitos** com o Estágio; e 24% (12\*) estão **Insatisfeitos**. Somando os dois últimos registros obtém-se 71%, que, possivelmente esse dado, representa as fragilidades identificadas no acompanhamento do estágio e ausência do Apoio Pedagógico do curso durante o processo de construção da aprendizagem. Nota-se que nenhum dos(as) participantes considera estar **Totalmente Satisfeito** com o estágio.

Para auxiliar na melhoria do Estágio Supervisionado os(as) estudantes, professores e a coordenadora, lançaram algumas sugestões produtivas, com perspectivas pedagógicas que enriquecem todo o processo formativo do estágio, conforme, observa-se no Quadro 1.

ESTUDANTES	PROFESSORES E COORDENAÇÃO
d) Melhor acompanhamento do estágio;	m) Criar um horário fixo (manhã e noite) para assessorias, de forma obrigatória, como uma espécie de extensão de estágio;
e) Orientações mais frequentes;	n) Desenvolvimento do estágio supervisionando, e do relatório, ao longo do período;
f) Melhor relação da instituição com a empresa;	o) Criar escritórios modelos de práticas administrativas dentro da instituição;
g) Criar uma empresa desenvolvendo práticas administrativas;	p) Planejamento pedagógico na melhoria do estágio.
h) Aulas regulares;	
i) Oferecer estágios para os estudantes;	
j) Modelo de relatório mais sucinto e objetivo;	
k) Encaminhamento e Controle de presença;	
l) Maior planejamento.	

**Quadro 1:** Sugestões de melhorias para o Estágio Supervisionado

**Fonte:** Elaborado pelo autor, 2019.

Em síntese, apresenta-se o **Diagrama 1**, com um esquema simplificado e

didático acerca do tema estudado, denominado A Tríade Estágio-Empresa-Escola e suas perspectivas no processo de construção da aprendizagem.



**Diagrama 1:** A Tríade Estágio-Empresa-Escola e suas perspectivas no processo de construção da aprendizagem.

**Fonte:** Elaborado pelo autor, 2019.

A construção da aprendizagem dos(as) estudantes do Curso de Administração mediante a **Tríade Estágio - Empresa - Escola** envolvem um conjunto de perspectivas: pedagógica, construtiva e integrativa, que articulam teoria e prática (na zona de aprendizagem) para fomentar a formação acadêmica e profissional dos(as) futuros(as) administradores(as).

A **Perspectiva Pedagógica** (no elo estágio-escola) como centro dessa pesquisa, sistematiza a orientação e o acompanhamento do Estágio Supervisionado no seio da mediação entre professores, coordenação e estudantes, por meio de práticas pedagógicas que envolvem: o planejamento didático, a reflexão crítica, o desenvolvimento humano e as relações de aprendizagens no contexto, articulando uma práxis que valorize a formação dos discentes.

O reflexo do aspecto pedagógico encaminha a **Perspectiva Construtiva** da elaboração do relatório (na esfera empresa-estágio) como uma produção científica complexa, que vai além, do simples ato de descrever as atividades da empresa ou dos gestores, pois necessita do(a) estudante conhecimentos preliminares antes de partir em direção ao campo de investigação. Sendo assim, o processo da diagnose propõe uma observação da realidade para encontrar os pontos fortes e fracos, e assim, problematizar e relacionar com a teoria, resultando

alguma solução, que pode ou não ser executada. Logo, não deve ser conduzido sem um planejamento ou no estreito intervalo curricular, porque, como foi identificado, esse momento corrobora com temáticas para o TCC.

Para dar sustentação a Tríade, a **Perspectiva Integrativa** (a relação empresa- escola), se faz necessário, uma aproximação entre professores, coordenadores e gestores, com a missão em acompanhar efetivamente e orientar sistematicamente a produção dos conhecimentos, das habilidades e das competências dos(as) estudantes durante a sua formação acadêmica e profissional.

## **6 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O mercado como foi inicialmente apresentado, busca profissionais com características produtivas que subsidiem suas atividades laborais. Para contribuir com essa lógica, os(as) estudantes em formação contam com o Estágio Supervisionado, integrando a relação empresa-escola, buscando aplicar os saberes inerentes à formação em Administração.

Para estruturar essa condição, os(as) professores(as) e a Coordenação do Curso têm um papel fundamental, principalmente durante o acompanhamento, a orientação do Relatório do Estágio e do Apoio Pedagógico. Sobretudo, quando essas questões vieram à tona, foi possível identificar algumas fragilidades: o acompanhamento, só acontece por meio do relatório, não tendo a visita *in loco*. Por esse motivo, o relatório, passa a ser o instrumento que possibilita a aprendizagem. Por outro lado, o Apoio Pedagógico demonstrou um índice negativo, de 80%, por não contribuir ativamente na consolidação da aprendizagem e, apenas 20% pontuaram estratégias positivas. O aspecto pedagógico sinalizou fraquezas, que precisa ser fortalecidas com um planejamento didático e práticas inovadoras, colaborando com o itinerário do Estágio na ligação empresa-escola.

Investigar o Estágio Supervisionado dentro perspectiva pedagógica foi perceber as limitações no tange a proximidade entre professor e aluno; a falta de horário regular com explicações e orientações pedagógicas pontuais, críticas e reflexivas, que levem o(a) aluno(a) a compreender a importância dessa etapa em sua formação, e não, apenas para obter uma nota. Desta forma, este trabalho buscar um olhar mais sensível e comprometido de todos que fazem parte do processo formação do Estágio Supervisionado, no qual, o veja, de fato, como campo de estudo, pesquisa e extensão.

Acerca desse cenário, espera-se que o Estágio Supervisionado ganhe processos pedagógicos mais significativos a partir da contribuição desse estudo. Sendo assim, promova uma reestruturação no desenho curricular deste Componente de ensino. A começar pela ementa, a qual deverá propor objetivos e competências a serem atingidos, bem como, pensem na elaboração de fichas de avaliação de desempenho e controle de frequência das atividades dos(as) alunos do campo de estágio, e entre outras, visando assim, ampliar a problematização dessa temática nos pareceres pedagógicos, administrativos e legais da instituição, no cerne da formação acadêmica e profissional dos(as) estudantes.

Portanto, a construção dessa pesquisa vinculou o Estágio à relação empresa- escola, formando a **Tríade Estágio – Empresa – Escola**, como uma célula que permite a ligação de cada sujeito nos espaços de forma efetiva, em prol da formação dos(as) estudantes do Curso de Administração da Faculdade IESP. Destarte, se faz necessário, levar em consideração a perspectiva pedagógica, como base estruturante das perspectivas construtiva e integrativa, para possivelmente, ampliar o nível de satisfação e aplicar algumas das sugestões de melhorias apontadas para o Estágio Supervisionado.

## REFERÊNCIAS

- ANDRADE, R. O. B. & Amboni, N. **Diretrizes Curriculares para o Curso Administração: como entendê-las e aplicá-las na elaboração e revisão do projeto de Graduação em pedagógico**. Brasília: Conselho Federal de Administração. 2003.
- BARDIN, L. **Análise do conteúdo**. Tradução Luis Antero Reto e Augusto Pinheiro. Edições 70. São Paulo, 2011.
- BIANCHI, Ana Cecília de Moraes; ALVARENGA, Maria; BIANCHI, Roberto. **Manual de Orientação: estágio supervisionado**. 2ª ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002, p. 7.
- BINTENCOURT, Claudia Cristina. Aprendizagem organizacional: uma estratégia para mudança? In: **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais** / Claudia Bitencourt e colaboradores. – 2. Ed. – Porto Alegre: Bookman, 2010, p. 17 – 30.
- BRANDÃO, Maria de Lourdes Peixoto; DIAS, Maria Lorio. O estágio na formação de educadores a Educação Básica e Superior: reescrevendo fatos, feitos e olhares curriculares. In: **Formação, representações e saberes docentes: elementos para se pensar a profissionalização dos professores**. – Campinas, SP: Mercado de Letras; Natal, UFRN, 2014.

BRASIL. **Lei nº 11.788, de 25 de setembro de 2008.** Dispõe sobre o estágio de estudantes; D.O.U. DE 26/09/2008, P. 3.

BRASIL. **Resolução Nº 4, de 13 de julho de 2005.** Institui as Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração, bacharelado, e dá outras providências. Disponível em: [http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rces004\\_05.pdf](http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rces004_05.pdf) Acesso em: 13 de fev. de 2019.

CHAIMOVICH, Hernan. Por uma relação mutuamente proveitosa entre universidade de pesquisa e empresas. In: **R e v i s t a de Administração da USP.** v. 34, n. 4. São Paulo: outubro/dezembro, 1999.

EBOLI, M. P. Universidade corporativa: ameaça ou oportunidade para as escolas tradicionais de Administração?. **Revista de Administração,** v. 34, n. 4, p. 56-64, 1999.

FESTINALLI, Rosane Calgaro; CANOPF, Liliane; BERTUOL, Ornela, 2007. Estágio supervisionado em administração: reflexões de sua contribuição para a formação profissional. **Revista Faz Ciência,** v. q, u. 9, Jan./Ju. p. 99-322. Disponível em: <http://saber.unioeste.br/index.php/fazciencia/article/viewFile/7510/5549>. Acesso em: 01 de maio de 2019.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da Pesquisa Científica.** Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999, p. 128

GODOY, Arilda Schmitd. Pesquisa Qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas.** São Paulo, v. 35, n. 3, p.20-29, mai./jun. 1995.

GOMES, Aline Fonseca; TEIXEIRA, Antônio Samuel Souza, 2016. **Estágio Supervisionado e aprendizagem:** contribuição do estágio do graduando de administração para a formação profissional. Disponível:<[https://www.researchgate.net/publication/311851097\\_Estagio\\_supervisado\\_e\\_aprendizagem\\_contribuicao\\_do\\_estagio\\_do\\_graduando\\_de\\_administracao\\_para\\_a\\_formacao\\_profissional](https://www.researchgate.net/publication/311851097_Estagio_supervisado_e_aprendizagem_contribuicao_do_estagio_do_graduando_de_administracao_para_a_formacao_profissional)> Acesso: em 27 de fev. de 2019.

IESP. INSTITUTO DE ENSINO SUPERIOR DA PARAIBA, 2018. **Catálogo Institucional.** Disponível em: <https://www.iesp.edu.br/sistema/uploads/arquivos/repositorio-arquivos/catalogo-institucional-iesp-20180620225701.pdf> Acesso em: 27 de fev. de 2019.

IESP. **Projeto Pedagógico do Curso de Administração.** 2019.

KOWALCZUK, Lidiane Mendes Ferreira; VIEIRA, Alboni Marisa Dudeque Pianovski, 2011. **O pedagogo nas organizações.** Disponível em: <[http://educere.bruc.com.br/CD2011/pdf/5214\\_3159.pdf](http://educere.bruc.com.br/CD2011/pdf/5214_3159.pdf)> Acesso em: 27 de set. 2018.

LIBÂNIO, José Carlos, 2001. Pedagogia e Pedagogos: inquietações e buscas.

**Educar em Revista**, v. 17, p. 153-176, 2001. Disponível em:  
<http://www.scielo.br/pdf/er/n17/n17a12.pdf> Acesso em: 20 de maio de 2019.

MAXIMINIANO, Antonio Cesar Amaru. Aprendizagem e Desenvolvimento. **Recursos humanos: estratégias e gestão de pessoas na sociedade global**. Antonio Cesar Amaru Maximiniano. – ed. – Rio de Janeiro: LTC, 2014, p. 303 – 336.

OLIVEIRA, E.S.G; CUNHA, V.L., 2006. O Estágio Supervisionado na formação continuada docente à distância.: desafios a vencer e construção de novas subjetividades. **Revista de Educación a distancia**. Ano. V, n. 14. Disponível em:  
<http://www.um.es/ead/red/14/>. Acesso em: 18 de abri. de 2019.

PIMENTA, Selma G.; LIMA, Maria S. L. **Estágio e docência**. São Paulo: Cortez, 2012.

PLONSKI, Guilherme A. Cooperação universidade-empresa: umdesafio gerencial complexo. In: **Revista de Administração da USP**. v. 34 11.4. São Paulo: outubro/dezembro. 1999.

RIBEIRO, Amélia Escotto do Amaral. **Temas atuais em Pedagogia empresarial: aprender para ser competitivo**. Amélia Escotto do Amaral Ribeiro. 3 ed. – Rio de Janeiro: Wak ed., 2010.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social**. 3º ed. São Paulo: Atlas. 1999.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SAVIANI, Dermeval, 2007. Pedagogia: o espaço da educação na universidade. **Cadernos de Pesquisa**, v. 37, n. 130, p. 99-134, jan./abr. 2007. Disponível em:  
 <[http://www.eses.pt/usr/ramiro/docs/etica\\_pedagogia/dicionario%20pedagogia.pdf](http://www.eses.pt/usr/ramiro/docs/etica_pedagogia/dicionario%20pedagogia.pdf)>  
 Acesso em: 29 de nov. 2018

SENGE, Peter. A quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização da aprendizagem. São Paulo: Best Seller, 1990.

SILVA, Luciano Lima da; NEVES, Maria Cristina Brauna; NASCIMENTO, Tânia Maria de Freitas do. **Estágio supervisionado em EJA no curso de Pedagogia da UFPB: realidade, avanços e contribuições**. – João Pessoa: UFPB, 2015.

TRIVINÕS, Augusto N. S. Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais. **A Pesquisa Qualitativa em Educação**. São Paulo: Atlas. 1990.

## METODOLOGIAS ATIVAS: UM ESTUDO DA IMPORTÂNCIA DAS METODOLOGIAS ATIVAS NO CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO NO IESP

---

**Wagner Luiz Cavalcante Cruz**  
wagnerluiz2003@hotmail.com

**Prof. Esp. Eduardo de Albuquerque Sá**  
eduardo-sa@ig.com.br

### RESUMO

Com o dinamismo e o imediatismo do dia a dia e conseqüentemente nas organizações, é necessário criar temas relevantes à área que agreguem valor intelectual e financeiro, mostrando a importância de refletir para melhoras significativas na prática do ensino aprendizagem. Metodologias que demonstrem praticidade, agilidade, eficiência e eficácia, no mundo ao qual vivemos, são necessárias para fixar o conhecimento dos alunos na sala de aula através da motivação, interação e da Aprendizagem Baseada em Problemas (ABP), onde IESP (Instituto de Educação Superior da Paraíba), através de seminários, *workshops*, feira do empreendedorismo, empresa júnior e empresas virtuais, e com demais ferramentas tecnológicas, melhorar significativamente o ensino aprendizagem. Através da resolução de problemas bem planejados e supervisionados pelo professor, o processo de aprendizagem atua como instrumento capaz de conduzir racionalmente esses futuros profissionais nas organizações e na sociedade na direção almejada. Alcançando uma significativa melhora do ensino aprendizagem continuamente, criando administradores e gestores inteligentes que alcançam seus objetivos/metas desejáveis, que resolvam desafios que venham a existir, de forma consciente, dinâmica e interativa dentro da sala de aula ou fora dela. Foi verificado através de pesquisa quantitativa que a maioria dos alunos estão satisfeitos com as metodologias de ensino aprendizagem aplicadas, ressaltando a importância da inovação e melhoria constante de tais metodologias, interligando a prática com as teorias. A importância em aplicar as Metodologias Ativas está no aumento da credibilidade da instituição e no seu reconhecimento como excelência no processo de ensino aprendizagem, sendo verificado que a Instituição se encontra no caminho certo.

**Palavras Chave:** Ensino. Aprendizagem. Metodologias. Ativas. IESP.

### ABSTRACT

With the daily dynamism and immediatism and consequently in organizations, it is necessary to create themes that are relevant to the area that aggregate intellectual and financial value, demonstrating the importance of reflection for significant improvements in the practice of teacher-learning. Methodologies that demonstrate practicality, agility, efficiency and effectiveness in the world that we live in are necessary to cement the knowledge of students in the classroom through motivation, interaction and Problem-Based Learning (PBL), where IESP (Paraíba Institute of Superior Education) through: seminars, workshops, their entrepreneurial fair, junior company and virtual companies, and other technological tools, significantly improves

the teacher-learning process. Through the resolution of problems well planned and supervised by the professor, the learning process acts like an instrument capable of rationally conducting these future professionals in organizations and in society in the direction desired. Consequently, thus ensuring a significant improvement in the teacher-learning process on a continual basis, creating intelligent administrators and managers that reach their desired objective/goals, which resolve challenges that come about in a conscious, dynamic and interactive way, both inside and outside the classroom. It was verified through quantitative research that the majority of the students are satisfied with the teacher-learning methodologies applied, highlighting the importance of innovation and the constant improvement of such methodologies, interlinking practice with theory. The importance of applying the Active Methodologies is in the increase in the credibility of the institution and in the recognition of its excellence in the teacher-learning process, thus verifying that the Institution is on the right path.

**Keywords:** Teaching. Learning. Methodologies. Active. IESP.

## 1 INTRODUÇÃO

Devido ao que se vivenciou no dia-a-dia em sala de aula no IESP, surgiu a ânsia em trabalhar a questão de metodologias dinâmicas e interativas entre alunos e professores no ensino superior. Para entender o que vai ser estudado e abordado deve-se primeiro compreender a importância do alinhamento entre as metodologias ativas, a ética e a moral, por isso, segundo Bacich e Moran (2018, p. 03) “As metodologias ativas dão ênfase ao papel protagonista do aluno, ao seu envolvimento direto, participativo e reflexivo em todas as etapas do processo, experimentando, desenhando, criando, com orientação do professor;”. Portanto, será demonstrado no andamento deste trabalho acadêmico como os professores poderão despertar a reflexão nos alunos do curso de Administração do IESP, entendendo o processo de ensino aprendizagem através da: experimentação e/ou pesquisas acadêmicas, desenhando e/ou projetando, criando e/ou botando em prática com a supervisão do professor. Desta forma o significado da palavra ética e a diferenciação entre: Ética e Moral. Segundo Vazquez (*apud* Nalini, 2013, p. 33) “Ética é a ciência do comportamento moral dos homens em sociedade.”. Desta forma, a ética em si é a forma que o homem deve se comportar no seu meio social, sendo ela reflexiva e teórica, a mesma em muitas das vezes é comparada com a palavra: moral. A moral é a prática da ética, depois de sua reflexão na teoria propriamente dita, portanto a moral é a eminente prática da ética, onde a mesma tem caráter obrigatório, assim uma completa a outra havendo um inter-relacionamento entre ambas, pois na ação

humana, o conhecer e o agir são inseparáveis. Assim, sendo as metodologias ativas: interativas e dinâmicas; e a moral a prática da ética, entendesse que para se alcançar o ensino e aprendizagem de qualidade é necessário ser moralmente ético, entendendo as necessidades de cada aluno visto que cada um possui um ritmo de aprendizagem diferente, visto que nem todos aprendem da mesma forma no mesmo período de tempo.

Observa-se com o dinamismo e a rapidez para resultados, a importância de metodologias interativas e dinâmicas para um melhor aprendizado, assim, torna-se imprescindível na construção de profissionais mais assíduos que busquem sempre novos conhecimentos. Por isso, este trabalho tem por finalidade mostrar estudos referentes ao objeto de estudo – Metodologias Ativas. A partir daí, iremos tratar da importância em compreender e questionar-se: qual a importância de se investir em metodologias participativas e dinâmicas no ensino superior? Para então comprovar a importância das mesmas, e como será viável para o IESP, que não possuem ou não praticam e inovam com essas metodologias.

Partindo-se da premissa de que alunos e alunas não aprendem da mesma forma e, ademais, que o aluno de hoje em dia não é o mesmo daquele antigamente, torna-se cada vez mais necessário realizar movimentos de ultrapassagem do chamado modelo de ensino tradicional, na direção de práticas escolares que valorizem os saberes cotidianos dos alunos, priorizando as aprendizagens contextualizadas. (ROSA, 2012, p.08)

Assim, criar Metodologias participativas e dinâmicas, trará mais conhecimento e uma fácil assimilação do conteúdo, onde o aluno em vez de decorar, ele irá de fato aprender. Trará mais assiduidade do aluno, onde verá as aulas com bons olhos, fazendo com que participe mais das aulas, não por obrigação, mas por amor a sua futura profissão, despertando o interesse automático pelos assuntos dados em aula, fazendo com que também pesquise e traga novos pensamentos, onde o professor poderá trabalhar debates, dinâmicas e outras ferramentas metodológicas para enriquecer ainda mais as aulas. A educação que fora mencionada e que Freire (1981) também fala, é uma educação mais democrática, ou seja, mais aberta para debates fazendo com que todos participem e expressem suas opiniões.

A importância desse estudo sobre as Metodologias Ativas são imprescindíveis, visto que implantado de forma mais dinâmica e abrangente possível

na faculdade IESP, fará com que crie uma publicidade boa entre seus clientes/alunos, onde os mesmos passarão essa boa imagem a amigos e familiares, que são potenciais clientes. Desta forma o IESP poderá criar propagandas e materiais de publicidade que mostre que a faculdade valoriza o conforto e o bem estar dos alunos, com aulas mais produtivas, participativas, interativas e dinâmicas.

## 1.1 OBJETIVOS

### 1.1.1 Geral

Analisar as Metodologias Ativas, que busquem dinamizar a relação dentro de sala entre discentes e docentes.

### 1.1.2 Específicos

- Discriminar interações produtivas e flexíveis entre discente e docente;
- Relatar metodologias flexíveis, dinâmicas e interativas;
- Sugerir meios que possibilitem um clima ameno e produtivo dentro de sala.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1. MOTIVAÇÃO COMO FERRAMENTA DO PROFESSOR NO PROCESSO ENSINO APRENDIZAGEM

Motivar os alunos, independente de idade pode ser uma ferramenta dos professores, pois se precisa entender que os alunos de cursos superiores, principalmente os da noite, em sua grande maioria, possuem uma vida muito corrida: com trabalho de manhã e tarde, faculdade à noite e ainda os deveres extracurriculares da faculdade, enfim, trazer uma aula dinâmica e inovadora torna-se essencial, despertando a vontade de aprender, não pela obrigação, mas sim pelo gostar, se sentindo confortável para aprender. Por isso, “no contexto escolar o professor é o principal responsável pela articulação dos fatores que motivam o aluno a buscar, a pesquisar e a construir conhecimentos, pelo estímulo em tornar a aprendizagem dinâmica e inovadora” (FRISON; SCHWARTZ, 2002, p. 123). Seguindo essa linha de raciocínio, os professores são responsáveis pelo direcionamento da aprendizagem dos alunos, ou seja, os alunos não podem abster-se de aprender, assim como os professores não podem estar indiferentes a

aprendizagem dos mesmos.

O sucesso do processo de ensino-aprendizagem depende de uma aplicação flexível, dinâmica e inovadora, cobrando dos alunos de forma inteligente e inovadora, não prejudicando o calendário acadêmico e nem muito menos o Plano de Curso. Flexibilizar, Dinamizar e Inovar no processo de ensino aprendizagem, não quer dizer: “passar a mão n cabeça do aluno”. Mas, sim cobra-lo de forma inteligente e motivadora, para que ele possa se desafiar e construir trabalhos acadêmicos bem elaborados e inovadores, enriquecendo a aula e a aprendizagem. Ajudar os alunos em seu processo de aprendizagem vai muito além de simplesmente facilitar a aprendizagem, trás a tona a empatia pelo aluno e conscientizar-se das dificuldades e do estresse do dia-a-dia, a motivação como ferramenta do professor, deve ser vista como uma oportunidade de enriquecer a aula e torna-la mais produtiva e interessante, uma forma mais aprofundada, em formar cidadãos críticos e bem sucedidos para a sociedade.

Os debates em sala de aula sobre o assunto proposto trazem problemáticas que facilitam o trabalho do professor universitário, despertando nos alunos a vontade de encontrar formas para soluções práticas com métodos inovadores e desafiadores para esses determinados assuntos e problemáticas propostas, e dissertem aquilo que aprenderam, agregando uma aprendizagem sobre o assunto mais consolidada ajudando-os a desenvolverem no futuro em seus ambientes de trabalho a facilidade para resolverem problemas complicados e que as vezes requerem escolhas rápidas, praticas e viáveis para a empresa no qual estarão trabalhando cada aluno em sala, aumentar a potencialidade da aprendizagem é o mesmo que formar profissionais do mais alto nível de qualidade cognitiva. Segundo Glasser (*apud* De Medeiros, Neide Aparecida Alves et al., p. 365, 2018), quando o que os alunos aprendem eles ensinam aos seus colegas: Explicando, Resumindo, Estruturando, Definindo, Generalizando, Elaborando e Ilustrando, aprende-se em torno de 95%. Vejam a figura abaixo da Pirâmide de Aprendizagem do psiquiatra norte-americano William Glasser:

**Figura 1.** A Pirâmide de Aprendizagem de William Glasser



**Fonte:** Treinamento de Vendas/Divulgação: Instituto UNOESC.

Despertar a ludicidade, pois a mesma não é uma exclusividade para crianças, pois despertar dentro da realidade e da faixa etária em sala de aula, formas para que alunos acadêmicos possam despertar a criatividade, com aulas mais divertidas sem perder o real objetivo no processo de ensino aprendizagem, traz um ambiente mais harmônico e leve para que se aprenda e se debata sobre inúmeros assuntos, desde os assuntos atuais á assuntos específicos do curso, desta forma o dinamismo em sala de aula, não só através de debates, mas através de toda aquela atividade que desperte a vontade de aprender e repassar aquilo que aprendeu dissertando e ensinando, torna as aulas mais flexíveis e fáceis de serem aplicadas, assim trazendo mais credibilidade ao IESP, colocando-a como uma faculdade conceituada em meio as outras tendo eficiência e eficácia no processo de ensino-aprendizagem.

## 2.2. APRENDIZAGEM BASEADA EM PROBLEMAS (ABP)

A Aprendizagem Baseada em Problemas, com a Sigla: ABP. Também conhecida pela sigla em PBL (do inglês *Problem-Based Learning*), traz uma proposta pedagógica e defende a ideia de que a aprendizagem, com maior eficiência e eficácia, deva ser baseada na solução de problemas, por isso essa proposta

pedagógica inovadora é uma das metodologias ativas mais utilizadas no meio acadêmico. Conforme afirma Costa (2011, p. 01), a proposta se baseou nos conceitos e ideias do psicólogo americano Jerome Seymour Bruner e do filósofo Jonh Dewey (1859–1952). Jerome Bruner foi o principal idealizador da proposta educacional denominada: *Learning by Discovery* (Aprendizagem pela Descoberta, sigla: APD) que consistia, na essência, no confronto de estudantes com problemas e na busca de sua solução por meio da discussão em grupos. A filosofia de Dewey fundamentava-se nos conceitos da educação como reconstrução da experiência e crescimento e na motivação como força motriz da aprendizagem.

Segundo Borges e Chachá (2014, p. 302) a base do desenvolvimento do método de ensino-aprendizagem, surge do princípio de que os seres humanos aprendem a partir de experiências do cotidiano, no qual se apresentam vários problemas que necessitam soluções, muitas vezes imediatas, por isso, a ABP foi introduzida no ensino de Ciências da Saúde na *McMaster University*, Canadá, em 1969, sob a coordenação de Howard S. Barrows. As principais características do programa eram: ausência de disciplinas, integração de conteúdo e ênfase na solução de problemas. E ainda segundo os autores, depois da *McMaster*, várias escolas de Ciências da Saúde passaram a utilizar a ABP como base da estrutura curricular, de forma plena ou, inicialmente, como um currículo paralelo, ou em parte da grade curricular.

Entre elas, estão: *Maastrich University* (Holanda), *Southern Illinois School of Medicine* (EUA), *Faculté de Medicine - Université de Sherbrooke* (Canadá) e *Harvard Medical School* (EUA). Estas, assim como outras instituições, oferecem oportunidades para treinamento e aperfeiçoamento de docentes de outras Universidades no método ABP. A *Maastrich University* tem exercido importante papel na divulgação da ABP no Brasil e atuado amplamente na formação de docentes brasileiros, de diversas universidades.

Como a própria cronologia de introdução dessa metodologia ativa mostra, ela originou-se na educação do curso de medicina, e passa pelos cursos de medicina de outras universidades, e chega ao Brasil, através da divulgação da Universidade: *Maastrich University* (Holanda), atuando amplamente na formação dos docentes brasileiros, ou seja, traz para o Brasil não só esse conceito de metodologia ativa, como também traz para outros cursos, pois tal metodologia tem total flexibilidade para atuar em qualquer área, salientando que todo profissional da

Administração como os médicos precisam tomar decisões em segundos que no caso dos médicos pode custar à vida de uma pessoa, e no caso dos administradores pode custar a “vida” da empresa.

### 2.3. INTERAÇÃO ALUNO E PROFESSOR

O processo de interação entre aluno e professor deve acontecer de forma estimuladora e motivadora buscando sempre que o aluno queira aprender de forma espontânea e objetiva, fazendo com que enfrente suas dificuldades, solucionando seus problemas, mediante a aplicação de princípios conhecidos, seja na sala de aula ou em sua vida pessoal. Estimular a afetividade e a racionalidade no ambiente acadêmico, analisando o processo de envolvimento do aluno e as diversas fases no seu desenvolvimento profissional e desempenho em sala, são de suma importância nessa interação entre aluno e professor, pois através dessa interação que as aulas ficarão mais ricas.

No espaço não convencional da aula, a relação de ensino e aprendizagem não precisa necessariamente ser entre professor e aluno(s), mas entre sujeito e objetos concretos ou abstratos, com os quais ele lida em seu cotidiano resultando dessa relação, o conhecimento. (XAVIER e FERNANDES, 2008, p. 226).

Criar um ambiente agradável com debates em sala, que agucem o senso crítico dos alunos, trará uma aula rica em informações e muito produtiva, pois quando se debate como consequência positiva cria-se problemas como propósito de tornar o aluno capaz de construir um aprendizado conceitual, procedimental e atitudinal por meio de problemas criados que o expõe a situações resolutórias e o prepara para o mercado de trabalho. Desta forma, alguns alunos levados pelo “calor do momento” podem criar projetos baseados nessas situações-problemas, com resoluções lucrativas e inovadoras, melhorando algum setor no mercado brasileiro ou até internacional.

Essas metodologias colocam o aluno como referência e como principal ator no processo ensino-aprendizagem, fazendo com que elabore resoluções para problemas trazidos para sala de aula pelo professor ou aluno. As novas tendências do mundo contemporâneo, têm como característica despertar o protagonismo do aluno e impor uma remodelação nos métodos de ensino, que levem à uma aprendizagem mais eficiente e eficaz, apontando alternativas para uma transferência

de ideias, podendo desenhar, ou seja, projetar algo inovador no campo da administração, graças ao protagonismo do aluno, afluído em ambiente de sala de aula, através dos debates propostos pelo professor sobre o assunto recorrente do plano de curso, com participação ativa e interativa do aluno, sendo monitorado e avaliado pelo professor.

Aplicar a metodologia ativa em sala de aula vai muito mais além do que simplesmente criar um ambiente agradável, traz para sala de aula a riqueza de informações dinâmicas e inovadoras que irão impactar positivamente não só ao IESP - trazendo mais alunos/clientes -, mas também aos alunos que se tornarão profissionais da Administração do futuro: comprometidos e altamente capacitados, trazendo ideias e práticas inovadoras para as empresas que ganharão com profissionais de mais alta qualidade. Portanto, metodologia ativa é sinônimo de inovação e praticidade ao ensino aprendizagem.

#### 2.4. IMPORTÂNCIA DAS METODOLOGIAS ATIVAS NO PROCESSO ENSINO- APRENDIZAGEM

As metodologias ativas são métodos e conceitos que podem ser alinhados com os docentes, visto que bem planejados para serem aplicados, não deverão gerar custos nenhum, e se gerarem, serão custo ínfimos a faculdade. A concorrência e conseqüentemente a competição entre as faculdades para que se prospecte a maior quantidade de clientes se intensificou muito e isso é óbvio quando vemos surgir mais instituições de ensino e uma quantidade maior e intensa de propagandas, com descontos e promoções, por isso, a dominação desse mercado na região em que atua o Instituto de Ensino Superior da Paraíba, precisa ser constantemente almejado. Devido a esses fatores causados pelo aumento d demanda por profissionais capacitados na área da Administração e conseqüentemente aumentou a procura das pessoas pelo curso de bacharelado em Administração, as organizações de ensino superior, acabam adotando novas estratégias e ferramentas para o gerenciamento de suas atividades e sobrevivência em um mercado altamente competitivo. Entre essas estratégias e ferramentas encontra-se a utilização de sistemas de análise de viabilidade econômica e financeira, a fim de verificar consistência e a rentabilidade do projeto a ser implementado. Sendo assim, na análise de viabilidade econômica e financeira são

elencadas as atividades desenvolvidas pela engenharia econômica, que busca constatar quais são os benefícios esperados no investimento estudado para colocá-los em comparação com os investimentos e custos associados ao estudo, a fim de provar a sua viabilidade de implementação. Portanto, Veras (2001, p. 233), comprova ao afirmar que: “engenharia econômica é o estudo dos métodos e técnicas usadas para a análise econômico-financeira de investimentos”.

Assim, entende-se que na análise de investimentos considera-se como o conjunto de técnicas que permitem a confrontação entre os resultados de tomada de decisões aplicadas pelos gestores, dando alternativas para melhor tomar as decisões com relação aos possíveis novos investimentos, portanto, para melhor aplicar os investimentos, precisa-se entender o estudo dessa análise econômico-financeira com prudência, para melhor aplicar no ambiente proposto. A análise de investimentos não pode se delimitar à apenas alternativas com dois ou mais investimentos para escolher, por isso a finalidade na análise desses investimentos precisa estar associado ao interesse de aplicação.

As empresas com o passar dos tempos veem buscando novas formas de captar clientes através de praticas publicitárias e estudos de marketing avançado, procurando entender o que os clientes mais necessitam, não se esquecendo de fidelizar e se preocupar com o índice de aceitação de cada cliente que faz com que a empresa cresça, por isso, utilizam-se de pesquisas de satisfação para compreender o que é mais importante para esses clientes e o que falta para eles se sentirem, ainda mais satisfeitos. Assim a fidelização dos clientes/estudantes se da através do ingresso dos alunos no IESP, na sua permanência na instituição até o termino do curso pretendido pelo aluno, despertando no aluno/cliente, após o término de um curso superior, o interesse de se especializar visto que a cada dia o mercado de trabalho se torna ainda mais competitivo, por isso, o marketing poderá ajudar para desenvolver essa fidelização de forma eficiente e eficaz, sendo assim, segundo Kotler (1999, p. 155): “Marketing é a ciência e a arte de conquistar e manter clientes e desenvolver relacionamentos lucrativos com eles”.

O custo benefício em manter os alunos acadêmicos satisfeitos, ou seja, os clientes satisfeitos tende e costuma ser uma ação mais árdua, e um desafio diário para qualquer empresa que queira se destacar no mercado. Oferecer um produto de qualidade se tornou não mais suficiente. O que os consumidores querem é ter suas

expectativas superadas, se surpreender com o serviço de qualidade prestado. Sendo assim, o Instituto de Ensino Superior da Paraíba (IESP) precisa olhar com mais atenção para as metodologias ativas e desenvolver constantemente inovações nessas práticas metodológicas para cada dia mais se destacar no mercado, não só no ambiente do Curso de Bacharelado em Administração, mas em todos aqueles cursos que venham a precisar de melhorias no processo ensino-aprendizagem, e como a instituição pode identificar que cursos precisam de melhoria nesse processo? Através de uma simples pesquisa de satisfação, sendo ela quantitativa e/ou qualitativa onde coloque como objeto de pesquisa principal, se o curso o qual estuda precisa de melhoria no processo de ensino aprendizagem, e como poderia ser dar essa melhoria. Pois, quando um cliente demonstra-se satisfeito traz à empresa - que nesse caso é a faculdade - mais clientes, pois se segue aquilo que amigo e/ou familiares falam sobre a empresa de positivo, por isso, fidelizar seus clientes trará conseqüentemente novos clientes. Tudo isso não seria diferente com os alunos/clientes da Faculdade IESP, e por isso devem participar ativamente nesse processo de construção de uma metodologia de ensino, eficiente e eficaz para transformar a faculdade em conceito de ensino, onde a mesma irá ter a empatia de se preocupar com o nível de engajamento dos professores e alunos, buscando metodologias, flexíveis, dinâmicas, interativas e práticas, como já foi explicado com a Pirâmide da Aprendizagem.

A atividade empresarial não é só para ganhar dinheiro. Uma empresa é algo mais que um negócio: é antes de tudo um grupo humano que persegue um projeto, necessitando de um líder para levá-lo a cabo e que precisa de um tempo para desenvolver todas as suas potencialidades. (DENNY, 2001, p.134).

Uma empresa vai muito mais além que lucro, ela é como Denny cita: “Um grupo humano”, ou seja, nesse grupo humano comunga-se de objetivos e finalidades em comum que devem agregar positivamente para o enriquecimento de ideias, por isso, quando se presta serviços de qualidade que visem desenvolver as “potencialidades” dos professores e os mesmos transferem para a sala de aula potenciais métodos de ensino: inovadores, dinâmicos, e interativos, a empresa: IESP sai ganhando, pois com tais práticas metodológicas humanizadas, se prospecta clientes pela humanização e sensibilidade sem perder o rigor das cobranças de um curso superior. Segundo a Endeavor: “O sucesso do negócio depende de uma

equipe de vendas bem organizada e com um plano de prospecção de clientes bem estruturado.” Desta forma os “Vendedores” seriam os professores que aplicariam as metodologias ativas e potencializariam as aulas, com riqueza de informações e práticas administrativas eficientes e eficazes de acordo com os assuntos ministrados em sala de aula, os alunos seriam os clientes, portanto com a prospecção de clientes, aumenta-se o faturamento do IESP e conseqüentemente se destaca entre suas demais concorrentes com um conceito inovador aplicando as metodologias ativas.

As empresas com o passar dos tempos veem buscando novas formas de captar clientes através de praticas publicitárias e estudos de marketing avançado, procurando entender o que os clientes mais necessitam, não se esquecendo de fidelizar e se preocupar com o índice de aceitação de cada cliente que faz com que a empresa cresça, por isso, utilizam-se de pesquisas de satisfação para compreender o que é mais importante para esses clientes e o que falta para eles, se sentirem ainda mais satisfeitos. Assim a fidelização dos clientes/estudantes se da através do ingresso dos alunos no IESP, na sua permanência na instituição até o termino do curso pretendido pelo aluno, despertando no aluno/cliente, após o término de um curso superior, o interesse de se especializar visto que a cada dia o mercado de trabalho se torna ainda mais competitivo, por isso, o marketing poderá ajudar para desenvolver essa fidelização de forma eficiente e eficaz, sendo assim, segundo (1999, p. 155) “Marketing é a ciência e a arte de conquistar e manter clientes e desenvolver relacionamentos lucrativos com eles”.

Um líder precisa engajar seus alunos, com motivação e entusiasmo, portanto, na perspectiva de Ponchirolli e Lima (2002, p. 60) a motivação e o entusiasmo devem ser aflorados nos alunos, ou seja, “o líder deve fazer as pessoas acreditarem na existência de uma probabilidade de sucesso coletivo”, assim cada aluno entenderá a importância de um engajamento maior nas aulas, pois isso trará não só benefícios a ele em pequeno, médio e longo prazo, como trará benefícios aos professores e a faculdade, trazendo mais alunos para a mesma, sendo bem requisitada e conceituada. Liderança trata-se, em linhas gerais, conduzir um grupo de pessoas para que se alcance um determinado objetivo, pois um gestor deverá conseguir autoridade e liderança bem-sucedidas, para que cada pessoa possa entender a sua função ou atividade, dentro desse grupo, conduzir e/ou liderar pessoas nem sempre será fácil, muito menos com jovens, em sua grande maioria,

com faixas etárias entre 18 à 27 anos, parte destes são maduros o suficiente, mas em grande maioria, a faculdade encontrará e os professores irão encontrar adolescentes que precisam de um norte, pois se encontram muitas das vezes até em dúvida com o curso, por isso, dinamismo, flexibilidade e praticidade irão trazer um facilidade para que sejam donos e entendedores de si mesmos.

### **3 METODOLOGIA**

#### **3.1. TIPOLOGIA DA PESQUISA E TÉCNICAS DE COLETA E MATERIAIS.**

O presente trabalho utiliza-se de uma pesquisa quantitativa, exploratória e descritiva, onde 29 alunos do 4º ao 8º período, responderam as presentes questões, sendo utilizado a ferramenta de pesquisa: o *Google Forms*. Para Richardson (1999), a pesquisa quantitativa caracteriza-se pelo emprego da quantificação tanto nos instrumentos de coleta de informações quanto no tratamento dos dados por meio de técnicas estatísticas, visando, em princípio, a precisão dos resultados e, conseqüentemente, uma margem de segurança quanto às inferências.

Para Gil (1999) a pesquisa exploratória é desenvolvida no sentido de proporcionar uma visão geral acerca de determinado fato. Portanto, esse tipo de pesquisa é realizado, sobretudo, quando o tema escolhido é pouco explorado e torna-se difícil formular hipóteses precisas e operacionalizáveis.

A pesquisa descritiva tem como principal objetivo, segundo Gil (1999), descrever características de determinada população, fenômeno, ou o estabelecimento de relações entre variáveis.

#### **3.2. CARACTERIZAÇÃO DO AMBIENTE DE PESQUISA**

O Instituto de Educação Superior da Paraíba foi fundado em 08 de Setembro de 1998. A meta que permeia todas as atividades da Instituição, é a busca por uma educação de qualidade e pelo desenvolvimento profissional dos alunos. Esses objetivos se refletem em uma estrutura física atraente e completa, com oito blocos e salas de aulas amplas e climatizadas; auditórios e laboratórios para as discussões práticas da vida acadêmica; biblioteca com um dos melhores acervos da Paraíba; além de espaço de vivência com praça de alimentação e internet wi-fi.

Educação de qualidade também não existiria sem um corpo docente de bagagem acadêmica e profissional, formado por especialistas, mestres e doutores, que promovem aulas aprofundadas e dinâmicas. Aliado aos professores, há o empenho constante das Coordenações em prover aos alunos eventos e palestras que complementem a sua formação. Portanto a Instituição busca o aperfeiçoamento constante da estrutura, dos professores e de atividades que busquem superar metas, com ganhos reais para aqueles que detêm toda a atenção: os alunos e alunas que crescem com a Instituição em sua vida acadêmica e profissional.

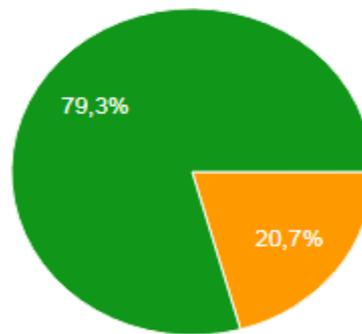
A Visão da Instituição é: “Desenvolver pessoas, formando profissionais competentes, com excelência acadêmica e responsabilidade social.”. E a sua missão é: “No ano de 2020, o IESP ocupará, no estado da Paraíba, posição de excelência acadêmica no processo de ensino aprendizagem nos meios postos à disposição dos seus alunos.”. Com relação aos valores, pode-se entender como a excelência no processo ensino aprendizagem; inovação e ética profissional.

#### **4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS**

O intuito principal desse estudo é entender o nível de satisfação dos alunos do Instituto de Educação Superior da Paraíba, com relação aos métodos de ensino aplicado pelos docentes da faculdade, no curso de Administração.

Neste capítulo foi apresentado os resultados obtidos pela elaboração do referencial teórico e pela realização da pesquisa quantitativa, exploratória e descritiva. Os dados oriundos do questionário aplicado e das observações realizadas foram tabulados e os resultados apresentados em três gráficos. Os dados foram demonstrados em percentual para evidenciar se as informações obtidas são convergentes, divergentes ou se elas complementam a teoria, bem como, quantificar se a ferramenta estudada contribui com a organização no sentido de quanto estão satisfeitos os alunos da Instituição com os métodos aplicados pelos docentes do curso.

Primeiramente foi indagado sobre o nível de importância de métodos de ensino- aprendizagem que interliguem prática à teoria no Curso de Administração do IESP.



**Gráfico 01:** Nível de importância de métodos de ensino-aprendizagem que interliguem prática à teoria no curso de Administração do IESP.

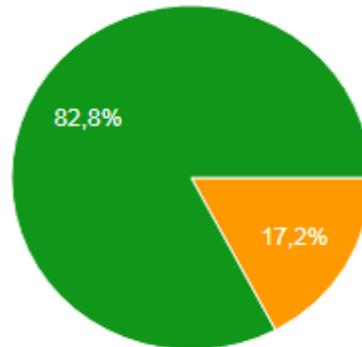
**Fonte:** Pesquisa Direta, 2019.

Como vemos no gráfico 01, na página anterior, 79,3% dos alunos que responderam a presente questão, veem como muito importantes métodos que interliguem a prática a teoria, enquanto apenas 20,7% veem apenas como importantes, desta forma compreende-se que a instituição e os docentes estão no caminho certo na aplicação de métodos que facilitem a aprendizagem, portanto manter o padrão de ensino e sempre que possível acrescentar novas ferramentas ao ensino, aumentarão ainda mais esse nível de satisfação perante aos alunos do curso de Administração.

A aprendizagem a partir dos conhecimentos e experiências prévias dos estudantes sobre o problema é importante para que (re)construam seus conhecimentos e aprendam significativamente para aplicá-los em sua prática profissional. (MORAES e MANZINI, 2006, p. 127)

Como citado no presente artigo, a ABP (Aprendizagem Baseada em Problemas) é muito utilizada nos cursos de saúde, porém, podendo também ser utilizada e aplicada na área de humanas, principalmente no curso de Administração, pois tudo o que se aprende no curso, na vida profissional precisará ser aplicado, desta forma uma aprendizagem baseada em problemas se faz necessário para melhor assimilação das teorias e assuntos ensinados no curso. O referido resultado, referente à questão citada, demonstra que a maioria dos alunos do curso de Administração que responderam a presente questão, veem como muito importante, métodos de ensino que interliguem a teoria à prática.

O segundo questionamento sobre a pesquisa aplicada na Instituição leva em consideração o nível de importância para a aplicação de novos métodos de ensino dinâmicos, participativos e interativos.



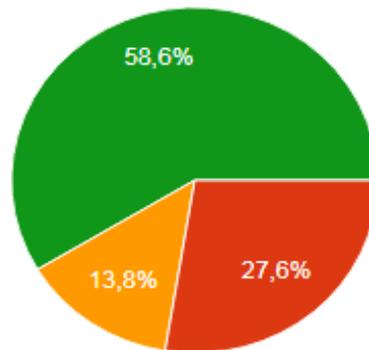
**Gráfico 02:** Nível de importância de novos métodos de ensino-aprendizagem, dinâmicos e interativos no curso de Administração do IESP.

**Fonte:** Pesquisa Direta, 2019.

Ensinar e aprender tornam-se fascinantes quando se convertem em processos de pesquisa constantes, de questionamento, de criação, de experimentação, de reflexão e de compartilhamento crescentes, em áreas de conhecimento mais amplas e em níveis cada vez mais profundos. (BACICH e MORAN, 2018, p. 03)

Quando se aplica métodos de ensino inovadores constantemente, os estudantes ficam fascinados, melhorando a produtividade no ensino dentro da sala de aula, ou seja, os métodos de ensino que fazem com que os alunos aprendam mais com motivação, precisam ser constantes e evolutivos, não devem „parar no tempo“. Quanto mais se aplica métodos de ensino que melhorem a aprendizagem do assunto proposto, principalmente para um curso como o de Administração, que possui “áreas de conhecimento tão amplas e em níveis cada vez mais profundos”, como citam os autores, mais produtiva serão as aulas. Por isso o resultado referente ao gráfico 02, demonstra que 82,8%, ou seja, a grande maioria dos alunos do curso de Administração que responderam a presente questão, veem como muito importante a constante aplicação de métodos participativos, interativos e dinâmicos em sala.

O terceiro e último questionamento, demonstra o nível de satisfação com os métodos de ensino aplicados no curso de administração no Instituto de Educação Superior da Paraíba. Como vemos abaixo, o nível de satisfação com as práticas de ensino aprendizagem já aplicada no curso de Administração, é satisfatória com os alunos que responderam a presente questão, onde 58,6% veem como muito suficiente; 27,6% veem insuficientes e 13,8% veem como Suficientes.



**Gráfico 03:** Nível de satisfação com relação aos métodos de ensino aprendizagem aplicados no curso de Administração do IESP.

**Fonte:** Pesquisa Direta, 2019.

Portanto, constata-se que as práticas aplicadas são muito suficientes para maioria dos alunos questionados, desta forma a Instituição e os docentes estão no caminho certo, aplicando métodos de ensino que aumentam a absorção sobre os conteúdos e teorias apresentadas na sala de aula. Mesmo constatando uma maioria significativa, não exclui a importância de evoluir constantemente com práticas inovadoras e que se adapte a realidade que esteja sendo vivenciada.

O importante é estimular a criatividade de cada um, a percepção de que todos podem evoluir como pesquisadores, descobridores, realizadores; que conseguem assumir riscos aprender com os colegas, descobrir seus potenciais. Assim, o aprender se torna uma aventura permanente, uma atitude constante, um progresso crescente. (BACICH e MORAN, 2018, p. 03)

Estimular a criatividade nas aulas faz com que ao mesmo tempo em que o docente ensine, ele também aprenda, com as vivências dos alunos e a partir daí, criem-se debates que demonstrem resoluções diferentes para cada problema exposto, fazendo com que todos se sintam capazes de enfrentar qualquer problema na área de abrangência do curso, e se tornem grandes administradores com inteligência emocional, segurança, empatia e, principalmente, habilidade em lidar de maneira positiva e ativa com as exigências do dia a dia de uma empresa, como metas, prazos curtos e imprevistos. O mercado busca e seleciona pessoas com perfil dinâmico e imediatista, profissionais que quando recebem demandas e metas, as atinge com excelência e de forma rápida, em um mundo cada vez mais dinâmico, profissionais com esse perfil saem na frente, por isso formar profissionais com perfil de realizador, que consegue assumir riscos calculados, aprendendo com o dia-a-dia,

tornam-se os profissionais de excelência do futuro.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Considerando tudo que foi exposto e estudado nesse artigo, evidencia-se a importância das metodologias interativas e dinâmicas no curso de Administração do IESP (Instituto de Educação Superior da Paraíba), pois tais metodologias aumentam a credibilidade da instituição, demonstrando comprometimento com o ensino de excelência, prospectando novos clientes/alunos. Portanto, as metodologias aplicadas em sala de aula, são o principal serviço prestado pela instituição, ou seja, quando a Instituição oferece um curso ela está oferecendo um ensino de qualidade e conseqüentemente, métodos de ensino inovadores que despertem a vontade de aprender pela motivação e não obrigação.

As Metodologias Ativas são imprescindíveis, pois conseqüentemente une teoria com a prática colocando o aluno como referência e como principal ator no processo de ensino-aprendizagem, onde ele interage fazendo com que elabore resoluções para problemas trazidos para sala de aula, sob orientação e supervisão do professor, tornando as aulas mais produtivas, participativas, interativas e dinâmicas.

Para que o docente seja mais eficiente e eficaz na aplicação das metodologias ativas, ele precisa sair da zona de conforto e trazer problemas baseado no assunto passado em sala de aula como propósito de tornar o aluno capaz de construir um aprendizado conceitual, procedimental e atitudinal por meio de problemas que o expõe a situações resolutórias e o prepara para o mercado de trabalho. Assim, formam-se profissionais mais assíduos que busquem sempre por novos conhecimentos, e que saibam lidar com adversidades no ambiente de trabalho, trazendo sempre soluções pontuais para tais problemas apresentados no trabalho, com praticidade e inteligência.

As aplicações das Metodologias Ativas poderão ser feitas, a partir das vivências no mercado de trabalho de ambos os lados, tanto por parte dos professores, como por parte dos alunos, que explicarão as dificuldades e os desafios na sua respectiva rotina de trabalho, ou seja, dar mais oportunidades para que todos os alunos possam participar direta ou indiretamente da empresa júnior e fazer com que os alunos criem empresas fictícias virtualmente, a partir do 4º período, trará

para sala de aula mais assuntos a serem debatidos, e problemas para serem resolvidos enriquecendo as aulas, e as tornando mais dinâmicas e interativas durante todo o restante dos quatro períodos do curso, fazendo assim, que o aluno questione e tire dúvidas sobre o assunto com base naquilo que vivencia em seu trabalho. Por isso, o aluno deve ser o ator principal e referência no processo de ensino e aprendizagem, para que possa trazer ou criar problemas para serem resolvidos na sala de aula sob a supervisão e orientação do professor.

Desenvolver as potencialidades dos professores para que os mesmos transfiram para a sala de aula, métodos de ensino: inovadores, dinâmicos, participativos e interativos, colocará o IESP como uma instituição de ensino humanizada, e que prega pela excelência do ensino através metodologias inovadoras que se adequem as necessidades de seus clientes/alunos e do mercado de trabalho, que a cada dia se torna ainda mais competitivo. Assim, a importância em aplicar as Metodologias Ativas está no aumento da credibilidade da instituição e no seu reconhecimento como excelência no processo de ensino-aprendizagem, e como foi verificado na pesquisa, a Instituição se encontra no caminho certo.

## REFERÊNCIAS

BACICH, Lilian; MORAN, José. **Metodologias ativas para uma educação inovadora**: Uma abordagem teórico-prática. Porto Alegre: Penso Editora, 2018.

COSTA, Valéria Cl. Aprendizagem baseada em problemas (PBL). Revista Távola Online, n. 5-3, 01 de Mar. 2011. Disponível em: <<http://files.profernanda.webnode.com/200000204-02efb03ea9/aprendizagem-baseada-em-problemas-pbl.pdf>>. Acesso: 04 de Abr. 2019.

DE CARVALHO BORGES, Marcos et al. Aprendizado baseado em problemas. **Medicina (Ribeirão Preto. Online)**, v. 47, n. 3, p. 301-307, 22 de Mai. 2014. Disponível em: <<http://www.journals.usp.br/rmrp/article/view/86619/89549>>. Acesso: 03 de Abr. 2019.

DE MEDEIROS, Neide Aparecida Alves et al. War Questions: Uma proposta gamificada para criação e resolução de questões contextualizadas. In: **Anais do Workshop de Informática na Escola**. 2018. Disponível: <<http://br-ie.org/pub/index.php/wie/article/view/7905/5604>>. Acesso: 20 de Nov. 2018.

DE MORAES, Magali Aparecida Alves; MANZINI, Eduardo José. Concepções sobre a aprendizagem baseada em problemas: um estudo de caso na Famema. Revista Brasileira de Educação Médica, v. 30, n. 3, p. 125-135, 2006.

DENNY, A. Ercílio. Ética e Sociedade. Capivari: Opinião, 2001.

Dez (10) dicas para a prospecção de clientes em seu negócio, 2017. **ENDEAVOR BRASIL**. 12 Set. 2017. Disponível em: <<https://endeavor.org.br/vendas/dicas-prospeccao-de-clientes/>>. Acesso em: 02 abr. 2019.

DIAS, S. R.; VOLPATO, A. N. Práticas inovadoras em metodologias ativas/Andraia de Bem Machado...[et al]. Florianópolis: Contexto Digital, 2017.

FREIRE, Paulo. **A ideologia e educação**: reflexões sobre a não-neutralidade da educação. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1981.

FRISON, Lourdes Maria Bragagnolo; SCHWARTZ, Suzana. **Motivação e aprendizagem**: avanços na prática pedagógica. In: Ciênc. Let. Porto Alegre, n. 32, p. 117-131, 2002.

GIL, Antonio Carlos. Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**, v. 4, 1999. KOTLER, P. Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados. São Paulo: Futura, 1999.

NALINI, José Renato. **Ética Geral e Profissional**. - 10º Ed. São Paulo: Thomson Reuters - Revista dos Tribunais. 2013.

PONCHIROLLI, Osmar; LIMA, José Edmilson de Souza. Ética empresarial. In: MENDES, Judas Tadeu Grassi (Org.). Gestão do capital humano. Curitiba: Associação Franciscana de Ensino Senhor Bom Jesus, 2002. p. 57-69. (Coleção gestão empresarial, 5). Disponível: <[https://www.cairu.br/biblioteca/arquivos/Administracao/Gestao\\_do\\_Capital\\_Humano\\_FEA.pdf](https://www.cairu.br/biblioteca/arquivos/Administracao/Gestao_do_Capital_Humano_FEA.pdf)>. Acesso: 21 de Nov. 2018.

RICHARDSON, R. (Org.). **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROSA, Alice Backes. (2012) **Aula Diferenciada e seus Efeitos na Aprendizagem dos Alunos**: O que os professores de Biologia tem a dizer sobre isso? Disponível:

<<https://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/72356>>. Acesso: 01 de Out. 2018.

VERAS, L. L. **Matemática financeira**: uso de calculadoras financeiras, aplicações ao mercado financeiro, introdução à engenharia econômica, 300 exercícios resolvidos e propostos com respostas. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

XAVIER, O.S. & FERNANDES, R. C. A. **A Aula em Espaços Não-Convencionais**. In: VEIGA, I. P. A. Aula: Gênese, Dimensões, Princípios e Práticas. Campinas: Papirus Editora. 2008.

## A IMPORTÂNCIA DO GERENCIAMENTO DO CAPITAL DE GIRO PARA O CRESCIMENTO DOS MICROEMPREENDEDORES.

---

**Altierre Rodrigues Moreira Filho**  
altierre\_rodrigues@hotmail.com

**Prof. Esp. Luzia Paula Monteiro Valverde**  
luziapaula.mv@gmail.com

### RESUMO

Possuir um controle financeiro adequado em uma organização é algo essencial e gestores que tem esse entendimento conseguem se destacar no mercado. A gestão financeira é uma ferramenta utilizada para se ter um controle eficaz, ajudando no planejamento, análise de investimentos, evitar desperdícios, gastos desnecessários, visando sempre o desenvolvimento e analisando os melhores caminhos para o controle financeiro da organização. O objetivo deste artigo é avaliar o gerenciamento do capital de giro dos microempreendedores da grande João pessoa, descrevendo e analisando os principais erros na realização da gestão do capital de giro dessas organizações. O presente trabalho se desenvolveu a partir de uma pesquisa descritiva e quantitativa, com o auxílio de bibliografias, artigos e *sites* de buscas, foi possível desenvolver o referencial teórico. A metodologia foi desenvolvida através das respostas obtidas pelos microempreendedores em estudo, respaldando-se nos casos e conceitos discutidos pelos autores no trabalho. A pesquisa apresenta como os pequenos gestores gerenciam seu capital de giro e se a forma que são realizadas são adequadas para seu crescimento no meio empresarial. Demonstrando assim os principais erros no gerenciamento do capital de giro desses pequenos gestores, e mostrando alternativas e técnicas que os ajudem no gerenciamento do seu capital de giro, para que assim os microempreendedores possam crescer no mercado empresarial.

**Palavras-chave:** Gestão financeira. Gerenciamento de capital de giro. Microempreendedores.

### ABSTRACT

Having adequate financial control in an organization is something essential and managers that have this understanding manage to stand out in the marketplace. Financial management is a tool utilized to have effective control, helping in the planning, investment analysis, avoiding waste and unnecessary costs; always looking for development and analyzing the best ways for the financial control of an organization. The objective of this article is to evaluate the management of working capital by the micro-entrepreneurs of Greater João Pessoa; describing and analyzing the main errors in the carrying out of working capital management by these organizations. This paper was developed using descriptive and quantitative research. And with the help of bibliographies, articles and the search of websites on the internet,

it was possible to develop the theoretical framework of this paper. The methodology was developed through the answers obtained from the micro-entrepreneurs in the study and underpinned by the cases and concepts discussed by the authors in this paper. The research presented how the micro-entrepreneurs managed their working capital and if the forms for which working capital is managed are adequate for their growth in the business environment. Thus, demonstrating the principal errors in working capital management by these micro-entrepreneurs, and also showing alternatives and techniques that help them in their working capital management, so that these micro-entrepreneurs can grow in the business market.

**Keywords:** Financial management. Working capital management. Micro-entrepreneurs.

## 1 INTRODUÇÃO

O gerenciamento do capital de giro é de grande importância dentro de uma organização, visto que representa os recursos demandados e o valor total da empresa. Segundo Assaf Neto e Silva (2002, p.13) "uma administração inadequada do capital de giro resulta, normalmente, em sérios problemas financeiros, contribuindo para a formação de uma situação de insolvência".

Assaf Neto (2003, p. 450) diz que o capital de giro "corresponde a uma parcela de capital aplicada pela empresa em seu ciclo operacional, caracteristicamente de curto prazo, a qual assume diversas formas ao longo de seu processo produtivo e de venda".

Neste artigo pretende-se responder a seguinte questão: **“Quais os impactos que a falta do gerenciamento de capital de giro adequado, ocasionará no crescimento dos microempreendedores na Grande João Pessoa?”**.

Nos últimos anos o empreendedorismo no Brasil vem crescendo de forma significativa na atuação da economia. Os microempreendedores integram uma grande parcela do PIB brasileiro, de acordo com Rambelli (2019) os microempreendedores individuais equivalem de 10% a 15% do PIB brasileiro, mostrando assim a importância dos microempreendedores para o país.

Segundo dados do Datasebrae (2018) os microempreendedores passaram de 7 milhões em 2017, onde cerca de um milhão de pessoas buscam criar sua própria empresa nessa categoria por ano. Ainda segundo o Datasebrae (2018, s.p.) “77% dos MEI nunca fez nenhum curso ou treinamento na área de administração financeira”. Onde mais de 2/3 dos Microempreendedores Individuais não tem uma previsão do

saldo de caixa de seu negócio para o próximo mês.

O estudo em questão é de extrema importância para auxiliar no gerenciamento do capital de giro dos microempreendedores, contribuindo no crescimento e até na sobrevivência da organização, podendo assim evitar problemas futuros e possibilitar aos gestores uma visão de crescimento.

Isso se justifica em razão de que muitos microempreendedores não tem a preocupação de gerenciar seu capital de giro, colocando os lucros da sua empresa em benefício próprio, esquecendo de tratá-la de forma individual.

Dessa forma, esse trabalho vem principalmente mostrar a importância da divisão do capital de giro, pois a não utilização correta das suas finanças impossibilita o crescimento, podendo ocasionar o fechamento ou a inercia da organização.

## 1.1 OBJETIVOS

### 1.1.1 Objetivo Geral

Analisar os impactos da falta de gerenciamento do capital de giro para o crescimento dos microempreendedores na Grande João Pessoa PB.

### 1.1.2 Objetivos Específicos

- Analisar a importância do gerenciamento do capital de giro para crescimento dos microempreendedores
- Identificar a relevância dos microempreendedores no mercado de produtos e serviços.
- Verificar por meio de pesquisa como os microempreendedores gerenciam seu capital de giro.
- Demonstrar quais as principais falhas relacionadas ao gerenciamento de capital de giro.
- Mostrar as principais técnicas no gerenciamento do capital de giro para que microempreendedores possam crescer no mercado empresarial.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

A construção desse trabalho se fundamenta no estudo da importância do gerenciamento do capital giro, e como a falta dele pode afetar no crescimento ou na inércia da economia da organização. Deste modo, será abordado diversos aspectos sobre o tema, para que se tenha um conhecimento mais amplo sobre o assunto em estudo, trazendo definições de capital de giro, sua importância dentro da organização e os tipos de estratégias que podem ser utilizadas para seu melhoramento.

### 2.1. MICROEMPREENDEDORES INDIVIDUAIS (MEI)

Segundo o Portal do empreendedor (2012) o Microempreendedor Individual (MEI) é consequência da aprovação, pelo Congresso Nacional, da Lei complementar 128/08 que foi rapidamente legitimada pelo Presidente Lula. Por essa lei ser uma Lei complementar, proporciona segurança ao empreendedor por saber que as regras são estáveis e para que haja alteração é preciso que seja criada outra Lei Complementar que deverá ser votada e aprovada pelo Congresso Nacional e respectivamente sancionada pelo Presidente da República.

Ainda de acordo com o Portal do Empreendedor (2012) Microempreendedores Individuais são aqueles indivíduos que trabalham por conta própria e que se legalizam como pequenos empresários. Para a abertura da organização o microempresário deverá registrar sua empresa que será enquadrada no simples nacional e ficará dispensado dos tributos federais, passando a ter endereço fixo e registro no Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas. Já legalizado, o microempreendedor terá diversos benefícios, como poder contratar um funcionário com menor custo, cobertura previdenciária, regularidade fiscal, controles simplificados sem a necessidade de contabilidade formal, mais facilidade de venda para o governo, emissão de alvará pela internet, entre outros.

Pela facilidade de abrir o próprio negócio, muitas vezes o microempreendedor não tem noção de como gerir uma empresa e cometem erros que podem provocar a falência da organização. Em relação ao perfil do microempreendedor, segundo SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas), em pesquisa realizada no ano de 2017, no período de 2011 a 2017 houve uma redução da proporção de MEI com nível intermediário de

escolaridade (ensino médio ou técnico completo), que foi de 47% para 41%, assim como dos níveis mais baixos de escolaridade que foram de 36% para 35%. Em compensação de 2011 a 2017, a proporção de microempreendedores individuais com ensino superior incompleto ou mais saiu de 17% para 24%, um aumento de 7 pontos percentuais. Mesmo com o aumento de pessoas que cursam ou tem o superior completo, podemos observar que a grande maioria dos microempreendedores individuais não tem um conhecimento adequado para gerir uma empresa e alcançar o crescimento.

Segundo Sebrae (2018) cerca de 77% dos microempreendedores individuais nunca tiveram nenhum treinamento ou realizaram cursos na área de administração financeira. Ainda segundo Sebrae (2018) cerca de 68% dos microempreendedores não tem uma estimativa do saldo de caixa do seu negócio para o mês seguinte, e cerca de 1/3 não fazem nenhum registro dos gastos e das receitas que são obtidas no dia a dia da organização. Tal cenário revela uma fragilidade financeira dos MEI, mostrando que a grande maioria não tem um controle financeiro adequado.

Segundo o Sebrae (2007), referente aos anos de 2003, 2004 e 2005, as taxas de mortalidade das micro e pequenas empresas chegam a cerca de 22% para as empresas com até 2 anos de existência; 31,3% para as empresas com até 3 anos de existência; e 35,9% para as empresas com até 4 anos de existência. Entre os principais motivos que levam a falência dessas organizações, estão a falta de competência dos empresários envolvidos e a falta de um controle financeiro adequado.

Segundo o Instituto Brasileiro de Planejamento Tributário (2013, s.p.) "No primeiro ano de vida, 16,32% das empresas encerram as suas atividades. Entre um e cinco anos de vida, 44,95% dos empreendimentos desaparece e até 20 anos de existência mais de 87% das empresas encerram suas atividades. "

Segundo Chiavenato (2008, p. 15) "nos novos negócios, a mortalidade prematura é elevadíssima, pois os riscos são inúmeros e os perigos não faltam."

Alguns fatores e falhas que eventualmente influenciam no índice de mortalidade das organizações. A inexperiência com 72% de representatividade é decorrente da incompetência do empreendedor, falta de experiência no campo, falta de experiência profissional: experiência desequilibrada 20% está relacionada a fatores econômicos como, lucros insuficientes, juros elevados, perda de mercado, mercado consumidor restrito, nenhuma viabilidade futura. Ainda Segundo Chiavenato

11% mortalidade das organizações corresponde a vendas insuficientes, fraca competitividade, recessão econômica: dificuldade de estoques, 8% sendo pelas despesas excessiva, dívidas e cargas demasiadas, despesas operacionais e 3% outras coisas como negligência, capital insuficiente, clientes insatisfeitos, fraudes e ativos insuficientes.

Considerando as falhas da mortalidade da grande maioria das empresas demonstradas anteriormente, podemos observar o quanto o capital humano é importante, e a falta de conhecimento e experiência dos empresários influencia diretamente no funcionamento e sucesso da organização. É indiscutível que os empresários que tem o devido conhecimento, e que o usam de forma correta no dia a dia da organização poderá vir a ter mais chances de crescimento. Fatores econômicos e sociais são de extrema importância, onde o empresário tendo um controle adequado de suas finanças, tem a possibilidade de tomar decisões que podem se adequar a todas as situações que possam surgir.

Uma das principais dificuldades dos microempreendedores é manter suas contas em dia, e deixar a organização em boas condições financeiras. “Tomar medidas preventivas contra dificuldades que podem prejudicar os resultados - e comprometer o lucro - não é tão complicado como parece. Mas exige controles, disciplina, visão geral do negócio e do mercado.” (KAYASIMA, 2013, p.8).

O consultor Rosolem (*apud* Kayasima, 2013), cita 13 dicas que podem ajudar a não afetar a saúde financeira dos pequenos negócios a saber: separar as contas pessoais das contas da empresa; levantar os custos e despesas do negócio; separar custos e despesas, cuidar dos controles gerenciais, não tentar fazer tudo sozinho, criar uma equipe de apoio, pensar antes de demitir, a demissão e a substituição de pessoal representam despesas para a empresa; buscar novos mercados, para atingir as metas propostas de faturamento; tratar os concorrentes como parceiros e não como inimigos; procurar pontos fortes para incrementá-los na organização; negociar com fornecedores: prazo, preços e volumes; buscar qualidade; ter um diferencial que possa aplicar ao preço de venda; avaliar dívidas e investimentos; analisar o retorno sobre o investimento; avaliar o risco para tomar as decisões; procurar inovar para melhor atender o cliente, e, reduzir os custos.

Um dos problemas que os microempreendedores passam é sobre a divisão de pessoa jurídica e física, com a facilidade na abertura de um MEI não tendo obrigatoriedade da criação de uma conta jurídica, fica mais fácil esse erro ser

decorrente para os gestores de microempresas.

Isso ocorre pela falta de conhecimento na parte da administração e da gerencia da grande parte dos gestores, por isso é muito importante a busca pelo conhecimento da administração financeira.

## 2.2. ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA

A administração financeira, hoje conhecida como gestão financeira é uma ferramenta ou técnica utilizada para controlar de forma eficaz, a concessão de crédito para clientes, planejamento, análise de investimentos e, de meios viáveis para a obtenção de recursos para financiar operações e atividades da empresa, visando sempre o desenvolvimento, evitando gastos desnecessários, desperdícios, observando os melhores “caminhos” para a condução financeira da empresa (MORAIS, 2010, p. 33).

Segundo Oliveira (2015) a administração financeira é a disciplina que trata dos assuntos relacionados a administração de finanças de empresas e organizações. Trata-se de um ramo privativo à Administração. É o gestor de finanças quem dirige e administra as finanças de uma empresa. A administração financeira deve estar sempre presente em qualquer organização seja ela de pequeno ou grande porte.

Braga (1989) recorda que, a função financeira tem responsabilidade sobre a obtenção dos recursos e também na formulação de estratégias com o objetivo de otimizar o uso desses fundos. Refere-se a uma atividade que tem função fundamental para o desenvolvimento de todas as tarefas operacionais, colaborando de modo considerável para o sucesso da organização.

Segundo Ross (2000, p. 24) “o orçamento de caixa é uma ferramenta básica do planejamento financeiro a curto prazo. Permite ao administrador financeiro a identificação de necessidades e oportunidades financeiras a curto prazo.” Essa ferramenta auxilia o administrador financeiro a analisar as reais necessidades de financiamento a curto prazo, pois esse instrumento controla as entradas e saídas de recursos.

De acordo com Gitman (2004), o orçamento de caixa incide em entradas e saídas de caixa com caráter estipulado das necessidades do caixa no curto prazo, tendo um plano para utilização do excedente e da falta de recursos no mesmo. O orçamento de caixa prevê as situações de falta ou excesso de recursos ao longo do período. Logo, é preciso lidar com as incertezas do orçamento de caixa. Então, uma maneira de lidar com isso, é realizar previsões, pessimista, mais provável e otimista

(GITMAN, 2004).

Normalmente a falta do controle no planejamento financeiro das organizações, faz com que falte informações financeiras precisas onde dessa forma a maioria das empresas pequenas no Brasil entram em falência até seu quinto ano de existência. Segundo Moraes (2010) para solucionar esses problemas as informações do balanço patrimonial é de extrema importância, pois obtém dados da gestão financeira, que podem ser utilizados para as tomadas de decisões mais corretas. É importante o empresário trabalhar de forma conjunta com seu contador para atingir uma eficácia maior nos lucros da organização.

A contabilidade e a auditoria proporcionam à gestão financeira maior controle das finanças, pois a função do contador é desenvolver e prover dados para mensurar o desempenho da empresa, avaliando a situação financeira perante os impostos, contabilizando todo seu patrimônio, elaborando as demonstrações, reconhecendo as receitas no momento em que são incorridos os gastos (MORAIS, 2010, p. 80).

Gitman (2004) conta que a área de finanças é ampla e eficiente, e está relacionada a vida de todos os colaboradores e as organizações como um todo. Define finanças como a arte e a ciência da gestão do dinheiro. Onde a maioria das pessoas e organizações gastam, recebem ou investem dinheiro.

Segundo Gitman (2004) a gestão financeira preocupa-se com as tarefas do administrador financeiro na empresa, os quais devem dirigir efetivamente os conteúdos de qualquer tipo de organização. Esses profissionais são responsáveis por diversas atividades financeiras, tais como análise, planejamento e controle financeiro, concessão de créditos a clientes, tomadas de decisões de investimentos e financiamentos, avaliações de projetos e captação de recursos para financiar as atividades.

Portanto quando uma organização executa a gestão financeira com excelência na sua empresa, avaliando as finanças através de indicadores de desempenho, relatórios, demonstrações e outros instrumentos poderá saber a real situação, dessa forma pode traçar um planejamento para médio e longo prazo, para manter em constante crescimento.

### 2.3 GESTÃO DO CAPITAL DE GIRO

O capital de giro de uma organização tem que estar sob controle,

representando o montante dos recursos que a empresa necessita para que possa desempenhar suas atividades operacionais a curto prazo. São demonstrados pelos recursos exigidos para financiar as obrigações operacionais. Através das informações obtidas pelo capital de giro que pode ser visto como indicador de liquidez o empregador saberá real situação financeira.

O objetivo da administração financeira de curto prazo é gerir cada ativo circulante (estoques, contas a receber, caixa e aplicações financeira a curto prazo) e cada passivo circulante (contas a pagar, despesas a pagar, e instituições financeira a pagar a curto prazo) de maneira a alcançar um equilíbrio entre rentabilidade e risco que contribua positivamente para valor da empresa. (GITMAN, 2004, p. 510).

Segundo Vieira (2005, p. 32) “A administração do capital de giro pode ser caracterizada como o campo de estudo que trata da gestão dos ativos e passivos que compõem os grupos circulantes do balanço patrimonial – ativo circulante e passivo circulante”.

Para Gitman (1987, p.279) “a administração de capital de giro abrange a administração das contas circulantes da empresa, incluindo ativos e passivos circulantes”. A administração de capital de giro é um dos aspectos mais importantes da administração financeira considerada globalmente, já que os ativos circulantes representam mais da metade do ativo total, e uma parcela dos financiamentos totais que é representado pelo passivo circulante nas empresas.

De acordo com Assaf (2010, p. 19):

Uma boa gestão do capital de giro envolve imprimir alta rotação (giro) ao circulante, tornando mais dinâmico seu fluxo de operações. Este incremento de atividade no capital de giro proporciona, de forma favorável à empresa, menor necessidade de imobilização de capital no ativo circulante e conseqüente ao aumento da rentabilidade.

Segundo Gitman (1997) o capital de giro está relacionado aos ativos circulantes que alimentam as operações do dia a dia das organizações. Ainda de acordo com Gitman (1997) o capital de giro conhecido também como circulante líquido pode ser definido como uma medida de liquidez calculada subtraindo-se o passivo circulante do ativo circulante.

Segundo Neto e Silva (1995, p. 15):

A administração do capital de giro diz respeito à administração das contas dos elementos de giro, ou seja, dos ativos e passivos correntes (circulantes), e às inter-relações existentes entre eles. Neste conceito, são estudados o

nível adequado de estoque que a empresa deve manter, seus investimentos em créditos a clientes, critérios de gerenciamento do caixa e a estrutura dos passivos correntes, de forma consistente como os objetivos enunciados pela empresa e tendo por base a manutenção de determinado nível de rentabilidade e liquidez.

Segundo Sandromi (1995) o capital de giro de uma organização é a parte dos bens de uma empresa representado pelo montante disponível e pelos produtos em estoque, imediatamente e a curto período. Também chamado de capital circulante.

De acordo com Neto e Silva (1995) o capital de giro conhecido também como capital circulante é representado pelo ativo circulante, que são as aplicações correntes da organização, reconhecidos normalmente pelos recursos disponíveis, valores que estão para serem recebidos e pelo estoque. De uma forma geral, o capital de giro é representado pelos recursos demandados pela organização para dá continuidade aos processos operacionais identificando desde a compra de mercadorias até o recebimento das vendas dos produtos acabados.

O capital de giro é influenciado pelas incertezas a todo tipo de operação organizacional. Portanto, o gestor tem que sempre está com uma reserva financeira para confrontar diversos problemas que possam surgir ao decorrer do tempo.

## **2.4 TÉCNICAS NO GERENCIAMENTO FINANCEIRO**

Erros financeiros acontecem em diversas organizações, que acabam tendo descontrolado e comprometem a saúde financeira da empresa. A parte financeira tem que ser vista como algo imensurável para o funcionamento e crescimento da empresa, existem diversas ferramentas que podem ajudar no gerenciamento financeira.

### **2.4.1 Fluxo de Caixa**

O fluxo de caixa é uma das práticas que os gestores devem colocar no seu dia a dia, seja feita em papel, planilhas ou sistema. Segundo Masakazu (2001, p. 79) “ é um esquema que representa as entradas e saídas de caixa ao longo do tempo”. Saber o quanto de receita e despesa possui vai contribuir para o gestor ter uma visão de futuro próximo e poder se antecipar a possíveis falhas na parte financeira, isso ajudará a saber o quanto possuirá nos dias, semanas e até meses seguintes, podendo

ver antecipadamente se o que tem em caixa cobrirá suas despesas futuras, evitando assim pagar juros, multas com o descumprimento desses pagamentos.

É recomendado que esse levantamento seja feito diariamente, onde assim será realizado de forma mais assertiva. Com a anotação do fluxo de caixa bem desenvolvido, o gestor poderá avaliar o quanto precisa de capital de giro para cumprir com todas as obrigações que a empresa terá durante o mês.

Segundo Rosa (2015, s.p.) “O fluxo de caixa é uma reserva de dinheiro, onde se oscila (e como), com entradas (vendas, empréstimos, venda de ações, entre outros), e saídas (pagamentos, compras, despesas em geral), é um saldo com um histórico, onde é realizado e planejado para um período. ”

O fluxo de caixa pode ser definido como a entrada e saída de dinheiro, que apresentará a capacidade financeira e a situação real da organização para que possa atender suas obrigações e adquirir novos ativos com o objetivo de atingir as metas da organização.

Os contadores admitem a extrema importância do fluxo de caixa, assim como o administrador financeiro utiliza o regime de caixa, mas cada um tem suas especificidades e maneira de descrever a situação da empresa, sem menosprezar a importância de cada atividade já que uma depende da outra no que diz respeito à circulação de dados e informações necessárias para o exercício de cada uma delas (OLIVEIRA, 2005, p. 05).

Segundo Rosa (2015) o fluxo de caixa deve ser utilizado como forma de planejamento e controle nas MPE's (Micro e Pequena Empresa). É a forma mais eficaz de ver as movimentações financeiras, pois às vezes a empresa dá lucro, porém, acaba se endividando mais e mais. Deve ser utilizado o livro caixa, pois nele contém tudo de maneira histórica e cronológica as informações financeiras da empresa. Muitas MPE's não controlam seu fluxo de dinheiro, então apelam para bancos, antecipações de créditos para recompor seu capital de giro, pagando assim, juros exorbitantes no mês.

O fluxo de caixa é uma ferramenta que ajuda no planejamento das despesas e receitas que a organização possuirá ou poderá possuir, para um determinado tempo, o gestor tendo em vista os gastos que terá para o futuro, poderá se organizar para que não precise de ajuda externas, como empréstimos ou cheque especial. Mas a grande maioria dos microempreendedores não utilizam dessa ferramenta para ajudar no controle financeiro, dessa forma acabam sem informações sobre os saldos futuros e terminam tendo surpresas desagradáveis. O objetivo do fluxo de caixa é exatamente esse, ajudar no planejamento e contribuir de forma positiva na gestão

financeira para o crescimento organizacional.

#### 2.4.2 Contas a Pagar e Receber

Segundo Basso (2005) o controle das contas a pagar proporciona uma visão completa dos compromissos adquiridos pela organização, permitindo acompanhar os pagamentos a serem efetuados em determinado tempo.

Contas a pagar basicamente são as obrigações da empresa com terceiros, constituindo-se de prestações de serviços ou compra de mercadoria. Sendo possível idealizar quais os compromissos assumidos pela empresa, tendo um controle das datas que serão efetuadas os pagamentos.

Attie (2011, p.89) fala que “uma gestão eficiente de contas a pagar está totalmente ligada à avaliação de melhores oportunidades ou de assumir novos compromissos, estabelecendo prioridade nos pagamentos. ”

Almeida (1996, p. 154) ressalta que “as contas a receber representam direitos adquiridos por vendas a prazo de bens e serviços relacionados com o objetivo social da empresa. ”

Segundo o CRC – SP (1992) esse grupo pode ser constituído de diversas contas, sendo as mais comuns as relacionadas a seguir, adiantamentos de terceiros, títulos a receber, cheques em cobrança, dividendos propostos a receber, impostos a recuperar, provisão para créditos e provisão para perdas.

Com um controle eficiente de contas a receber é possível analisar os clientes que estão inadimplentes, com os seus pagamentos em dia e as duplicatas a vencer. Segundo Ludícibus, Martins e Gelbcke (2002, p. 89) relatam que “as duplicatas a receber originam-se no curso normal das operações da empresa pela venda a prazo de mercadorias ou serviços, representando um direito a cobrar de seus clientes. ”

O processo de contas a receber se constitui de uma boa análise da concessão de créditos a clientes, determinado o índice de inadimplência da organização. O controle bem executado evitará que os lançamentos sejam realizados de forma incorreta. Ajudando na elaboração do planejamento financeiro e auxiliando nas tomadas de decisões.

#### 2.4.3 Controle de Estoque

Ching (2011) define gestão de estoque não só como uma ferramenta para diminuir custos, quando colocado como um pensamento integrado a gestão de estoque se torna em um instrumento de estratégia para a sobrevivência do negócio.

De acordo com Moura (2004, p. 2):

Estoque é considerado um conjunto de bens armazenados, com características próprias e com funções específicas, que atendem aos objetivos e necessidades que a empresa necessita. Todo item armazenado em um depósito, galpão, almoxarifado, prateleira, gaveta ou armário para ser utilizado pela empresa em qualquer de suas atividades, é considerado um item do estoque da organização.

Para Gasnier (2002) a administração dos estoques é de extrema importância para um planejamento e controle apropriado, ocasionando um diferencial competitivo comparado aos concorrentes, pretendendo alcançar as expectativas e resultados desejados.

É importante planejar o estoque como relata Tadeu (2010.p.13):

O estoque é uma área-chave dentro das organizações, uma vez que se configura como um dos principais elos entre duas outras áreas: produção e planejamento. Dessa forma, preocupar-se com a questão da manutenção dos níveis adequados de materiais estocados é apenas um dos pontos que devem ser observados para uma gestão eficiente dos estoques.

Segundo Matias (2007, p.103). “ O objetivo da gestão de estoque é proporcionar um nível adequado de estoque, que seja capaz de sustentar o nível de atividades da empresa ao menor custo”.

Segundo Silva, Reichenback e Karpinski (2010, p.3):

Um bom controle de estoque e um monitoramento da sua movimentação são atividades indispensáveis para a lucratividade e para competitividade da empresa; porém, o custo do controle de estoque não deverá exceder os benefícios que ele possa proporcionar.

Ter uma gestão de estoque adequada é algo importantíssimo para qualquer organização, fazer de forma consciente as compras vai contribuir no desempenho e facilidade de pagamento das mercadorias. Uma ferramenta do controle de estoque é o *Just In Time* segundo Gitman (2002) a filosofia do *Just in time* estabelece que os produtos sejam obtidos na quantidade exata e no momento em que são solicitados na produção. Com a ajuda do fluxo de caixa, avaliando a quantidade vendida nos meses anteriores, o gestor poderá determinar o quanto de mercadoria será necessário durante o mês, podendo trabalhar com estoque enxuto.

O controle de estoque bem definido pela organização, vai ajudar no controle financeiro, onde um estoque muito elevado representa dinheiro parado.

### 3 METODOLOGIA

#### 3.1. TIPOLOGIA DE PESQUISA

Os objetivos da pesquisa foram demonstrados de forma descritiva, onde foi realizado um levantamento de dados, de forma que, sejam interpretados e analisados com o propósito de obter informações satisfatórias.

Segundo Gil (2007, p. 17), pesquisa é definida como o

(...) procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos. A pesquisa desenvolve-se por um processo constituído de várias fases, desde a formulação do problema até a apresentação e discussão dos resultados.

O trabalho é resultado da utilização de conteúdos decorrentes de pesquisas anteriores, baseadas em livros, *sites*, e artigos publicados, nos quais apresentam informações relacionados ao assunto. Desta forma, é definido como uma pesquisa bibliográfica, segundo Severino (2007, p.122) “ pesquisa bibliográfica é aquela que se realiza a partir do registro disponível, decorrente de pesquisas anteriores, em documentos impressos, como livros, artigos, teses etc. Utiliza-se de dados ou de categorias teóricas já trabalhados por outros pesquisadores e devidamente registrados. ”

Esse trabalho tem como proposta a compreensão e entendimento mais detalhado dos conceitos e informações relacionados ao tema em estudo, realizado através de uma pesquisa quantitativa.

De acordo com Marconi e Lakatos (2011, p. 269):

No método quantitativo, os pesquisadores valem-se de amostras amplas e de informações numéricas, enquanto que no qualitativo as amostras são reduzidas, os dados são analisados em seu conteúdo psicossocial e os instrumentos de coleta não são estruturados

#### 3.2 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

O instrumento utilizado para obter a coleta de dados foi uma entrevista semiestruturada aplicada presencialmente com os proprietários das microempresas

da grande João Pessoa, de forma a obter informações mais detalhadas e completas sobre seu gerenciamento de capital de giro. “Entrevista é um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional”. (MARCONI; LAKATOS, 2010, p. 178).

Sendo assim os dados foram obtidos de forma primária, e tendo informações de dados secundários para melhorar as informações que serão passadas e analisadas. De acordo com Mattar (2005, p.159) “dados primários são aqueles que ainda não foram antes coletados. Eles são pesquisados com o objetivo de atender às necessidades específicas da pesquisa em andamento”. Ainda segundo Mattar (2005, p.159) “dados secundários são aqueles que já foram coletados, tabulados, ordenados e, às vezes, até analisados e que estão catalogados à disposição dos interessados”

#### **4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS**

Um dos pontos determinantes para o sucesso de uma organização está relacionado a forma como é utilizada e analisada sua parte financeira. A organização precisa ter informações de todo seu fluxo de caixa para que ela possa determinar como agir nos próximos períodos da empresa.

Ter um gerenciamento adequado é fundamental para o sucesso de qualquer empreendimento, a parte financeira bem estruturada vai ajudar ao gestor a saber tomar as decisões do seu dia a dia, como também nas decisões a longo prazo. Isso é determinante para o sucesso da organização, onde o gestor saberá em quais pontos a empresa se destaca e em quais necessitam de melhorias.

O objeto de estudo são microempreendedores da Grande João Pessoa, mais precisamente da cidade de Bayeux, João Pessoa e Cabedelo. A pesquisa em questão foi abordada com quinze microempreendedores no centro das cidades com empreendedores de diversos segmentos varejistas.

A pesquisa foi realizada diretamente com os proprietários dos estabelecimentos, as organizações em estudo tinham uma vida útil de 6 meses até 27 anos de funcionamento. Onde foi observado que independente do tempo de funcionamento, a grande maioria não levava em conta a importância que se tinha em ter um gerenciamento do capital de giro adequado. Dessa forma Assaf Neto e Silva (2002) descreve que é de grande importância e fundamental para qualquer

organização o estudo do capital de giro voltada para a realidade brasileira, para que possam realizar e analisar as situações financeiras e examinar o equilíbrio de sua empresa.

Para a realização dessa pesquisa foram elaboradas perguntas referentes a parte financeira das organizações, grande maioria delas fechadas com uma breve resposta aberta para que se pudesse ter um melhor entendimento, compreensão, justificativa ou *feedback* do respondente. Questões de como eram realizadas as anotações do fluxo de caixa, suas despesas, vendas a prazo e em qual frequência essas anotações eram feitas. Foi abordado também, em quais aspectos a empresa costuma investir e como funcionava a divisão dos lucros, se o proprietário tinha um salário fixo, ou o salário do mesmo dependia de suas vendas e como ele definiria a gestão financeira da sua empresa. Para finalizar a entrevista foi perguntado como o gestor se imaginaria daqui a cinco anos, onde foi muito importante para ver a visão do proprietário sobre o comércio e seu crescimento.

Conforme demonstrado no gráfico abaixo, as microempresas entrevistadas tinham um tempo considerável no mercado, onde 34% atuavam nos seus primeiros 2 anos, 13% eram de 2 a 5 anos, 20% estavam no mercado de 5 a 10 anos e 33% dos entrevistados já tinham mais de 10 anos em atividade, a grande maioria dos entrevistados estão há bastante tempo no mercado, mesmo assim não estão satisfeitos com seu rendimento, onde pode-se observar que muitos estão em inércia esperando por dias melhores, mas não sabem como fazer para melhorarem e se destacarem no comércio.

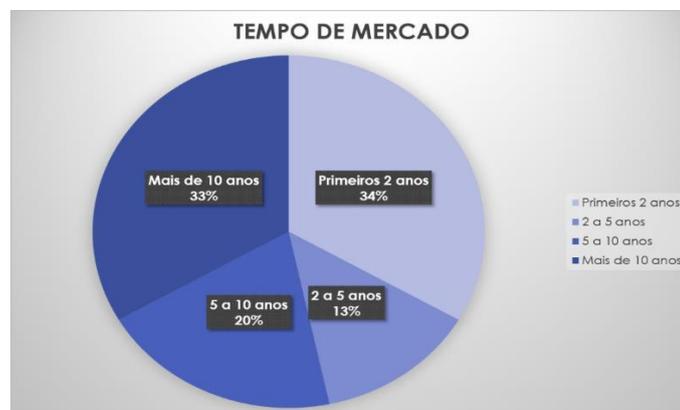


Gráfico 01: Tempo de mercado  
Fonte: Pesquisa direta, 2019

Analisado também se os gestores teriam algum curso na área financeira

como também se tinham conhecimento sobre o assunto abordado, gerenciamento do capital de giro, onde 73,3% responderam não ter nenhum curso na parte financeira, conforme gráfico abaixo.

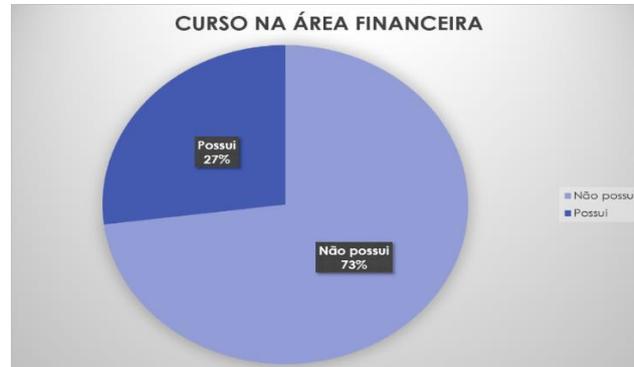


Gráfico 02: Curso na área financeira  
Fonte: Pesquisa direta, 2019

Segundo Sebrae (2018) aproximadamente 77% dos microempreendedores individuais nunca cursaram na área de finanças ou tiveram algum treinamento.

A gestão do controle financeiro não é algo fácil de fazer, porém, é algo indescritível para o crescimento das empresas, o gestor tendo um bom conhecimento dessa importância e colocando em prática em seu estabelecimento, poderá tomar as melhores decisões sobre o caminho que deverá seguir. Segundo Sebrae (2018) o controle financeiro é entendido como um plano organizacional, sendo um conjunto coordenado de medidas adotadas pela organização, para garantir o seu patrimônio, conferindo com regularidade os dados contábeis, proporcionando desta forma a eficiência operacional.

Foi analisado que a maior parte dos gestores não entendem a importância em ter um curso na área financeira e como isso agregaria para o crescimento da organização, a falta desse conhecimento faz com que a maior parte dos entrevistados não cuidem da parte financeira da empresa, deixando a saúde financeira da empresa de forma descontrolada.

Na parte posterior da entrevista, foi observado como esses gestores cuidam do gerenciamento financeiro da empresa, mostrando assim se os gestores têm conhecimento no gerenciamento sobre seu fluxo de caixa.

Na entrevista foi questionado ao gestor se ele tinha, ciência de sua receita total, suas despesas e de suas vendas a prazo. E de que forma era gerenciado essas receitas, na entrevista foi observado que 53,33% dos entrevistados ainda utilizam o livro caixa, 33,33% já fazem planilhas utilizando computadores e 13,33% não fazem

nenhum tipo de anotação, demonstrado no gráfico abaixo.

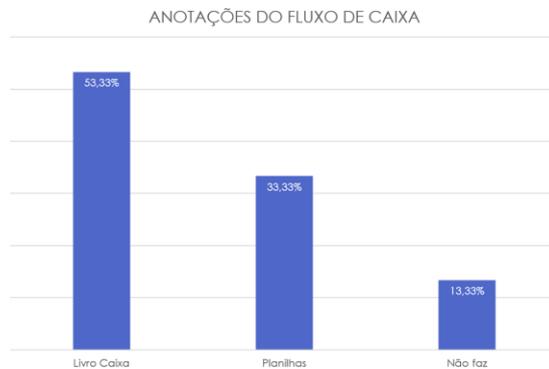


Gráfico 03: Anotações do fluxo de caixa  
Fonte: Pesquisa direta, 2019

Da para observar a fragilidade na gestão dessas organizações, onde existem gestores que não fazem anotações das entradas e saídas, e trabalham literalmente às cegas. Também é importante ressaltar que mesmo a grande maioria realizando essas anotações, menos da metade realizam elas todos os dias, que seria o ideal para se ter um melhor controle sobre a finanças.

De acordo com Ramos e Alves (2012, p. 45) “Um fluxo de caixa bem administrado permite ao administrador financeiro manter a empresa em permanente situação de liquidez, administrar o capital de giro da empresa, avaliar os investimentos realizados em itens do ativo permanente entre outros. ”

Sobre sua receita total 80% dos gestores tem consciência de quanto recebem, e 73,33% sabem calcular suas despesas, quando trabalhamos na venda a prazo 66,7% não sabe determinar quanto receberá no mês seguinte, apresentado no gráfico abaixo. A fragilidade financeira desses pequenos empresários pode ser facilmente observada, onde alguns nem se quer sabem quanto recebem ou tem de despesa, e ficam trabalhando literalmente às cegas sem saber o quanto possuem, o capital de giro.



Gráfico 04: Vendas a Prazo  
Fonte: Pesquisa direta, 2019

Segundo Gitman (1997) pode ser definido como bens de uso imediato, disponíveis a curto prazo, representado por moeda. O capital de giro está sujeito a diversos riscos de diversas áreas, tais como contas a pagar, gerenciamento de estoque, recebíveis, gerenciamento do caixa, etc. Em cada uma dessas áreas encontra-se um desafio para um empresário, tem que ser observado se a liquidez da organização está ao alcance necessário para suprir todas essas demandas, a qualidade do capital de giro da organização, saberá em que será adotado novas práticas para o crescimento da empresa.

Ao ser avaliado os gestores demonstram não saber a importância e relevância que esses levantamentos de fluxo de caixa trarão de benefício para a empresa, mostrando a ineficiência de saber o quanto ganharão no período seguinte, isso implica em muitas decisões na organização. É facilmente observado no dia a dia de pequenos empresários, o discurso que não tiveram recursos necessários para fazer o pagamento em determinada data, mas ao mesmo tempo existem muitas contas a receber ainda. Para o CRC – SP (1992, p. 146), “as contas a receber abrangem não só aquelas provenientes de débitos a clientes ou serviços prestados, como também os referentes às outras operações não relativas àquelas transações.”

O planejamento financeiro denominado fluxo de caixa. Segundo Zdanowicz (2002 p.23) afirma que “fluxo de caixa é o instrumento que relaciona o futuro conjunto de ingressos e desembolsos de recursos financeiros pela empresa em determinado período”. É um instrumento básico nas operações diárias dos gestores, para que não tenham problemas e acabem comprando grandes quantidades de mercadoria, com prazo antes do pagamento a serem adquiridos.

A elaboração de um gerenciamento de fluxo de caixa, faz com que o empresário tenha uma visão de futuro próximo, tendo conhecimento de como estará a situação financeira da organização nos próximos dias e semanas. Esse gerenciamento é o que mais falta em empresas de pequeno porte, perdendo assim essa visão de futuro e consequentemente tomando ações depois que erros já foram ocorridos.

Outro questionamento que foi feito na pesquisa, foi como é dividido a lucratividade da empresa. A maioria dos pequenos empresários responderam ter sua conta pessoa vinculada a da empresa, onde 66,70% responderam não ter essa divisão entre conta pessoal e organizacional, exposto no gráfico abaixo. Além disso mais da metade dos entrevistados, cerca de 53,3% assumiram não acompanhar esse fluxo de recebimento das suas contas.



Gráfico 05: Conta pessoal vinculada a da empresa  
Fonte: Pesquisa direta, 2019

O consultor Rosolem (*apud* Kayasima, 2013) fala em uma das suas 13 dicas saber separar as contas pessoais das contas jurídicas, para que possam ter um melhor entendimento dos seus gastos.

Isso nos leva a entender que a grande maioria dos microempreendedores não colocam suas empresas como uma pessoa jurídica, e acabam transformando sua vida pessoal e organizacional em uma só, juntando as despesas de ambas. Isso ocasiona um descontrole financeiro na organização e acaba que o gestor não tem como saber seus reais gastos como empresa, e o quanto está recebendo a cada mês. Tal falha no gerenciamento das pequenas empresas é muito comum,

acabando assim, no uso do lucro da empresa mais em benefício próprio do

que para crescimento profissional, essa distorção de investimento acaba em perda de lucratividade ao decorrer do tempo, ou inércia da organização. Se os gestores tivessem consciência da importância do gerenciamento do capital de giro para o crescimento da organização em si, não aplicariam tudo na vida pessoal. Deixando assim de crescer profissionalmente e pessoalmente, essa atitude de deixar a empresa para segundo plano, faz com que muitas empresas não sobrevivam aos seus primeiros anos, e mesmo que continuem com as portas abertas acabam se vendo sem nenhuma perspectiva de crescimento.

Muito dos pequenos empresários tem a dificuldade da autocrítica, colocando a culpa do não crescimento em problemas externos, apontando como causa do seu fracasso a concorrência, a burocracia ou a alta carga tributária, entre outros diversos motivos.

Com essa ineficiência no gerenciamento do capital de giro, torna o investimento na organização algo só para preencher o que foi vendido durante o mês, e a busca por investimento em outras áreas são deixadas em segundo plano.

Podemos observar esse questionamento onde 100% dos entrevistados falaram que investem em materiais, só 26,7% investem na estrutura, 13,3% investem no marketing e apenas 6,7% em capital intelectual, conforme demonstrado no gráfico abaixo.



Gráfico 06: Investimentos  
Fonte: Pesquisa direta, 2019

A falta de um gerenciamento adequado sobre a parte financeira da organização, afeta o crescimento da empresa. Muitos dos gestores deixam se enganar em pensar que investir só na reposição dos materiais, estão fazendo o necessário para crescer ou se manter, no ramo empresarial temos que estar em

constante mudança e buscando sempre nos inovar, os gestores que não tem essa visão acabam sendo deixados para trás.

Grande parte dos pequenos empresários, por não terem o conhecimento necessário sobre suas finanças, acabam não conseguindo tomar as decisões certas sobre o que pode ou não ser feita pela organização, gestores que investem em diversos aspectos da sua empresa, como marketing, estrutura e capital intelectual entre outros, são poucos. Contudo, são esses que conseguem atingir o sucesso, e alcançar o crescimento mais facilmente, gerenciar corretamente as finanças de uma organização não é uma tarefa fácil, mesmo sendo empresas de pequeno porte. Entretanto os que fazem se destacam perante seus concorrentes, e crescem não só pessoalmente como organizacionalmente.

Para ter um gerenciamento financeiro adequado, as organizações e os gestores responsáveis precisam entender, que a empresa mesmo sendo deles, devem ser tratadas como uma pessoa jurídica. Das quinze empresas entrevistadas só dois gestores entendem a importância de terem um salário fixo, na qual 86,7% dos entrevistados demonstraram não ter nenhum cuidado nessa parte do gerenciamento da empresa, dependendo seus salários exclusivamente da quantidade que são vendidas em cada mês. Tal relato comprova mais ainda tudo que já foi ressaltado, e que para a grande maioria a reposição dos materiais é mais do que necessário, contando com todo o restante do lucro para benefício próprio.

Contudo, se enganam os gestores que agem dessa forma, na finalização da entrevista foi perguntada a visão dos gestores sobre sua própria gestão financeira, se definiriam ela sendo muito adequada, adequada, moderada, inadequada ou muito inadequada, na qual 80% falaram que acham seu controle financeiro moderado.

Para finalizar, foi perguntado aos gestores como eles se imaginam em um período posterior de cinco anos, foi nítida a falta de visão de crescimento dos pequenos empresários onde 53,33% mais da metade, tem a ambição e pretendem só se manter no mercado, evidenciando a falta de confiança no trabalho que eles mesmos estão fazendo.

O gerenciamento de capital de giro, depende de vários aspectos administrativos de uma organização, a empresa deve estar consciente que a prática e o controle financeiro são algo indispensável para a sobrevivência e crescimento de uma organização. Infelizmente a grande maioria dos empresários são despreparados para enfrentar o ramo empresarial nos dias atuais, e acabam fechando as portas muito

mais cedo do que imaginam, existindo também aqueles que conseguem sobreviver com uma má gestão, porém sem nenhuma perspectiva de crescimento deixando assim sua empresa estagnada.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O presente trabalho teve como objetivo analisar os impactos da falta de gerenciamento do capital de giro para o crescimento dos microempreendedores na grande João Pessoa PB. Sendo aplicada uma entrevista presencial com quinze microempreendedores com o intuito de obter informações sobre a forma que fazem o gerenciamento do capital de giro da organização.

Foi verificado que a maioria dos proprietários tem um gerenciamento inadequado sobre suas finanças. Mostrando que independentemente da idade de funcionamento continuam a terem falhas na parte financeira, prejudicando e comprometendo o crescimento da organização, a falta de conhecimento financeiro é um dos pontos que fazem com que acabe deixando de lado essa parte tão importante da organização.

A partir do desenvolvimento da pesquisa foi possível observar diversos pontos negativos na gestão financeira dos microempreendedores, apresentado informações que demonstram a falta de comprometimento dos gestores sobre suas finanças, a anotação sobre suas entradas e saídas, investimento e divisão sobre o capital de giro feitos inadequadamente comprometendo a saúde financeira das organizações. Analisando as informações passadas pelos gestores, é nítido que a grande maioria não tem nenhuma perspectiva de crescimento, pela falta de informações e de saber gerir suas finanças acabam comprometendo a saúde e o desenvolvimento da organização.

Essa situação é esperada por serem organizações de pequeno porte, onde a grande maioria dos gestores não tem consciência da importância da gestão financeira. Ao decorrer da pesquisa é demonstrado vários pontos que devem ser melhorados para um melhor desempenho das organizações.

É recomendado ferramentas que irão ajudar no gerenciamento, como por exemplo a utilização do fluxo de caixa que deve ser feito diariamente pelos gestores, ajudando a terem uma perspectiva mais ampla sobre suas finanças, tendo uma visão sobre sua receita total e suas despesas. Podendo assim analisar e antecipar os gastos

que terá no futuro. Ajudando e cooperando nas tomadas de decisões mais assertivas sobre o que precisa ser melhorado na organização.

O controle de estoque vem para ajudar na parte financeira, onde um estoque muito elevado representa dinheiro parado, é recomendado para que os proprietários possam comprar apenas o necessário para cada mês, e possam utilizar melhor seu capital de giro em outras possibilidades de investimento, como marketing, estrutura e capital intelectual que é muito necessário para se ter um melhor conhecimento para poder tomar as melhores decisões.

Com as contas a pagar e receber, vai contribuir ao gestor se antecipar e se organizar, a conjuntura de ambas vai proporcionar o gestor ter conhecimento das funções de uma forma mais clara, combinando com as contas a receber, para que arque com as obrigações sem atraso, e não tenha que pagar juros.

De acordo com as entrevistas e informações obtidas, sugere-se que os gestores apliquem as medidas financeiras citadas para que possam ter uma melhor visão sobre o gerenciamento do capital de giro, e possam tomar melhores decisões de forma a acrescentar no desenvolvimento da organização, buscando constantemente melhorias para que a empresa não venha a fechar ou ficar sem nenhuma perspectiva de crescimento.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Marcelo Cavalcanti. **Auditoria: um curso moderno e completo**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

ASSAF NETO, Alexandre. **Finanças corporativas e valor**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2005. São Paulo: Atlas, 2003.

ASSAF NETO, Alexandre; SILVA, César Augusto Tibúrcio. **Administração do capital de giro**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

ATTIE, W. Auditoria: **conceitos e aplicações**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

BASSO, I. P. **Iniciação à auditoria**. 3. ed. Unijuí, 2005.

BRAGA, R. **Fundamentos e técnicas de administração financeira**. São Paulo: Atlas, 1989.

BRAGA Roberto. **Fundamentos e Técnicas de Administração Financeira**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

CHING, Hong Yuh. **Gestão de Estoque na Cadeia de Logística Integrada: Supply Chain**. 4º ed. São Paulo: Atlas, 2010.

CONSELHO REGIONAL DE CONTABILIDADE DO ESTADO DE SÃO PAULO.  
Curso

básico de auditoria: normas e procedimentos/Conselho Regional de Contabilidade do Estado de São Paulo. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

DATASEBRAE, 2018. Disponível em: <<http://datasebrae.com.br/perfil-do-microempreendedor-individual/>>. Acesso em: 20 set. 2018.

GASNIER, Daniel Georges. **A Dinâmica dos Estoques: Guia prático para planejamento de materiais e logística**. São Paulo: IMAM, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

\_\_\_\_\_. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007. GITMAN, Laurence J. **Princípios de administração financeira**. 3 ed. São Paulo: Harbra, 1987.

\_\_\_\_\_. **Princípios de Administração Financeira**. 6 ed. – São Paulo: Harbra, 1997.

\_\_\_\_\_. **Princípios de Administração Financeira**. 10. ed. São Paulo: Pearson Addison Wesley, 2004.

IBPT – INSTITUTO BRASILEIRO DE PLANEJAMENTO TRIBUTÁRIO, Causas De Desaparecimento Das Micros E Pequenas Empresas. 2013. Disponível em: <https://ibpt.com.br/noticia/CAUSAS-DE-DESAPARECIMENTO-DAS-MICRO-E-PEQUENAS-EMPRESAS>. Acesso em: 23 mar. 2019.

IUDÍCIBUS, Sérgio de; Martins, Eliseu; Gelbcke, Ernesto Rubens. **Manual da Contabilidade das Sociedades por Ações**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

LAKATOS, Eva Maria, MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 2010.

KAYASIMA, Roger. Não deixe sua empresa entrar no vermelho. *Jornal de Negócios*. São Paulo, 2013. Disponível em: <<https://www.jornaldenegocios.pt>>. Acesso em: 23 mar. 2019.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing: metodologia e planejamento**. 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MATIAS, A.B. **Finanças Corporativas de Curto Prazo – a gestão do valor do capital de giro**. São Paulo: Atlas, 2007.

MARCONI, Marina de Andrade, LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia Científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MOURA, Cássia E. de. **Gestão de Estoques**. 1ª. Edição. Rio de Janeiro: Editora Ciência Moderna Ltda., 2004.

MORAIS, Szabo. **Administração financeira: princípios, fundamentos e práticas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

NETO, Alexandre Assaf e SILVA, Augusto Tibúrcio Silva. **Administração do Capital de Giro**. São Paulo: Atlas 1995

OLIVEIRA, Dílson campos. **Manual Como Elaborar Controles Financeiros**. Belo Horizonte: SEBRAE/MG, 2005.

PORTAL DO EMPREENDEDOR. 2012a. Benefícios. Disponível em: <<http://www.portaldoempreendedor.gov.br/modulos/beneficios/index.htm>>. Acesso em: 22 mar. 2012.

RAMOS, Geraldo Vinícius ALVES, Caroline Corrêa. **Fluxo de Caixa: Instrumento indispensável para o planejamento, controle financeiro e sobrevivência das pequenas empresas. O caso Márcio Bueno de Castro – ME**. 2012.

ROSS, S. A. **Princípios de Administração Financeira**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.  
ROSA, Everton Carsten da. O Fluxo de Caixa nas Micros e Pequenas Empresas. Disponível em: <<https://www.ecrconsultoria.com.br/biblioteca/artigos/gestao-financeira/o-fluxo-de-caixa-nas-micros-e-pequenas-empresas>>. Acesso em: 23 mar. 2019.

SADROMI, Paulo. **Dicionário de Administração e Finanças**. São Paulo: Best Seller 1996. CORREIO BRAZILIENSE, 2019. Disponível em:

<[https://www.correio braziliense.com.br/app/noticia/economia/2019/06/24/internas\\_economia,765139/microempreendedores-individuais-ja-sao-mais-de-8-milhoes.shtml](https://www.correio braziliense.com.br/app/noticia/economia/2019/06/24/internas_economia,765139/microempreendedores-individuais-ja-sao-mais-de-8-milhoes.shtml)>. Acesso em: 24 jun. 2019.

SEVERINO, Antônio Joaquim, **Metodologia do trabalho científico**. 23ª edição, Editora Cortez, São Paulo, 2007.

TADEU, Hugo Ferreira Braga. **Gestão de Estoques: Fundamentos, modelos matemáticos e melhores práticas aplicadas**. 1ª ed. São Paulo: CENGAGE, 2010.

VIEIRA, M. V. **Administração estratégica do capital de giro**. 1º Ed. São Paulo: Atlas, 2005.

ZDANOWICZ, J. E. **Fluxo de caixa: uma decisão de planejamento e controle financeiros**. 9ª ed. Porto Alegre. Sagra Luzzato, 2002.

## O USO DE UM SISTEMA FISCAL GERENCIAL EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS: UM ESTUDO DE CASO

---

**Bruno Alison Meireles**  
brunofall@live.com

**Profa. Dra. Ana Flavia Borba Coutinho**  
anaflaviabc@gmail.com

### RESUMO

Tendo em vista a importância da micro e pequena empresa na economia brasileira e a importância do sistema fiscal gerencial para auxílio na gestão da empresa, este artigo tem como objetivo geral analisar os fatores que influenciam no uso do Sistema Fiscal Gerencial. E como objetivos específicos: identificar o perfil dos usuários que fazem uso do sistema; detectar os erros operacionais dos usuários do sistema e elaborar uma cartilha de boas práticas na utilização do sistema. Realizou-se, então, uma pesquisa de modo exploratória utilizando abordagem quali-quantitativa. A coleta de dados foi feita através de um formulário online aplicado a onze utilizadores do Sistema Fiscal Gerencial. Diante disso, verificou-se que a maioria dos respondentes são jovens, têm uma escolaridade acima de média e são colaboradores da organização. Percebeu-se que os usuários do sistema têm dificuldade com a informática e maioria não mantém o estoque alinhado com o Sistema Fiscal Gerencial. Vê-se também que uma maioria mantém o sistema apenas como uma obrigação imposta pelo governo estadual para que a empresa consiga fazer a emissão de cupom fiscal. Os participantes declaram ter dificuldade em usar o sistema, e tal dado leva a inferir que podem estar contratando colaboradores sem a qualificação necessária em informática, levando ao uso inadequado dos Sistema de Informações. E além disso, o controle de estoque na maioria não são atualizados através do sistema. Diante destes dados, elaborou-se uma cartilha para orientar os utilizadores a usar o Sistema de Informação de forma eficiente.

**Palavras chave:** Tecnologia de Informação e Comunicação. Sistema de Informação. Sistema Fiscal Gerencial.

### ABSTRACT

Considering the importance of micro and small company in the Brazilian economy and the importance of the managerial tax system to aid in the management of the company, this article has as general objective to analyze the factors that influence the use of the Management Tax System. And as specific objectives: to identify the profile of the users that make use of the system; detect the operational errors of the users of the system and to elaborate a guidebook of good practices in the use of the system. Happened, so, a research exploratory way using a qualitative-quantitative approach. Data collection was done through an online form applied to eleven users of the Management Tax System. In view of this, it was verified that the majority of the respondents are young, have an above average schooling and are employees of the organization. It was noticed that the users of the system have difficulty with the computer science and most do not keep the stock aligned with the Management Tax System. It is also seen

that a majority keep the system only as an obligation imposed by the state government so that the company can do the issue of tax coupon. Participants report having difficulty using the system, and such data leads one to infer that they may be hiring employees without the necessary qualification in informatics, leading to inappropriate use of the Information Systems. And in addition, the inventory control in most are not updated through the system. Based on these data, a guidebook was developed to guide users to use the Information System efficiently.

**Keywords:** Information and Communication Technology. System Informaton. Management Tax System.

## 1 INTRODUÇÃO

No ano de 2017, os empresários paraibanos tiveram que se adaptar a mais uma mudança no governo estadual, pois foi encerrada a disponibilidade de um emissor gratuito para Nota Fiscal Eletrônica – NFe – obrigando-os assim a procurar soluções alternativas.

Conforme o anúncio feito pelo portal *online* do Governo Estadual, através de uma nota, foi informado que a partir de 01 de janeiro de 2017, o emissor gratuito da NFe (versão 3.10) seria descontinuado e uma nova versão não seria desenvolvida. A partir dessa data não foi mais possível fazer *download* do aplicativo. Dessa forma, foi recomendado que os usuários buscassem outras soluções disponíveis no mercado ou desenvolvessem um software próprio. (GOVERNO DA PARAIBA, 2019).

Com isso deu-se a largada para as empresas de automação investirem nos sistemas de emissão de NFe, trazendo assim, ferramentas para ajudar na gestão, buscando inovações cada vez mais úteis para a tomada de decisões dos gestores.

Neste contexto, o empresário precisa compreender que essas mudanças vieram para o bem do mesmo, trazendo inovações e ferramentas para facilitar sua vida, de modo que o funcionamento da empresa venha utilizar recursos e sistemas que viabilize a execução de suas atividades. De acordo com Rezende (2013, p. 5) “sistemas e empresas são duas palavras que estão intimamente ligadas, pois a empresa (privada ou pública) é um sistema e dentro dela existem diversos sistemas, independente do uso ou não da tecnologia da informação”.

Com base no comentário de Rezende (2013) nota-se a grande importância de ter a tecnologia trabalhando junto com os gestores, facilitando na tomada de decisões e multiplicando os resultados.

Neste contexto, por meio deste artigo, busca-se entender o porquê dos

gestores das empresas que fazem aquisição de um software emissor de NFe gerencial não se interessarem em usar todas as ferramentas disponíveis, e assim poderem ter um grande parceiro na tomada de decisões. No entanto, espera-se que o leitor dessa pesquisa possa observar a importância de um sistema gerencial bem alimentado, o qual influencia diretamente na saúde da empresa, pois segundo Rosani (2012, p.17)

sistemas de informações gerenciais por definição servem como base para as funções de planejamento, controle e tomada de decisão em nível gerencial. Com base nesta informação vemos a importância de sempre cumprir com a verdade quando alimentamos um sistema, e sabendo-se que qualquer informação não dada será um relatório com informações falsas.

Neste estudo, têm-se o foco nas micro e pequenas empresas da Paraíba, com participação de empresa da capital e do interior. Neste último caso se encontra uma população distante da capital e com pouca acessibilidade às tecnologias agravada pela localização. Além disso, podem mostrar certo desinteresse por serem de cidades do interior, onde muitas das vezes as pessoas não se preocupam com a gestão tendo o foco apenas em vender. Dessa forma, o problema de pesquisa tem como pergunta: **Por que as pessoas investem na compra de um sistema de informática para a empresa, mas não usufruem de todas as funcionalidades que têm disponíveis, não alimentando com os dados necessários para um bom funcionamento?**

A motivação em realizar este estudo iniciou com a experiência do autor do trabalho como suporte técnico de sistemas, onde constantemente recebe ligações solicitando atendimento de suporte ao uso de programas de gestão fiscal. E foi observado que os clientes entravam em contato com a empresa de suporte relatando que seus estoques e relatórios nunca estavam de acordo com o que era informado no sistema. Também se percebia a constante dificuldade do cliente em operar com tecnologia, vendo às vezes que o cliente não sabia ao menos onde se localizava a tecla *control* (CTRL) do teclado.

As queixas recebidas pelo autor desta pesquisa eram devido ao sistema estar dando informações erradas nos relatórios; ou que determinada função do sistema não estava funcionando, entre outras. Mas na realidade, na maioria dos suportes dados era evidenciado que não era problema do sistema, mas sim problemas operacionais dos usuários do sistema. Desta forma, veio a necessidade de analisar o que influenciava para que o sistema não conseguisse ser eficiente.

Acredita-se que este trabalho pode contribuir com a melhoria do desenvolvimento e suporte, trazendo inovações para a forma como é operado o sistema, de modo que fique mais fácil, dinâmico e interessante para as pessoas que têm dificuldade ou até mesmo não gostem de operar com tecnologia. Dessa forma, a empresa e os gestores irão se beneficiar imensamente.

## **1.1 OBJETIVOS**

### **1.1.1 Objetivo Geral**

Analisar os fatores que influenciam no uso do sistema fiscal gerencial.

### **1.1.2 Objetivos Específicos**

- Identificar o perfil dos usuários do sistema fiscal gerencial;
- Detectar os erros operacionais dos usuários do sistema fiscal gerencial;
- Elaborar uma cartilha de boas práticas na utilização do sistema fiscal gerencial.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 NOVO CENÁRIO TECNOLÓGICO PARA AS ORGANIZAÇÕES**

As empresas vêm a cada dia ficando mais dependentes da tecnologia devido aos tempos modernos que está se vivenciando. Observa-se assim como a tecnologia trouxe benefícios, por exemplo: os papéis que antes eram usados ficaram de lado, dando espaço aos bancos de dados; relatórios são obtidos em segundos, demonstrando assim o quão grande são os benefícios da tecnologia.

o fluxo contínuo de inovações na Tecnologia da Informação, combinado com as novas práticas empresariais e decisões gerenciais de alto padrão, está transformando a maneira de se fazer negócios, a maneira como as receitas são geradas e a maneira como os consumidores recebem os produtos e serviços (LAUDON e LAUDON, 2007 apud SACILOTTI, 2011)

Vê-se hoje que uma das ferramentas mais úteis da atual geração é a informação. Assim, o mundo vem a todo momento inovando na tecnologia fazendo com que o fluxo de informações fique cada vez mais rápido e fácil. Com todas essas inovações, também surgiram novas formas de administrar uma empresa, onde hoje

apenas ter preço baixo não é sinônimo de sucesso.

De acordo com Laudon (2004, p.6)

o novo administrador recorre ao conhecimento, à aprendizagem e à tomada de decisões de profissionais, individualmente, para garantir o funcionamento adequado da empresa. Mais uma vez, é a tecnologia de informação que possibilita esse estilo de administração.

Neste contexto, o empresário precisa compreender que essas mudanças vieram para o bem do mesmo, trazendo assim, inovações e ferramentas para facilitar sua vida, de modo que o funcionamento da empresa venha utilizar recursos e sistemas que viabilize a execução de suas atividades.

De acordo com Rezende (2013, p. 5) “sistemas e empresas são duas palavras que estão intimamente ligadas, pois a empresa (privada ou pública) é um sistema e dentro dela existem diversos sistemas, independente do uso ou não da tecnologia da informação e de seus recursos”. Com base no comentário do autor supracitado, nota-se a grande importância de ter a tecnologia trabalhando junto com os gestores, facilitando na tomada de decisões e multiplicando os resultados.

Laudon (2004) defende que um sistema de informação pode ser definido tecnicamente como um conjunto de componentes inter-relacionados que coleta (ou recupera) processa, armazena e distribui informações destinadas a apoiar a tomada de decisões.

Por meio deste artigo, busca-se entender o porquê dos gestores das empresas que fazem aquisição de um software emissor de NF-e gerencial não se interessarem em usar todas as ferramentas disponíveis, e assim ter um grande parceiro na sua tomada de decisões. No entanto, espera-se que o leitor dessa pesquisa possa observar a importância de um sistema fiscal gerencial bem alimentado, o qual influencia diretamente na saúde da empresa.

## 2.2 NECESSIDADE E OBRIGATORIEDADE DOS SISTEMAS DE INFORMAÇÃO FISCAL

A cada dia que passa o uso obrigatório dos sistemas fiscais gerenciais vem se tornando uma realidade para todas as empresas. O governo vem a cada dia mais fiscalizando seus contribuintes através do meio digital através da Escrituração Fiscal Digital - EFD, que segundo o site do gov.br consiste na mudança de paradigma com a substituição da escrituração de livros, documentos e informações fiscais, em papel

para o meio digital, após ser validada, assinada e transmitida via internet.

A partir de 2019 através do decreto 30.478/09 (BRASIL, 2009) as empresas que optam pelos regimes de tributação simples nacional com faturamento de R\$120.000 anuais, serão obrigadas a todo mês enviar tudo que entrou e saiu da empresa. Dessa forma, mesmo os empresários não estando satisfeitos em ter que adotar um sistema para emissão de Cupom Fiscal foram obrigados a adotar um para sua empresa.

Diante dessa decisão do governo as empresas de pequeno porte começaram a procurar sistemas que atendessem a sua necessidade, que a princípio seria apenas emitir o cupom fiscal. Por outro lado, as empresas de automação corriam para entregar sistema que não realizam apenas a venda, pois com a crescente procura surgiu muita concorrência, e hoje pode-se ver sistemas fiscais gerenciais muito completos que trazem informações de grande relevância para uma tomada de decisão.

Ainda hoje pode-se ver a resistência de pessoas quanto ao uso de sistemas de informação. Empresários que antes não usavam a tecnologia em quase nada, hoje precisam usar em quase tudo. O uso de um sistema pode ser algo muito fácil e prático. E essa facilidade vem com o interesse do usuário em querer aprender e facilitar sua visão de um todo da empresa.

Cada sistema interativo possui características e particularidades que o tornam único e distinto dos demais. Logo a interação com cada sistema é um processo particular que exige dos usuários certo grau de aprendizado. Ele precisa dispor de tempo e interesse para se empenhar em aprender a utilizar um sistema interativo e ser capaz de usufruir de suas funcionalidades. (BARBOSA S.; SILVA B., 2010, p.29)

Os sistemas de gerenciamento são vistos até com uma certa importância por aqueles que fazem a aquisição do mesmo, porém muitas vezes eles vêm como algo que só deve ser dado atenção se houver tempo e recurso. Quando se opta por fazer uso da tecnologia, geralmente é natural que o usuário tenha dificuldades no início, mas com a constante prática e força de vontade o uso será rápido fácil e trará muitos benefícios para a organização.

É fundamental o planejamento da tecnologia da informação antes da sua utilização para evitar que a organização corra riscos desnecessários, pois o uso crescente da tecnologia da informação, ao mesmo tempo em que potencializa a capacidade das organizações em obter, manter ou combater vantagens competitivas, também eleva os riscos de gestão inerentes a qualquer tipo de decisão e ação (McGAUGHEY JR., SNYDER; CARR, 1994, apud REZENDE, 2016, pg.49)

Hoje a informática está presente em todo lugar e na geração atual observa-se que as crianças apresentam facilidade em usar a tecnologia. Segundo o artigo que Daniel Paulino publicou no site administradores.com sobre os benefícios e consequências da informática nas empresas; “Nenhuma empresa pode ficar sem o auxílio da informática, é através dela, que tudo é resolvido. O mundo está informatizado, A informática talvez seja a área que mais influenciou o curso do século XX.” De acordo com Burgelman (2012), a tecnologia é como um processo, técnica ou metodologia – incorporada a um projeto de produto ou em um processo de fabricação ou serviço – que transforma trabalho, capital, informações e energia em resultados de maior valor.

Hoje investir em um sistema fiscal gerencial não é apenas uma opção, e sim uma obrigação. Os benefícios são enormes pois pode-se reduzir processos em apenas um clique, e assim poder ter acesso ao fluxo de caixa, controle de estoque, demanda entre muitos outros benefícios. Além disso poderá ter menos chances de ter erros operacionais, pois o sistema é muito prático e veio para facilitar a vida dos empresários e gestores.

De acordo com Côrtes e Rosochansky (apud Côrtes, 2008, p.70) “a inércia pode ser um lento e gradual veneno que mina as forças de uma empresa, fazendo com que ela perca competitividade, sem que qualquer capacidade de reação seja iniciada”. De acordo com a colocação do autor, observa-se que as empresas quando estão conseguindo pagar suas contas pode se acomodar, e então as empresas começam a deixar de lado o investimento em melhorias para a organização, abrindo espaço para as concorrentes.

Sistema de informação e o conjunto de componentes ou módulos inter-relacionados que possibilitam a entrada ou coleta de dados, seu processamento e geração de informações necessárias à tomada de decisões voltadas ao planejamento, desenvolvimento e acompanhamento das ações.(CÔRTESE, 2008.p.25).

Vive-se na era do conhecimento, onde quem se sobressai são as empresas que têm agilidade e eficiência, e para se adaptar a esses novos tempos é preciso adaptar os processos, fazendo com que tenha uma comunicação fácil e ágil. Imagine que o cliente chega em uma farmácia e pergunta ao vendedor se ele tem tal medicamento. O vendedor passa minutos e minutos procurando, e então vai ao estoque ver se tem. Neste caso uma pessoa com pressa jamais irá esperar um vendedor procurar um medicamento no estoque. E assim, a empresa acaba perdendo

a venda e dificilmente esse cliente irá voltar ao estabelecimento. Se a empresa tivesse utilizando um Sistema de Informação de forma eficiente, isso poderia ser evitado.

Na visão de Gomes e Ribeiro “Para manter um sistema, a fim de que ele continue a desempenhar adequadamente suas funções, sem perder seus objetivos e sem degradar seu nível de serviço, é necessário estabelecer controles de forma a mantê-lo no rumo certo.” Um sistema bem alimentado com todas as informações atualizadas os resultados para tomada de decisões são precisos, confiáveis e seguros.

Na Paraíba observa-se muitas empresas que não disponibilizam o cupom fiscal. Isso porque as pessoas ainda criam muitas barreiras quanto a implantação de um Sistema Fiscal Gerencial, pois se sentem tímidas com a tecnologia, e ainda não perceberam que a tecnologia é um caminho obrigatório para permanência de uma empresa no mercado.

## 2.3 INTERAÇÃO HOMEM MAQUINA E USABILIDADE

Desde o nascimento dos computadores encontra-se uma conexão entre o homem e a máquina, ligação qual tem sido examinada e encurtada com o andar dos anos. Recentes maneiras de aprimorar esse relacionamento aparecem a cada momento, e, principalmente, métodos de encurtar o espaço entre os usuários e seus computadores.

A Interação Homem-Computador (IHC) é a área da computação que investiga o design, avalia e implementa interfaces para que seres humanos possam interagir com sistemas computacionais de maneira eficiente e intuitiva (SANTOS; TEIXEIRA, 2010, apud OLIVEIRA, 2010).

Assim, a relação homem-computador consiste no conjunto de técnicas, interações, e práticas através dos quais o ser humano interage com o computador. Para a relação homem-máquina acontecer, é imprescindível a utilização das interfaces e da interatividade. Sem estes dois elementos é impensável existir qualquer tipo de ligação do homem com a máquina.

### 2.3.1 Interface

Definição de interface, segundo o dicionário online Dicio Online (2019) é: “Modo através do qual o usuário consegue, usando um computador, interagir com um

programa ou com um sistema operacional”. A interação nem sempre foi tão fácil e rápida, como podemos ver nos dias atuais e as interfaces não eram tão bonitas como encontra-se hoje.

Antes de se ter as interfaces gráficas dos dias de hoje, a comunicação com o computador era feita através de comandos em inglês digitados no teclado, de forma que o utilizador precisava de um bom entendimento e tempo para decorar todos os comandos, o que fazia a usabilidade ser bem complexa. Em inglês *Command-line Interfaces* (CLI), é um meio de interrelacionar-se com o *software* de computador, em que o usuário dá comandos para o software perante o formato de sucessivas linhas de texto. Porém, a interface por linhas de comando, não está fora de uso, pois ela continua sendo usada por usuários especialistas em informática e que não se preocupam com usabilidade.

Por outro lado, nos dias atuais, pode-se usufruir das interfaces gráficas, Graphical user interfaces (GUI). Tendo em vista transformar a interação com o usuário mais fácil e menos complicado, as interfaces passaram a ser feitas, entre outros itens, por elementos gráficos, onde imagens caracterizando dados e tarefas disponíveis são manuseadas diretamente pelo usuário. As interfaces gráficas utilizam janelas menus e ícones em alternativa às complexas linguagens de comando, e que permitiu a qualquer pessoa conseguir utilizar o computador sem ter uma formação para áreas afins, possibilitando o comércio de computadores particulares.

### **2.3.2 Usabilidade**

As interfaces de usuários necessitam fazer-se o mais descomplicado possível. Conforme a ISO (*International Organization For Standardization*) 9241-11:2018, define usabilidade como a medida na qual um produto pode ser usado por usuários específicos para alcançar objetivos específicos com efetividade, eficiência e satisfação em um determinado contexto de uso. A usabilidade é uma palavra utilizada para determinar a simplicidade com que os usuários utilizam um mecanismo ou um objeto para realizar uma tarefa.

De acordo com Queiroz (2001, p. 45)

é uma área do conhecimento na qual os pesquisadores e desenvolvedores procuram desenvolver e implementar técnicas que sistematicamente tornem os produtos de software mais usáveis, otimizando os produtos através da

otimização do processo.

A boa performance da usabilidade de *software* colabora para o aumento da produtividade, diminui despesas com treinamentos e cursos e acaba com a complicação de muitos processos.

Usabilidade é definida em função de múltiplos componentes e é tradicionalmente associada com cinco atributos de usabilidade (NIELSEN, 1993 apud ROCHA; BARANAUSKAS, 2003), primeiro - é a facilidade de aprendizagem o *software* necessita ser simples para aprender e que o usuário consiga ligeiramente iniciar a interagir, segundo - eficiência: refere-se à competência com que o usufruidor consiga utilizar o *software* sem desperdiçar tempo, terceiro – facilidade de lembrar o usuário precisa sentir a segurança de que o sistema será fácil lembrar caso seja necessário se ele esquecer, quarto – poucos erros, o sistema não pode dar constantes erros e se vim a acontecer tem que ser resolvido de imediato de forma fácil e rápida, o quinto – é satisfação o sistema deve ser de agrado do usuário para que o mesmo fique satisfeito ao usá-lo.

## 2.4 AUTOMAÇÃO COMERCIAL NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

O fator determinante para a classificação de uma micro ou pequena empresa está basicamente em relação à sua receita bruta anual. Conforme a Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006 (BRASIL, 2006) considera-se microempresa a sociedade empresária, a sociedade simples, a empresa individual de responsabilidade limitada e o empresário, devidamente registrados nos órgãos competentes que auferirem, em cada ano-calendário, receita bruta igual ou inferior a R\$360.000,00. Por outro lado a empresa de pequeno porte se enquadra dentro da receita bruta anual superior a R\$360.000,00 e igual ou inferior a R\$4.800.000,00. (SEBRAE, 2019).

A automação de uma empresa acontece quando a organização resolve fazer uma informatização no seu funcionamento. No momento em que se troca o processo manual para um processo mecanizado, a empresa ganha mais velocidade em seus processos. Portanto, a implantação de um sistema demonstra a atitude de sair da zona de conforto e dar um fim aqueles registros escritos a mão, visando organização e produtividade.

A automatização das micro e pequenas empresas representa não apenas

a adesão às novas tendências empresariais, mas constitui uma estratégia adotada pelas organizações com o foco em reduzir ou eliminar os processos manuais e, com isso, alcançar uma melhora na eficiência dos processos.

Com a automação de serviços, funcionários e fornecedores conseguem simplificar etapas, processos e práticas diárias nos negócios. Os resultados não tardam a aparecer: mais produtividade, mais tempo para o cenário em que atua e mais oportunidades para investir em novas estratégias corporativas. Além de uma taxa de eficiência mais alta em todas as etapas do seu negócio. (SEBRAE, 2019).

É sabido que as micro e pequenas empresas são as que sustentam o Brasil, devido à geração de empregos e impostos. Conforme dados do site G1, no ano de 2018 a quantidade de micro e pequenas empresas teve um aumento de 8,2% e são elas que pagam maior parte dos salários na Paraíba e geram mais empregos que as grandes empresas. (G1, 2018) Diante desses dados percebe-se o quão grande é a importância dessas empresas para a sociedade.

Já os dados do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE), que têm como base as informações do Cadastro Geral de Empregados e Desempregados - CAGED - revelam que, na Paraíba, de janeiro a agosto de 2018, as micro e pequenas empresas criaram 3.773 postos de trabalho formais, enquanto as médias e grandes empresas registraram um saldo negativo de 1.036 empregos com carteira assinada no mesmo período (G1, 2018).

É necessário preparar melhor o empreendedor brasileiro, principalmente no que diz respeito à tecnologia oferecida. Essa condição impõe mudanças no comportamento da sociedade e constitui-se uma fonte geradora de vantagens competitivas, mantendo os vínculos de articulação, interação, cooperação e aprendizagem entre empreendedores, em que todos os elos estão entrelaçados: sociedade, governo, organizações empresariais, instituições de crédito, pesquisa e ensino. No Brasil existem 6,4 milhões de estabelecimentos. Desse total, 99% são micro e pequenas empresas (MPE). As MPEs respondem por 52% dos empregos com carteira assinada no setor privado (16,1 milhões) (SEBRAE, 2018).

### **3 METODOLOGIA**

De acordo com Souza (2013) a metodologia é a aplicação de procedimentos e técnicas que devem ser observados para a construção do conhecimento, com o propósito de comprovar sua validade e utilidade nos diversos âmbitos da sociedade.

### 3.1 TIPOLOGIA DA PESQUISA

Este trabalho trata-se de um estudo com abordagem descritiva, exploratória, e quali-quantitativa.

A pesquisa descritiva procura, pois, descobrir, com a precisão possível, a frequência com que um fenômeno ocorre, sua relação e sua conexão com outros, sua natureza e suas características. Busca conhecer as diversas situações e relações que ocorrem na vida social, política, econômica e demais aspectos do comportamento humano, tanto do indivíduo tomado isoladamente como de grupos e comunidades mais complexas (RAMPAZZO, 2005, p.53).

Busca-se entender o motivo que leva aos empresários que usam sistema fiscal gerencial não estarem usufruindo de todas as ferramentas disponíveis para uma melhor gestão. Esse interesse foi despertado após o autor deste trabalho ter uma experiência como colaborador na empresa que presta suporte aos clientes.

### 3.2 LOCAL DA PESQUISA

A pesquisa foi realizada com empresas que adquiriram o Sistema de Informação Fiscal através da resposta a um formulário disponibilizado no Google Forms (APÊNDICE 1).

O questionário foi composto por 14 perguntas e aplicada de forma flexível para ficar mais cômodo para todos os que iriam responder. Os participantes foram empresas dos seguintes municípios paraibanos: Monteiro, Sumé, João Pessoa, Santa Rita, Bayeux, Cubati, Soledade.

A pesquisa foi aplicada aos que concordaram em receber o questionário por e-mail, após um contato telefônico inicial. O questionário foi enviado para 28 empresas onde 11 responderam.

Para Gil (2008, p. 26) a pesquisa tem um caráter pragmático, é um “processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico. O objetivo fundamental da pesquisa é descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos.”

A amostragem se caracteriza como não probabilística por conveniência. De acordo com (Prodanov, 2013, p.98) a amostragem por conveniência é destituída de qualquer rigor estatístico, pois trata-se de ser menos rigorosa e o pesquisador seleciona os elementos a que tem acesso, admitindo que esses possam, de alguma

forma representar o universo.

O instrumento de coleta foi um questionário elaborado no Google Forms, feito e disponibilizado de forma virtual online. “O questionário é um instrumento desenvolvido cientificamente, composto de um conjunto de perguntas ordenadas de acordo com um critério predeterminado, que deve ser respondido sem a presença do entrevistador” (MARCONI; LAKATOS, 2007).

Tendo em vista a localização das empresas e dispondo de pouco tempo e dinheiro para se locomover até o local onde seria aplicado o questionário, a solução veio através da realização de ligações solicitando e-mail de todos que participariam para que os formulários fossem enviados.

Na coleta e tratamento dos dados foram garantidos os preceitos de sigilo e anonimato dos participantes, seguindo os preceitos éticos da pesquisa envolvendo seres humanos preconizado pela resolução nº 466 de 2012 do CONEP - Comissão Nacional de Ética em Pesquisa.

#### **4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS**

O principal objetivo deste artigo é levantar as causas que faz um sistema fiscal gerencial não ter resultados plausíveis em determinadas empresas. Dentro do decorrer deste artigo será mostrado gráficos de cada pergunta feita.

Na pergunta 1 identificou-se a faixa etária de idade das pessoas que usavam o sistema. Dos 11 participantes, 88% possuem entre 19 e 28 anos de idade, vendo assim em sua maioria dos entrevistados são pessoas jovens (Média = 28,4; Desvio Padrão = 11,9). Esses jovens constituem a denominada Geração Digital, representada pelos nascidos entre 1977 e 1997, compreendendo as faixas etárias entre 15 e 35 anos de idade (TAPSCOTT, 1999).

Na pergunta 2 Em relação ao sexo dos participantes houve a predominância do sexo masculino nas empresas, sendo 63,6% homens e 36,4% mulheres.

Na pergunta 3 Sobre a escolaridade dos participantes, 45,5% possuem o ensino médio completo ou incompleto, 36,4% informam ter superior completo ou incompleto, e apenas 18,2% informa ter apenas o fundamental incompleto.

Sabe-se que o processo para uma organização se adaptar a novas tecnologias não é fácil, diante disso, na pergunta 4 buscou-se saber a quanto tempo

o sistema estava sendo usado nas organizações. Os dados demonstram que 63,63% já usam o sistema há mais de 3 anos. Levando-se em conta o tempo que a maioria dos participantes usam o sistema a um certo tempo, as informações contidas nele deveriam trazer relevância para as decisões a serem tomadas nestas empresas.

Um outro fator que poderia influenciar em todo o processo de uso de um sistema, é quanto a habilidade do uso da informática nas pessoas que estão interagindo com o mesmo, e na pergunta 14 constatou-se que é preocupante o que foi descoberto dentro dessas organizações. Entre os 11 usuários que responderam, 63,63% das pessoas afirmaram ter o conhecimento da informática abaixo da média, e apenas 36,36% declararam ter o desempenho com a informática acima da média. Este dado traz a indagação de onde está a geração da era digital, pois hoje a sociedade vive na Era da informação. Mas mesmo assim, nas empresas entrevistadas ainda se observa a dificuldade em usar a informática. Pode-se observar que o uso da informática pelos jovens da geração digital pode estar associado a jogos e redes sociais. Não tendo uma aplicabilidade da facilidade em usar a informática no local de trabalho, em programas de gestão, como o Sistema Fiscal estudado.

A pergunta número 5 indagou se o participante era proprietário da empresa ou colaborador. Os dados indicaram que 90,9% das respondentes eram colaboradores de diferentes cargos dentro da organização e apenas 9,1% responderam serem proprietários. Vale salientar que o contato inicial feito com todas as organizações foi através de ligações telefônicas direcionadas ao proprietário e foi pedido que, se possível, ele mesmo respondesse ao questionário.

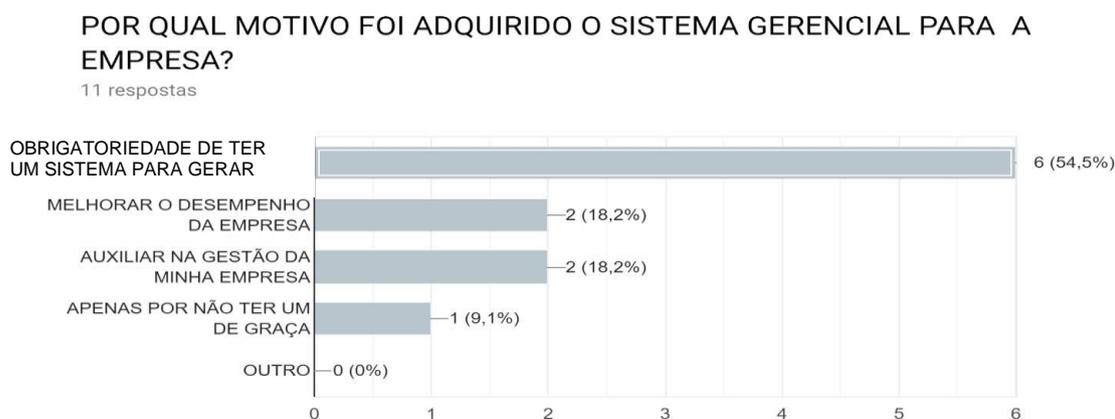


Gráfico 2: Motivo que foi adquirido o sistema  
Fonte: Elaboração própria, 2019

Levando-se em conta a importância do sistema fiscal e gerencial para as empresas, foi perguntado qual o motivo de ter adquirido o sistema. Conforme o Gráfico 2, percebe-se que a maioria (54,5%) respondeu que o sistema só foi adquirido pois se tratava de uma exigência do governo estadual para que pudessem emitir o cupom fiscal.

No software que estas empresas usam, existem diversas ferramentas para auxiliar na venda e na gestão do empresário, não apenas a emissão da nota fiscal, embora saiba-se que a ferramenta de venda é a mais usada. Assim, perguntou-se aos usuários se eles fazem uso de outras ferramentas que estão disponíveis.

#### QUAL AS FERRAMENTAS DO SISTEMA QUE VOCÊ MAIS COSTUMA USAR?

11 respostas

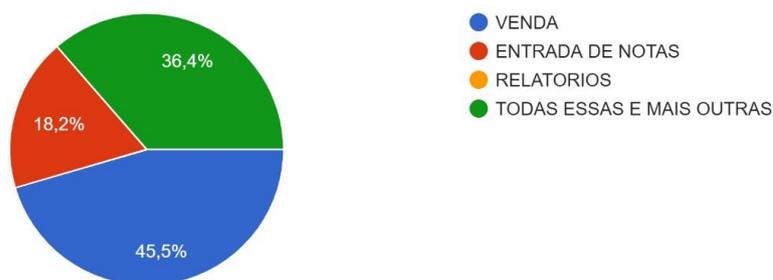


Gráfico 3: Ferramentas do sistema que mais são usadas.  
Fonte: Elaboração própria, 2019.

Com a análise do gráfico 3 observa-se que 36,4% usa outras ferramentas além das vendas, que demonstra que esses usuários não estão limitados apenas a usar o sistema apenas para as vendas.

Em total concordância com Kotler (2000), a satisfação do cliente consiste na sensação de prazer ou desapontamento resultante da comparação do desempenho (ou resultado) percebido de um produto em relação às expectativas do comprador.

Os usuários do sistema são clientes e a sua satisfação implica diretamente no uso do sistema, então é necessário saber qual o grau de satisfação dos usuários com as ferramentas do sistema.

### QUAL SEU GRAU DE SATISFAÇÃO COM AS FERRAMENTAS JÁ DISPONÍVEIS NO SISTEMA?

11 respostas

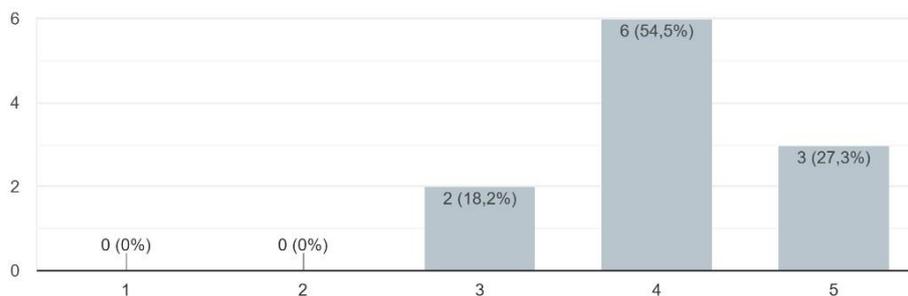


Gráfico 4: Grau de satisfação com as ferramentas do sistema usado.  
Fonte: Elaboração própria, 2019.

O gráfico 4 representa que os usuários se mostram bem satisfeitos com as ferramentas já existentes no sistema da empresa, estando sua maioria com 54,5% de satisfação no grau 4, estando bem próximo do grau 5 que significa muito satisfeito.

De acordo com Keller (2006, p. 142) de modo geral, satisfação é a sensação de prazer ou desapontamento resultante da comparação entre o desempenho (resultado) percebido de um produto e as expectativas do comprador. Se o desempenho não alcançar as expectativas, o cliente ficará insatisfeito.

Para que um sistema possa dar informações precisas e com valor para os usuários, o estoque tem que estar organizado e deve mostrar uma realidade dentro da organização isso é o básico para uma boa administração.

Conforme Ludicibus, Martins e Gelbcke (2000, p. 101) os estoques representam um dos ativos mais importantes do capital circulante e da posição financeira da maioria das companhias industriais e comerciais. Sua correta determinação no início e no fim do período contábil é essencial para uma apuração adequada do lucro líquido do exercício.

## VOCÊ MANTEM SEU ESTOQUE SEMPRE ORGANIZADO JUNTO AO SISTEMA?

11 respostas

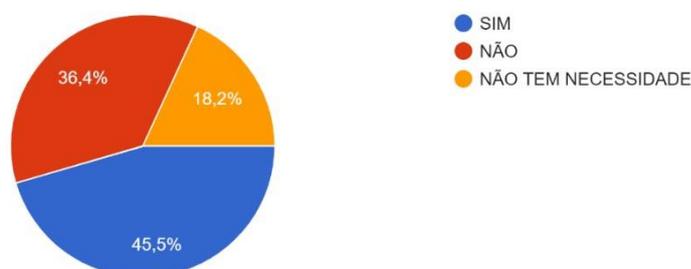


Gráfico 5: Organização do estoque com o sistema

Fonte: Elaboração própria, 2019

Diante do gráfico 5 pode-se ver que apenas 45,5% dos usuários têm o estoque atualizado no sistema e os outros 54,5%, a maioria, informam que não tem o estoque organizado e que não vê isso como uma necessidade.

Muitos empresários de pequenas empresas pensam que o controle de estoque se inicia na entrada e termina na saída (venda), porém se engana quem pensa dessa forma. Dentro da organização o estoque é de importância inestimável, pois se trata de um dos ativos com mais importância dentro do capital circulante da empresa. Quando a organização não tem o controle de estoque apropriado a empresa pode perder uma possível venda e ainda trazer prejuízos para a organização.

Os estoques são materiais e suprimentos que uma empresa ou instituição mantém, seja para vender ou para fornecer insumos ou suprimentos para o processo de produção. Todas as empresas e instituições precisam manter estoques. Frequentemente, os estoques constituem uma parte substancial dos ativos totais (ARNOULD, 2009, p. 247).

Na pergunta 10, procurou-se identificar se o sistema fiscal gerencial pode fazer mudanças na forma como as pessoas gerenciam suas organizações.

### DESDE A IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA NA EMPRESA, SUA FORMA DE GERENCIAR MUDOU EM ALGO?

11 respostas

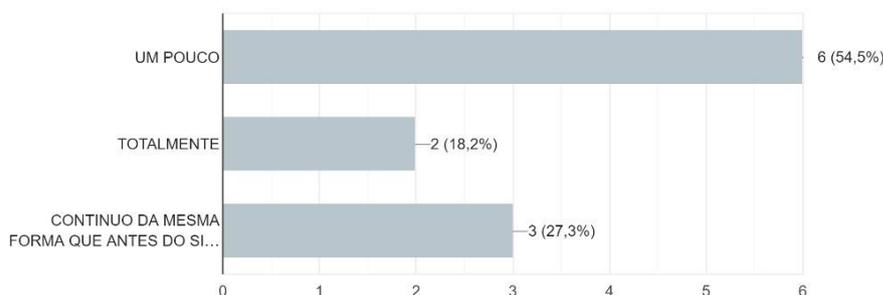


Gráfico 6: mudança na gestão com a implantação de um sistema fiscal gerencial.  
Fonte: Elaboração própria, 2019.

Diante das respostas do Gráfico 6 pode-se ver que o sistema conseguiu fazer com que os usuários fizessem mudanças na sua forma de gerir a empresa. Em sua maioria, 54,5% declararam que mudaram a forma como gerenciavam sua organização, o que demonstra ser bem interessante o efeito do sistema. Apenas 27,3% responderam que não sofreram impacto na implantação do sistema e que continuam da mesma forma que antes do sistema ser implantado.

Em meio ao novo cenário que todas as organizações estão vivendo a informação e o conhecimento é de um valor sem igual. O uso da Tecnologia da Informação tem sua importância cada dia maior na vida dos empresários, e que se apresenta como instrumento capaz de trazer a competitividade, e crescimento da empresa.

Na questão 11 indagou-se se um sistema que faça apenas venda com emissão de cupom fiscal satisfaria a necessidade dos usuários. Dentre os participantes, 72,7% respondeu que NÃO; e 27,3% disse que SIM, que um sistema que fizesse venda já satisfaria a sua necessidade. De acordo com os resultados obtidos pode-se verificar que uma maioria já não está mais satisfeita com o básico oferecido pelas empresas que fornecem sistemas fiscais e gerenciais. Identifica-se que essas empresas que vendem estes serviços de sistemas têm que estar sempre atentas à inovação e desenvolvimento de ferramentas que façam mais que apenas vendas.

Na questão 12 perguntou-se se os usuários sentem a necessidade de alguma outra ferramenta dentro do sistema que utilizam. O resultado demonstra que 63,6% não vêem a necessidade de alguma ferramenta extra para que possa ajudá-

los no gerenciamento da empresa outros 27,3% estão muito satisfeitos com as que se encontram no sistema, e apenas 9,1% sente a necessidade de alguma outra ferramenta para auxiliá-los. Dentro dessa pergunta vê-se que o sistema corresponde às necessidades desses usuários.

Foi percebido que os usuários do sistema da empresa consideram quase que de forma unânime o sistema fácil de usar, pois 90,9% afirmaram que o sistema é fácil de usar.

NA SUA VISÃO O SISTEMA QUE VOCÊ UTILIZA HOJE É FACIL DE USAR?  
11 respostas

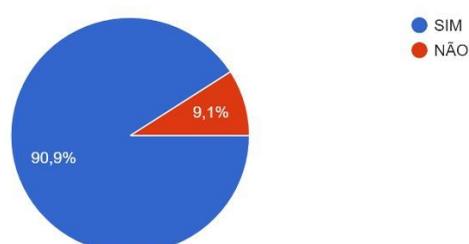


Gráfico 7: facilidade quanto ao sistema que é usado hoje.  
Fonte: Elaboração própria, 2019.

Diante dos dados coletados, observa-se que a visão dos usuários quanto ao sistema é positiva, e que a maior dificuldade que se percebeu através desta pesquisa é que os usuários têm dificuldade quanto ao uso da informática. Neste caso, justifica-se a importância em elaborar uma cartilha de boas práticas, de forma a orientar os usuários sobre os recursos existentes, de forma que ele possa ser mais eficiente.

## 5 MANUAL DE BOAS PRÁTICAS

Diante dos dados coletados, e após as análises, elaborou-se uma cartilha com base nas maiores dificuldades percebida nesses usuários entrevistados. A cartilha elaborada tem como propósito contribuir para um melhor desempenho quanto ao uso do sistema fiscal gerencial nessas organizações.

Com uma proposta de linguagem simples a cartilha foi elaborada em duas partes: a primeira parte mostra um breve resumo sobre a importância do sistema de informações para o usuário e organização; e a segunda parte apresenta orientações

sobre as dificuldades encontradas pelos usuários, para que o sistema consiga ser eficiente para a organização.

## **6 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Diante dos resultados que se obteve, foi visto que as maiores dificuldades para que o sistema de informações conseguisse dar bons frutos consiste no fato de que os usuários não possuem uma boa habilidade com a informática. Desta forma, seria ideal para que as pessoas que fossem interagir com esse sistema tivessem no mínimo um curso básico de informática. As próprias empresas que comercializam os *software* podiam fornecer cursos e treinamentos.

O outro ponto que é de grande importância é quanto ao controle de estoque, visto que a maioria dos entrevistados informaram que não mantém o estoque organizado através do sistema de informação. E até mesmo não vêem necessidade disso. Diante deste dado, pode-se pensar se as entradas de notas são registradas de forma correta, ou até mesmo se para todos os produtos vendidos são emitidas notas fiscais permitindo que possa ser dado a baixa do produto no estoque.

Sobre o motivo de ter adquirido o programa, observa-se que foi adquirido pela maioria apenas por não terem um sistema que faça vendas com emissão de NF-e de graça.

Perante todos esses resultados a cartilha vai de encontro a eles de forma a trazer aos usuários maior noção da importância do conhecimento sobre a informática, além de mostrar o quão importante é um estoque bem organizado dentro do sistema.

Diante disto a pesquisa teve como objetivo geral descobrir os fatores que influenciam no uso do sistema fiscal gerencial, constata-se que o objetivo geral foi atendido, pois efetivamente o trabalho conseguiu demonstrar que haviam algumas necessidades a qual o sistema precisa ter para que consiga dar informações que ajudem na gestão da empresas. Assim, o sistema precisa ser fácil de usar, e os colaboradores devem ter conhecimento da informática, recebendo treinamento no software específico para tirar proveito de todas as funcionalidades do sistema utilizado.

Como objetivo específico inicial tinha a necessidade de saber o perfil de cada respondente, esse objetivo foi atendido pois observa-se que maioria dos

respondentes eram jovens, não eram proprietários, e não tinha uma boa habilidade com a informática. O segundo objetivo específico era detectar erros operacionais que os usuários praticavam durante o uso do sistema. Assim, detectou-se que a maioria das organizações não mantinham seus estoques atualizados com o sistema, e alguns não viam isso como necessidade.

Além disso, observou-se que a implantação do sistema foi feita apenas por que não tinha um emissor de cupom fiscal grátis no mercado, o que faz ver a real necessidade dos usuários do sistema.

Como terceiro objetivo específico foi proposto a elaboração de uma cartilha de boas práticas para que os usuários do sistema pudessem receber um material sucinto e objetivo, que ajude a empresa a ter explorar melhor o programa que adquiriu.

Assim, pretende-se que a cartilha elaborada seja disponibilizada aos atuais utilizadores do sistema e aos que adquirirem no futuro, permitindo mais resultados do software e maior satisfação dos clientes.

A hipótese inicial da pesquisa partiu-se do ponto de que o sistema estava sendo usado por pessoas que não tinham conhecimento necessário de informática, e que não estavam fazendo uso correto das ferramentas disponíveis, pois os erros eram claramente operacionais, pois muitas das ligações recebidas para suporte eram evidenciados erros deste tipo.

E através da pesquisa feita com os questionários foi possível atingir os objetivos. A limitação do estudo deve-se ao número de questionários respondidos. Assim, em pesquisas futuras pretende-se alargar a amostra. E também pretende-se elaborar a cartilha em formato digital, de forma que o usuário tenha também um recurso online que possa ser lido no seu computador ou celular.

Além disso, pode-se recomendar que as empresas que comercializam os programas promovam cursos de formação e treinamento para os Clientes, de forma que possam explorar os recursos com mais efetividade.

## REFERÊNCIAS

ALBERTIN, A. L.; MOURA, R. M. **Tecnologia da Informação**. São Paulo: Editora Atlas, 2004.

ARNOLD, J. R. Tony. **Administração de materiais**. São Paulo: Atlas, 2009.

BARBOSA, Simone.; SILVA, Bruno. **Interação humano-computado**. Rio de Janeiro:

Elsevier, 2011.

BURGELMAN, Robert; Cristensen, Clayton; Wheelwright, Steven. **Gestão estratégica da tecnologia e da inovação**. 5 ed. Porto alegre: Editora AMGH, 2012.

CÓRTEZ, Pedro Luiz. **Administração de sistemas da informação** – São Paulo: Saraiva, 2008.

DICIO ONLINE. **Dicionário online**. < <https://www.dicio.com.br/interface/>>, acessado em maio de 2019. Governo da Paraíba. Disponível em: <<https://www.receita.pb.gov.br/ser/view-docs?task=document.viewdoc&id=343>>. Acesso em: 21 de março de 2019.

KOTLER, P. **Administração de Marketing: A edição do novo milênio**- -10.ed -São Paulo: Prentice Hall,2000. Pag. 764.

KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing: A Bíblia do Marketing**. 12.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LAUDON, K. C.; LAUDON, J. P. **Sistemas de informação gerenciais**. 5. ed. São Paulo: Prentice hall, 2004.

MAÑAS, A. V.. **Administração de Sistemas de Informação**. São Paulo: Érica, 6ª Ed., 2005.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2007.

MORAES, G. M. **Análise da eficiência dos investimentos em Tecnologia da Informação em lojas de supermercados de cooperativas do Rio Grande do Sul**. Dissertação de Mestrado. UFSM/ RS, 2007.

OLIVEIRA IGOR. **Interface de Usuário: A Interação Homem-Computador Através dos Tempos**, 2010. Disponível em: <<http://www.olharcientifico.kinghost.net/index.php/olhar/article/view/28/29>>, acessado em maio de 2019.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DE NORMALIZAÇÃO. Disponível em <<https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9241:-11:ed-2:v1:en>>. Acessado em maio de 2019.

PLANALTO DO GOVERNO, Disponível em <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/LCP/Lcp123.html](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp123.html)> Acessado em maio de 2019.

PRODANOV, cleber Cristiano. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. – 2ª ed. Novo Hamburgo, feevale, 2013.

QUEIROZ, J. E. R. de. E. **Abordagem híbrida para a avaliação da usabilidade de interfaces com o usuário**. 2001. Tese (Doutorado em Engenharia Elétrica)- Programa de Pós-Graduação em Ciência da Computação DSC/UFCG,

**Universidade Federal da Paraíba, Campina Grande, 2001.**

RAMPAZZO, lino. **Metodologia científica para alunos dos cursos de graduação e pós-graduação** – 3ªed. Loyola, 2005.

REZENDE D.A.; ABREU F. A. **Tecnologia da informação aplicada a sistemas de informação empresariais**. São Paulo: Atlas, 2000.

RESENDE, Denis Alcides, **Tecnologia da informação aplicada a sistemas de informação empresariais: o papel estratégico da informação e dos sistemas de informação nas empresas**. -9. ed. São Paulo: atlas, 2013.

ROSANI, Alessandro Marco, **administração de sistemas da informação e a gestão do conhecimento**. -2. ed. São Paulo: cangage learning, 2012.

RECEITA ESTADUAL. **Receita Estadual comunica fim do emissor gratuito do MDF-e dia 1º de outubro**. Disponível em: <<https://www.receita.pb.gov.br/ser/view-docs?task=document.viewdoc&id=343>>. Acesso em: 17 de outubro 2018.

REZENDE, Denis Alcides. **Planejamento de sistemas de informação e informática: guia prático para planejar a tecnologia da informação integrada ao planejamento estratégico das organizações**. – 5ª. ed. São Paulo, Atlas, 2016.

ROCHA, H. V. da; BARANAUSKAS, M. C. **Design e avaliação de interfaces humano-computador**. Editora da Unicamp: Campinas, 2003.

SACILOTTI, Adain. **A importância da tecnologia da informação nas micro e pequenas empresas: um estudo exploratório na região de Jundiá**. Dissertação de mestrado, 2011. Disponível em <<https://guiadamonografia.com.br/citacao-de-site-e-artigo-da-internet/>>. Acesso em: 22 de março de 2019.

SEBRAE. **A automação de serviços nos pequenos negócios** <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/automacao-de-servicos-nos-pequenos-negocios.d13837b644134410VgnVCM2000003c74010aRCRD>>. Acesso em: 03 de maio de 2019.

SEBRAE. **Confira as diferenças entre micro empresa, pequena empresa e mei**. <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/entenda-as-diferencas-entre-microempresa-pequena-empresa-e-mei,03f5438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD>>. Acesso em: 03 de maio de 2019.

TAPSCOTT, Don. **Geração Digital: a crescente e irreversível ascensão da geração Net**. São Paulo: Makron Books, 1999.

UDÍCIBUS, Sérgio de, MARTINS, Eliseu, GELBCKE, Ernesto Rubens. **Manual de contabilidade das sociedades por ações**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

## GESTÃO DA DIVERSIDADE NO SETOR BANCÁRIO DE JOÃO PESSOA - PB

---

**Edgelson Halley de Oliveira**  
edgelsonhalley@live.com

**Prof. M.e Luciano Medeiros**  
lucianosmedeiros@uol.com.br

### RESUMO

O ambiente interno das organizações se mostra cada vez mais diversificado e competitivo. Diante desse cenário é importante conhecer, entender e gerir essa diversidade, buscando atender as diferentes necessidades dos indivíduos que compõem o ambiente organizacional. Sendo assim, o estudo objetivou compreender como os gestores do setor bancário da cidade de João Pessoa, percebem a Gestão da Diversidade no ambiente das agências bancárias. A pesquisa tem como característica a pesquisa exploratória utilizando a abordagem qualitativa, através de uma entrevista realizada por meio de um questionário, realizada com dois gestores do setor bancário. A abordagem se apresenta oportuna, perante o fato de que o gerenciamento da diversidade acarreta benefícios e vantagens para as organizações como um todo, principalmente no que compete a integração da equipe de trabalho na cessação de preconceitos atrelados ao diferente. Desse modo, diante dos resultados alcançados na pesquisa, notou-se que as agências não possuem um programa ou ações específicas ao que tange a Gestão da Diversidade, mas que os gestores percebem e compreendem os benefícios de se explorar essa diversidade no interior das agências e os efeitos positivos que provém das pessoas, através desse fator que está sempre presente nas organizações.

**Palavras-chave:** Gestão da Diversidade. Diversidade. Agências Bancárias.

### ABSTRACT

The internal environment of organizations is increasingly diverse and competitive. Given this scenario, it is important to know, understand and manage this diversity, seeking to meet the different needs of the individuals that make up the organizational environment. Thus, the study aimed to understand how the managers of the banking sector of the city of João Pessoa, perceive Diversity Management in the environment of banking agencies. The research has as characteristic exploratory research using the qualitative approach, through an interview conducted through a questionnaire, conducted with two managers of the banking sector. The approach is timely, given that the management of diversity brings benefits and advantages to the organizations as a whole, especially in what concerns the integration of the work team in the cessation of prejudices tied to the different. Thus, given the results obtained in the research, it was noted that the agencies do not have a specific program or actions that deal with Diversity Management, but that managers perceive and understand the benefits of exploring this diversity within agencies and the positive effects that come from people, through this factor that is always present in organizations.

**Keywords:** Diversity Management. Diversity. Banking Agencies.

## 1 INTRODUÇÃO

A temática da diversidade tem estado em evidência na atualidade, tornando-se um assunto recorrente nas mídias sociais, na televisão, nas conversações informais e até mesmo nos ambientes organizacionais. Ganhando cada vez mais notoriedade, o tema tornou-se um ponto positivo ao olhar das empresas, de modo a ser visto como um fator a ser gerido de modo a angariar bons resultados.

De acordo com Robbins (2008), diversidade significa: diverso, distinto, variado, mudado, alterado, discordante, divergente. Diante dessas diretrizes, pode-se entender que o significado da palavra diversidade, direciona o indivíduo, a um pensamento amplo em suas particularidades. Percebe-se que existe muito mais a ser preponderado e discutido perante suas características.

Segundo Moura (2016), existe diversos tipos de diversidades, como: diversidade cultural, religiosa, partidária, social, dentre outras. Sendo assim, vale ressaltar, que a diversidade, de acordo com Robbins (2012), possui dois níveis: superficiais e profundos. Os níveis superficiais são aqueles facilmente destacados, como: idade, gênero, etnia, deficiências etc. As características de níveis profundos, já são pouco menos percebíveis a um primeiro momento e requer um pouco mais de observação e tempo, como: personalidade e preferências, por exemplo. Robbins (2012), também aborda a discriminação que está presente nesse meio tão amplo que é a diversidade. Para o autor, a discriminação é “reconhecer uma diferença entre as coisas e permitir que o comportamento seja influenciado por estereótipos, sobre grupos de pessoas” (ROBBINS, 2012, p. 40). Sendo assim, as empresas estão buscando lidar com a diversidade dentro das organizações, para que seja possível utilizar esse capital diverso em busca de seus objetivos através da Gestão da Diversidade.

A Gestão da Diversidade é algo que já vem sendo percebido e trabalhado nas empresas, pois o indivíduo tem exercido papel importante nas organizações, fazendo com que esse capital humano tenha relevância nos resultados das empresas. Percebendo esse potencial, as organizações têm buscado cada vez mais, lidar com a diversidade, gerindo-a de modo a buscar melhores desempenhos, aflorar ideias para inovações, competitividade no mercado e até mesmo o melhoramento das relações entre seus *stakeholders*. Sicherolli *et al*, (2011) *apud* Trevisan (2000), convergem que “essa atitude possibilita respeito e consideração as diferenças,

favorecendo, assim o estabelecimento de relações de trabalho mais flexíveis e inovadoras, e contribuindo para o desenvolvimento da organização”.

Propendendo para essa diversificação que há no interior das organizações, estabelece-se a necessidade de se poder discorrer sobre a diversidade no setor bancário da cidade de João Pessoa – PB, através do presente construto. Buscando as melhores alternativas de bom uso dessa multiplicidade, dentro das organizações. Em destaque, nesse instrumento, o setor bancário. Dessa forma elaborou-se a seguinte questão problema: **“Como as empresas do setor bancário lidam com a diversidade no ambiente organizacional”?**

Essa pesquisa tem com objetivo geral compreender como a Gestão da Diversidade é percebida pelos gerentes que compõem o ambiente do setor bancário da cidade de João Pessoa. E como objetivos específicos: a) apontar o nível de conhecimento dos Gerentes dos bancos a respeito da Gestão da Diversidade; b) identificar as inserções de práticas da Gestão da Diversidade e sua inserção no planejamento de Recursos Humanos dessas organizações bancárias; c) verificar as crenças relacionadas à Gestão da Diversidade sob a perspectiva dos Gerentes do setor bancário.

Trazendo essa problemática, pretende-se através desse trabalho, agregar conhecimento para o futuro, com fins de ser possível auxiliar nas dificuldades que as organizações possam vir a enfrentar diante desse tema tão vasto e amplo, que é a diversidade dentro das empresas através desses indivíduos.

Desse modo, este artigo científico, põe foco maior, voltado para as empresas que lidam e absorvem, através da diversidade, essa força de trabalho e os percalços que o trabalhador, enfrenta, diante da concorrência no mercado e como ele se sente e se vê no ambiente organizacional, o qual ele atua e suas relações interpessoais. Mostrando a relação existente entre a organização e o trabalhador.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 CONCEITO DE DIVERSIDADE**

Partindo do princípio introdutório, apresentado por Robbins (2008), do que significa diversidade, que envolve sinônimo como: mudado, discordante e

divergente. Compreende-se que alguns autores, como: Nkomo e Cox Jr (1998), atentam para a necessidade de se questionar: Diversidade em quê? Pois o conceito pode ser compreendido de modo a se tornar incompleto em seu significado. Apesar de parecer discordante o conceito dos autores; Nkomo e Cox (1998) aos demais, no meio acadêmico, se compreende de um modo geral, como “diversidade de identidade”. Estes mesmos autores defendem o significado de diversidade como um povo que possui diferentes identidades que estão inseridas em um mesmo convívio. O que se baseia nos conceitos de “diversidade social”. Diversidade abrange muitas outras esferas, além dessas características inseridas no âmbito social, como: cultura, religião, costumes, etnias, etc. Assim é o significado das multipluralidades trazidas por Robbins (2008), no significado de diversidade.

Trazendo a diversidade para dentro das organizações, que desde sempre tem sido um recorte social delicado até os tempos atuais, é possível perceber que resulta em gerar por muitas vezes, divergência entre ideias e opiniões ao que está sendo tratado naquele instante. Pode-se pensar que isso seja algo que traga apenas momentos conflituosos para o ambiente organizacional. Quanto aos interesses econômicos das empresas, visam poder superar questões de adaptação ao mercado, tentando solidificar cada vez mais sua imagem pautada na eficiência e na responsabilidade. “Para a sociedade, busca poder ser capaz de sanar questões, como: a não inclusão de indivíduos e a discriminação” (ALEXIM *apud* BELLAN, 2002, p.15).

Os significados são inúmeros, assim como sugere a própria palavra. Pois há aqueles que evidenciam questões mais recorrentes como religião, por exemplo, e os que vão a patamares de maior complexidade, pois visam todas as diferenças existentes entre as pessoas.

## 2.2 DIVERSIDADE NAS ORGANIZAÇÕES

As Organizações têm buscado sempre o crescimento através de suas funções. Funções estas que são desempenhadas por pessoas, que assim movem a engrenagem do funcionamento das empresas. Diante da “onda” tecnológica que se estabelece no mundo todo, as empresas buscam cada dia mais expandir os seus horizontes, aumentando seu reconhecimento no mercado, seus lucros e seus interesses.

As pessoas que compõem essas organizações são as responsáveis por seus ganhos ou seus entraves em processos de crescimento. No que compete o porte de uma empresa, podem existir centenas de colaboradores que trabalham e convivem no ambiente organizacional. Dentro desse âmbito de relações humanas interpessoais, pode-se ter indivíduos distintos, dentre: gênero, religião, etnia e culturas diferentes.

Nos dias atuais, as empresas têm buscado extrair as vantagens que existem em toda essa junção de diferentes coisas e pessoas, diversificando as estruturas das organizações. Pois esses indivíduos possuem muito o que contribuir com as suas capacidades intelectivas e profissionais.

O modo adotado pelas empresas para promover a Gestão da Diversidade, dá-se por meio das inclusões, através de seus projetos de gestão, tendo como finalidade; trabalhar a diversidade, como fator estratégico e capital humano. Desse modo, trabalhar a capacitação dos colaboradores da organização a obter uma visão mais holística e de integração da sociedade como um todo e desse modo, poder atuar perante a essa sociedade.

Cox Jr (1993), afirma que conceber uma organização multicultural, é necessário ir além dos sistemas e legislações, mas buscar meios de produzir estratégias mais efetivas que visem utilizar a Gestão da Diversidade de modo mais efetivo e eficaz para as organizações.

As organizações vêm se modernizando e buscando sempre estar mantidas e inseridas no mercado, no quesito diversidade, ainda há ocorrências das deficiências encontradas em tratar dessa gestão. Pois as ações ainda não garantem a inclusão das minorias e desenvolvimento das mesmas no mercado de trabalho. Barreiro *et al.* (2015) diz que o problema das minorias, não é apenas o acesso ao emprego, mas o progresso em suas carreiras dentro das organizações, utilizando o uso das suas capacidades e competências. (BARREIRO *et al*, 2015 *apud* THOMAS JR, 1990)

Deficientes físicos, mulheres e negros, ainda são considerados menos qualificados no Brasil, e a maior causa para o afastamento desses indivíduos seria a inexperiência dos gestores dessas organizações.

Em concordância com Barreiro *et al*, (2015), as ações afirmativas, não conseguem progredir com o desenvolvimento da Gestão da Diversidade:

É difícil para ação afirmativa influenciar a modalidade vertical de carreira, mesmo se considerarmos o curto prazo, primeiramente porque isso é percebido como um conflito com a meritocracia que enfatizamos ser necessária. Por essa razão, ações afirmativas são uma bandeira vermelha para cada indivíduo que se sente injustamente passado para traz pelos representantes das minorias e um estigma apara aqueles que deveriam ser beneficiados com as ações afirmativas. (BARREIRO *et al*, 2015 *apud* THOMAS JR, 1990, p.6)

Preliminarmente, desponta nos Estados Unidos, a então nomeada: Ação Afirmativa, que está atrelada as práticas e relações trabalhistas da América. Que consistia em: caso o empregador chegasse a discriminar seus empregados, ele seria obrigado a parar com tal comportamento. Além de inverter papéis para fazer saber sobre sua prática descabida. Sendo assim, as vítimas eram colocadas nas posições de seus discriminadores. Caso não houvesse ação discriminatória, essa ação visava restaurar situações de injustiça ou de violação ilegal (BARREIRO *et al*, 2015 *apud* JONES JR, 1993). Desse modo, se estabeleceu a lei da diversidade nos Estados Unidos.

A partir dessas práticas realizadas nos Estados Unidos, seguindo essas diretrizes anteriormente mencionadas, de modo semelhante, também se estabelecem práticas no Brasil que no estabelecimento da lei, os grupos de minorias eram os que incluíam as mulheres, índios, hispânicos e asiáticos.

Sendo assim, a Ação Afirmativa, “visa assegurar que pessoas ou grupos discriminados possam competir em modo de igualdade com membros de grupos favorecidos” (ALVES; GALEÃO, 2004, p.22).

Nas décadas de 1980 e 1990 a Gestão da Diversidade, nas organizações brasileiras, passou a ganhar visibilidade através das discussões de cotas raciais. Derivada da Ação Afirmativa se deu através de empresas que visavam uma ação com um caráter mais social em favor das minorias (PACHECO, 2003).

Esse pensamento substancia que as empresas não devem enxergar a Ação Afirmativa como algo que venha a ser um custo para a organização. Mas uma medida que chega para agregar um maior valor intelectual, diante de ideias divergentes que visam o crescimento e rentabilidade da organização, além de visar combater a desigualdade no âmbito empresarial.

Em território brasileiro, a Gestão da Diversidade ainda encontra barreiras

a sua defluência, por motivos como: a) o desafio em adaptar os recursos humanos ao item da diversidade e sua inclusão; b) a suspicácia dos próprios membros da empresa, com relação aos programas e sua efetividade nos resultados; c) o preconceito com colegas e chefes envolvidos no programa (ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004).

### 2.3 GESTÃO DA DIVERSIDADE NO BRASIL

Cada nação vivencia uma realidade distinta do que seria a diversidade e a maneira que é tratada. Isso se dá, devido a características de identidade cultural e conhecimento em relação ao que seria diversidade.

Suspeita-se que no Brasil, os programas de Gestão da Diversidade, englobem apenas a inclusão dos portadores de necessidades especiais, dentro do âmbito do que seria diversidade, onde as questões como: gênero, sexo e cor, ainda são expressivamente renunciadas. Essa suspeita se confirma com Fleury (2000), que afirma que as políticas públicas no Brasil, tendem a não aceitar o preconceito e a discriminação racial.

No que tange a pessoa com necessidades especiais, no Brasil, parte-se do princípio de que a partir de um determinado número de funcionários, a empresa deve contratar pessoas ligadas a certas minorias. Por exemplo: Pessoa portadora de deficiência física. Lei nº 8.213, de 24 de julho de 1991. Que diz que a cada 100 funcionários a empresa deve preencher de dois a cinco por cento dos cargos com Pessoa com deficiência (PCD).

### 2.4 GESTÃO DA DIVERSIDADE COMO RESPONSABILIDADE DA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

Lucas e Lima (2012, p. 2 *apud* BENSCHOP, 2011), menciona que ao discorrer sobre a temática da Gestão da Diversidade, não aparece vinculada ao Recursos Humanos – RH, sendo mencionada de forma secundária e até mesmo não fazendo parte do âmbito do RH. Desse modo, se faz necessário o repensar de novas estratégias e práticas pertencentes ao Recursos Humanos que possibilitem saber lidar com a Gestão da diversidade dentro das organizações (LUCAS; LIMA 2012,

*apud* COOK; SAINI, 2010).

A consonância que existe entre Recursos Humanos e Gestão da diversidade está no interesse da contribuição da maneira de como gerir pessoas, que por sua vez são diferentes naturalmente, trazendo consigo suas crenças, comportamentos e conhecimentos. Diante de uma determinada estratégia para os negócios, o Recursos Humanos almeja o desenvolvimento e o bem estar de cada colaborador dentro da organização (LIMA E LUCAS, 2015. p. 2 *apud* TRUSS *et al*, 1997).

Em estudo realizado na Índia, Lucas e Lima (2012, p. 2 *apud* COOK; SANINI, 2010), explicitam a necessidade do RH utilizar a multiplicidade dos papéis, como forma de adaptação a realidade local, buscando o desenvolvimento de práticas e políticas que possam suprir as necessidades das organizações.

O Recursos Humanos é a parte mais delicada, atuante dentro da organização, pois esse setor lida com as pessoas e seus comportamentos. Utilizando esses indivíduos de modo a obter os melhores resultados de suas capacidades intelectuais e habilidades físicas para um rendimento favorável a organização. Sendo assim, é preciso entender que Gestão da Diversidade precisa ser tratada no âmbito do RH, como parte integrante de suas práticas e métodos.

### **3 METODOLOGIA**

A metodologia científica é compreendida como sendo uma importante ferramenta para obter dados e os converter em informações relevantes que assessoram na união dos estudos da pesquisa. Desse modo, se torna possível obter uma maior e melhor aquisição de conhecimento de modo prático.

Esta pesquisa foi desenvolvida a partir de uma abordagem exploratória e qualitativa. Segundo Gil (2006), a pesquisa exploratória, caracteriza-se quando existe uma problematização ou questão de pesquisa científica sobre temas com nenhum ou pouco estudo anterior referentes a ele. Para a obtenção dos objetivos planejados para este estudo, foi escolhida a abordagem metodológica qualitativa. De acordo com Lakatos e Marconi (1991) a pesquisa qualitativa lida com dados que são subjetivos, valores, opiniões, crenças, hábitos e fenômenos. Que também é representada por aquilo que não pode ser medido ou definido apenas em números, pois a realidade e seu sujeito se tornam indeligiáveis. Desse modo, ao se referir a

sujeito, é preciso considerar traços como: particularidades e subjetividades.

Em relação aos processos utilizados na construção deste artigo caracteriza-se como uma pesquisa bibliográfica. Através das leituras de materiais publicados em livros, artigos e publicações *on-line* que destacam a importância da Gestão da Diversidade, tornou-se possível a obtenção de grande suporte para a realização desta pesquisa. Segundo Gil (1994), a pesquisa bibliográfica permite alcançar as informações, possibilitando assim o uso de dados que podem estar dispersos em publicações diferentes, além de ajudar na construção, ou na melhor definição do quadro conceitual que envolve o objeto de estudo proposto. Além de todo o embasamento bibliográfico, realizado para o fornecimento do conteúdo teórico, este artigo foi elaborado por meio de um estudo de caso.

Esta pesquisa teve como ambiente o setor bancário da cidade de João Pessoa, tendo como a população alvo os gestores administrativos destas organizações, pois as duas agências não possuíam gestores de Recursos Humanos atuantes em suas dependências. De acordo com o portal *online* de agências bancárias, João Pessoa possui 15 bancos e um total de 83 agências distribuídas pela cidade, nos mais diversos bairros e endereços, sendo esse o universo da pesquisa, como mostra a tabela 01.

**Tabela 01:** Listagem dos Bancos e Agências bancárias atuantes na cidade de João Pessoa.

BANCOS	QUANTIDADE DE AGÊNCIAS BANCÁRIA
Aymoré	1
Banco do Brasil	23
Banco Inter	1
Banco Triângulo	1
BNB	3
Bradesco	10
BV Financeira	1
Caixa	16
CCB	1
Daycoval	1
Futura	1
HSBC	2
Itaú	8
Poupex	1
Santander	13
TOTAL: 15 bancos	83

**Fonte:** Agências Bancárias *Online* (2019).

Em relação à amostra foi utilizado o método de amostragem não probabilístico e por conveniência. Um plano de amostragem precisa respeitar certos

requisitos, como a “unidade de amostragem (quem ou o quê pesquisar), tamanho da amostragem (quantos pesquisar) e o procedimento da amostragem (como selecionar)” (SCHIFFMAN, KANUK, 2006, p.26). Sendo assim, o pesquisador deve decidir o universo de modo que a amostra possa ser selecionada de modo adequado. Dessa forma, esta pesquisa teve como amostra 02 agências bancárias distintas, onde foram entrevistados os seus respectivos gestores administrativos que lidam com a área de recursos humanos da empresa. A decisão de se ter os gestores administrativos, deu-se pelo fato de não haver a atuação do Recursos Humanos na agência bancária e possivelmente por serem indivíduos mais instruídos perante o tema Gestão da Diversidade.

Em relação ao instrumento de coleta de dados foi utilizado um questionário aberto, semiestruturado adaptado dos indicadores 11, 12 e 13 do questionário do Instituto Ethos de Responsabilidade Social Empresarial. A pesquisa de campo, com fins descritivos, foi realizada no mês de maio de 2019, diante da disponibilidade e datas previamente agendadas pelos gestores administrativos das unidades bancárias. A coleta dos dados deu-se através de uma entrevista realizada com cada um dos gestores, com o máximo de 30 minutos, gravada através de um aparelho celular, uma delas, realizada através de uma chamada telefônica, e outra realizada no ambiente de trabalho do gestor.

Para o tratamento dos dados foi utilizado a Análise de Conteúdo proposta por Bardin (2009), que utiliza procedimentos sistemáticos e com objetivos descritivos contidos nas mensagens. Desse modo, Bardin (2009) diz que análise de conteúdo se organiza em volta de três polos: 1. Pré-análise; 2. Exploração do material e 3. Abordagem dos dados: a interposição e a interpretação.

Quadro 02: Categorias e indicadores utilizados na análise de conteúdo.

<b>CATEGORIAS</b>	<b>DEFINIÇÕES</b>	<b>INDICADORES</b>
<b>Diversidade</b>	Diversidade significa diverso, distinto, variado mudado, alterado, discordante, divergente (ROBBINS, 2006).	a) Entendimento ou conhecimento sobre Diversidade.
<b>Práticas ou Gestão da Diversidade</b>	Gestão da Diversidade é um conjunto de medidas que visa promover a inclusão e a igualdade de oportunidades e tratamento aos membros de grupos discriminados em função da cor, raça, etnia, origem, sexo, deficiências, idade, credo religioso e orientação sexual (BENTO, 1999).	a) Prática ou programa de Gestão da Diversidade; b) Prática ou programa de Gestão da Diversidade voltado para a mulher, para o negro, para o homossexual e para o deficiente; c) Prática ou programa de Gestão da Diversidade no Planejamento de Recursos Humanos.

<b>Crenças</b>	Crença é o estado psicológico em que um indivíduo detém um proposição ou premissa para a verdade, ou ainda um opinião formada ou convicção (FEITOSA <i>apud</i> PEREIRA, 2008)	a) Crenças à Diversidade de Gênero, étnica-Racial, sexual e de pessoas com deficiência.
----------------	--	---

Fonte: Adaptado do modelo Ethos pelo autor (2019).

Foram investigadas na análise de conteúdo três categorias: 1- diversidade, 2- práticas ou Gestão da Diversidade e 3- crenças. E três indicadores: 1- Conhecimento sobre diversidade, 2- Prática ou programa de Gestão da Diversidade / Prática ou programa de Gestão da Diversidade voltado para a mulher, negro, homossexual e deficiente físico / Prática ou programa da Gestão da Diversidade no planejamento de recursos humanos, 3- Crenças a diversidade de gênero, étnica-racial, sexual e de pessoas com deficiências, como pode ser observado no quadro 02.

#### 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Nesta subdivisão da pesquisa apresenta-se a análise do conteúdo obtido nas entrevistas realizadas com os gestores das agências bancárias, diante de concepções mais centrais, sendo elas: como as empresas do setor bancário lidam com a diversidade em seu ambiente organizacional, a verificação da existência de práticas de Gestão da Diversidade no setor bancário de João Pessoa e o conhecimento dos gestores no que tange o tema: Gestão da Diversidade.

Em cada agência foi entrevistado um gestor administrativo que lida com funções que são exercidas pelos Recursos Humanos (RH), pois as agências possuem uma central de Recursos Humanos, geralmente localizada em outro estado. Que são especializadas nas competências das atividades exercidas pelo RH do banco com abrangência geral nas unidade das agências. As agências possuem um gerente ou gerente administrativo que lida com as questões do RH em sua estrutura interna, substituindo o gestor de Recursos Humanos.

Sendo assim, os getores administrativos responderam sobre as abordagens do tema da Gestão da Diversidade, programa ou ação voltadas para a mulher, negro, pessoa com deficiência e homossexual.

##### 4.1 ENTENDIMENTO OU CONHECIMENTO SOBRE DIVERSIDADE

Ao que tange o entendimento ou conhecimento a respeito da diversidade, sob a ótica dos gestores das Agências Bancárias, obteve-se as seguintes afirmações que vêm a seguir:

“Pessoalmente, é inclusão, equidade, pluralidade. A diversidade faz parte do banco como soma. Que contribui numa riqueza de informações.” (GESTOR – AGÊNCIA A)

“Diversidade pra mim, são maneiras inclusivas que não determinam nada sobre você. Suas escolhas, suas percepções. Para você ser livre. Ter liberdade para conseguir ser um profissional e ser aceito, também.” (GESTOR – AGÊNCIA B)

É possível perceber que o Gestor A tem uma visão mais holística do que tange a diversidade em relação ao Gestor B. Mas que ambos entendem que a diversidade está presente na ambiência de suas agências de modo a se perceber essa existência. Estas colocações remetem a Fleury (2000), que conceitua diversidade como um *mix* de indivíduos, com identidades diferentes entre si, que interagem num mesmo ambiente social.

Sendo assim, os gestores se mostram atentos a temática em questão e entendem que todas essas diferenças contribuem a favor de sua agência.

#### 4.2 IDENTIFICAÇÃO DE PRÁTICAS OU PROGRAMAS DE GESTÃO DA DIVERSIDADE.

Em relação as existência de práticas de Gestão da Diversidade e a sua inserção no planejamento de recursos humanos, os gestores A e B das agências, afirmaram que não existe ditamente o que se denomina como programa, mas que sim, praticam o entendimento de perceber e lidar com as diferenças.

“Por meio de ações, procuramos lidar com as pessoas da forma que elas são. Pois isso faz parte da cultura organizacional do nosso banco. Um incentivo sociológico que existe em nossas agências.” (GESTOR – AGÊNCIA A)

“Não um programa específico. Mas ações, sim. Não definimos vagas ou cotas para pessoas de um “jeito x”. Mas se valoriza. Pelo seu potencial, pelo seu desenvolvimento. Independente da sua escolha. Se você tem potencial, eles investem em você. E tem muita diversidade na agência que eu trabalho.” (GESTOR – AGÊNCIA B)

Diante do evidenciado pelas afirmações dos gestores, é possível destacar que essas práticas estão auxiliando nos procedimentos internos das agências. Assim como afirma Pereira (2010), as práticas de diversidade no que tange a organização, se dá através das atividades pelas quais os indivíduos compartilham, significados, conteúdos e processos.

#### 4.3 POLÍTICA OU PROGRAMA PARA A MULHER (DIVERSIDADE DE GÊNERO)

Com referência a diversidade de gênero, ambos afirmam que não possuem programas institucionalizados relacionado à diversidade de gênero, em destaque a mulher, mas que suas agências entendem a diversidade e se fazem apoiadoras dessas causas.

“Como mencionei antes: Não programa. Mas a mulher é muito presente em nosso banco. Hoje já são 60% de gestoras mulheres no banco. E isso é maravilhoso. Pois trabalhamos todos de igual para igual.” (GESTOR – AGÊNCIA A)

“Temos muitas mulher nos banco. E o banco trabalha muito isso. O empoderamento feminino, o desenvolvimento feminino... tudo o que a gente pensa como um retrocesso, o banco entende e auxilia de modo positivo. As campanhas... Não me recordo se foi no ano passado, mas estava havendo um movimento LBGT e a página do banco ficou com a bandeira do movimento em apoio à diversidade. O banco apoia as causas e trabalha a questão da diversidade. E a mulher é muito respeitada e valorizada. Inclusive temos mulheres em cargos super importantes e o banco valoriza muito isso.” (GESTOR – AGÊNCIA B)

Neste ponto, os gestores afirmam que mesmo sem um programa institucionalizado em suas respectivas agências bancárias, as práticas de gestão de diversidade já são difundidas no âmbito organizacional do banco e já está atrelada as suas culturas de gestão. Pois eles afirmam que não existe uma regra clara as práticas de gestão de diversidade. Sendo assim, a figura da mulher, tão presente nos cargos de gestão do banco, faz uma conexão com Moreira e Candau (2010) que afirmam que a discussão de gênero é uma questão que se faz presente nas pautas quando se refere ao tema diversidade.

#### 4.4 POLÍTICA OU PROGRAMA PARA O NEGRO (DIVERSIDADE ÉTNICA-RACIAL)

Diante do que se foi evidenciado, até este quesito. Os gestores afirmam que de fato não existem programas que estejam voltados para a diversidade étnica-racial, neste ponto, para o negro no ambiente de trabalho. Mas que as práticas de tratamento, têm feito com que os comportamentos se dêem de modo positivo.

“Não através de um programa específico, mas como isso já está atrelado a cultura do nosso banco. Temos trabalhadores negros em toda nossa equipe e em muitas de nossas agências espalhadas pela Brasil. Até, porque, esse quesito já não se faz mais importante, pois absorvemos as competências de cada colaborador.” (GESTOR – AGÊNCIA A)

“Não é algo que exista uma área voltada para isso. Hoje em dia não queremos acreditar que isso acontece. Mas pode acontecer. Inclusive de preconceito ou discriminação. Mas eu não vejo. Mas temos pessoas negras trabalhando no banco.” (GESTOR – AGÊNCIA B)

Sendo assim, o gestor A afirma que os negros têm espaço no ambiente do banco e que mesmo não havendo programas para a diversidade de raça ou étnica, a cultura de que existe uma diversidade de indivíduo é praticada de modo natural. Em relação ao gestor B, apesar de relatar não evidenciar algum ato que viesse a ser discriminatório ou de cunho preconceituoso, afirma que teme que isso possa ocorrer, mas que como o banco atua em prol das causas mais diversas, isso resguarda a pessoa do negro no seu âmbito de trabalho. Desse modo é possível enxergar uma relação da afirmativa do gestor B com os autores Cunha e Ramos (2007) que afirma existir uma dificuldade diante da diversidade de afrodescendentes e que preconceitos ainda estão a permear o meio social.

#### 4.5 POLÍTICA OU PROGRAMA PARA O HOMOSSEXUAL (DIVERSIDADE SEXUAL)

Ambos gestores afirmam que não possuem programas ou políticas de Gestão da Diversidade sexual, onde o homossexual protagoniza este quadro.

“Não temos políticas específicas, mas temos muitas pessoas homossexuais trabalhando no banco. Inclusive o meu gerente regional é homossexual. Mas como te disse antes, isso faz parte da

cultura inclusiva do banco.” (GESTOR– AGÊNCIA A)

“Também não temos uma prática em especial que seja voltada para o homossexual. Mas temos muitos colaboradores homossexuais. Graças a Deus.” (GESTOR – AGÊNCIA B)

Os dois gestores entrevistados, afirmam que suas agências possuem muitos colaboradores homossexuais e que isso é muito bom. Que esses colaboradores desempenham diferentes cargos e funções dentro das agências de modo competente. Diante dessas afirmações dos gestores das agências bancárias, sobre a aceitação do indivíduo homossexual no setor bancário, nos remete a Freitas e Dantas (2012), que relatam que desde o início da colonização, relações homossexuais eram parte do encontro entre as culturas européias e indígenas.

#### 4.6 POLÍTICA OU PROGRAMA PARA O DEFICIENTE (DIVERSIDADE DE PESSOA COM DEFICIÊNCIA)

Ambos gestores afirmam que não possuem políticas ou programas para a pessoa com deficiência física. Mas relatam que possuem pessoas com deficiências que trabalham no banco.

“Como já mencionei antes: trabalhamos a Gestão da Diversidade de pessoas como um todo. Quem deseja se candidatar a alguma vaga de trabalho, pode se candidatar. Inclusive, recebemos prêmio de empresa que trabalha a diversidade em 2017. Existe uma plataforma em nosso site que se chama: “Meu lugar”. Lá estão dispostas as vagas que qualquer pessoa do Brasil pode acessar e se candidatar. Seja ela com deficiência, negro, homossexual, mulher e o que também nomeamos de formação.” (GESTOR – AGÊNCIA A).

“Temos, sim. Não aqui em João Pessoa. Mas em São Paulo. Pessoas com deficiência visual. Elas trabalham. E eles têm o cão guia que são os labradores. Então... eles ficam mais na parte administrativa. Fazendo algumas funções. Mas o banco é bem inclusivo com relação a isso.” (GESTOR – AGÊNCIA B).

Os gestores mencionam a presença de deficientes que trabalham em outras agências da mesma rede bancária, mas não em suas próprias agências. No entanto, pode-se afirmar que os bancos tentam cumprir os requisitos da legislação com relação à pessoa portadora de deficiência física. Costa (2015) atesta que com o decreto da Lei 8.213/91 criou-

se o sistema de cotas para a pessoa portadora de deficiência. Diferente do gestor A que afirma que trabalham a diversidade como um todo, pois a cultura organizacional inclui a diversidade de pessoas, o gestor B afirma que em sua agência em João Pessoa, não se tem pessoas com deficiência, mas que na cidade de São Paulo, onde possui sua central existe. Faz um relato de uma pessoa com deficiência visual que o banco contratou.

Desse modo, é possível entender que ainda existe alguma resistência nas falas dos gestores A e B, pois suas agências de atuação, ainda não possui uma pessoa portadora de deficiência, remetendo a Branco e Oliveira (2012), que existem contradições quando se deseja criar uma sociedade inclusiva que seja capaz de superar as limitações que existam e construir uma cultura de inclusão.

#### 4.7 IDENTIFICAÇÃO DA GESTÃO DA DIVERSIDADE NO PLANEJAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Os gestores responderam que não possuem a Gestão da Diversidade como parte integrante do planejamento de Recursos Humanos das agências bancárias, onde o Gestor A menciona que essa temática é parte da cultura organizacional do banco e o Gestor B que menciona que usam de ações comportamentais que lidam com a diversidade de modo a buscar positividade. Nas falas de ambos gestores, concordam que a diversidade possui grande importância no âmbito organizacional e que é algo a ser sempre trabalhado no setor bancário de João Pessoa.

“Com certeza. Pois agrega valor ao banco. O banco nem sempre foi assim. Houve um tempo em que a diversidade não recebia certa atenção, como hoje. Se eu disse que não existe, estaria mentindo. Mas ainda há pessoas que não aceitam, ou não sabem lidar com a diversidade.” (GESTOR – AGÊNCIA A)

“Muito importante. Com certeza.” (GESTOR – AGÊNCIA A)

Apesar de não haver um plano ou ação que trabalhe a Gestão da Diversidade nas agências bancárias, os bancos e seus gestores já percebem os benefícios desse *mix* de indivíduos compartilhando suas ideias e conhecimentos no espaço empresarial.

Pereira e Hanashiro (2010) afirmam que a Gestão da Diversidade e suas respectivas práticas incrementam a produtividade, a criatividade e contribui para uma vantagem competitiva organizacional.

Essa inanidade no planejamento de Recursos Humanos das agências bancárias pesquisadas fulgura perdas de componentes importantes para o ambiente da organização. Configurando-se também, como uma negativa para não encarar todas essas categorias e suas crenças, que por diversas vezes são embasadas na falsa generalização de que todos são iguais e que a sociedade aceita o que é diferente do padrão normativo.

#### 4.8 CRENÇAS A DIVERSIDADE DE GÊNERO, ÉTNICA-RACIAL, SEXUAL E PESSOA COM DEFICIÊNCIA

Com relação à diversidade de gênero, onde se destaca a mulher como principal sujeito, os getores afirmam que as agências valorizam e respeitam muito a mulher e que muitas delas já ocupam cargos significativos no setor bancário. Desse modo não se foi captado referencias a crenças negativas a diversidade de gênero com relação à mulher.

É possível se perceber várias crenças relacionadas à Gestão da Diversidade, em evidenciamento ao negro; pouco se foi dito, mas que os gestores trabalham com muitas pessoas negras nas agências e que o banco recebe todos de modo igual. Mesmo assim, o gestor B acredita que o preconceito por causa da cor ainda exista e que pode ocorrer em casos isolados.

Diante das várias crenças que estão atreladas a diversidade, o gestor A afirma que dentre as categorias apresentadas pelo questionário de entrevista, o homossexual ainda é o que seria mais passível de atos preconceituosos no ambiente organizacional.

“Particularmente eu acredito que seja o homossexual. Pois ainda existe aquela dificuldade em aceitar por parte de algumas pessoas.”  
(GESTOR – AGÊNCIA A)

Segundo Freitas e Dantas (2012), no que tange a diversidade sexual, um dos atos que se manifesta nas relações de trabalho é a violência contra o homossexual. Pois ela se dá por meio de atos de homofobia que podem ser

explícitos, com significados ambíguos, restrições e piadas de cunho homofóbico.

De igual modo, o gestor B menciona a pessoa com deficiência o indivíduo que mais sofre preconceito no meio organizacional.

“Eu creio que o deficiente. Porque muitas vezes a gente pode ter pena. Tratar como um objeto intocável. E o medo de se machucar... às vezes para a pessoa, não. Ela quer ser tratada, como uma pessoa... de igual para igual. Porque ela pode estar mais suscetível... mas por ter algumas funções físicas limitadas, digamos assim.”  
(GESTOR – AGÊNCIA B)

Referenciando Feitosa (*apud* Garbe, 2012), “a deficiência é um conceito que denuncia a relação de desigualdade imposta por ambientes com barreiras a um corpo com impedimentos.” Com relação à pessoa com deficiência, as agências ainda necessitam de atuação nessa categoria. Pois como menciona o gestor B, acaba-se por subestimar uma classe que pode ter o mesmo rendimento que um indivíduo sem deficiência.

## 5 CONSIDERAÇÕES

A diversidade é um termo bastante usado pelas empresas na atualidade, que representa um alto valor estratégico e também um elemento significativo de competitividade. A união de vários talentos corrobora para o aumento da criatividade, a humanização das relações interpessoais, o aumento da qualidade do ambiente de trabalho e a expansão do poder intelectual da empresa.

O presente artigo teve como objetivo geral compreender como a Gestão da Diversidade é percebida pelos gerentes que compõem o ambiente do setor bancário da cidade de João Pessoa. Os dois gestores de agências bancárias distintas, mostraram que sabem do que se trata a diversidade e que com ela se é capaz de obter certos benefícios como: maior diversidade de idéias (*brainstorm*), enriquecer o conhecimento e o ambiente organizacional, também auxilia e muito na maturidade de equipes de trabalho, no incentivo a convivência com pessoas diferentes e com conceitos diferentes, culturas e religiões. Os gestores citaram a Gestão da Diversidade como algo bastante positivo, que vem a agregar valor à organização e que essa diversidade impacta até mesmo no lucro da empresa, elevando o seu faturamento.

O gestor A, afirma que o banco no qual trabalha, a diversidade é tratada

como parte da cultura organizacional do banco e que o incentivo a diversidade e cultivado através de incentivos e a aceitação de colaboradores dos mais diversos lugares e conhecimentos. Citando que o seu banco já foi premiado no quesito diversidade e que o respeito às pessoas é trabalhado de maneira natural dentro das agências bancárias.

O gestor B também se coloca de modo parecido no que diz respeito à diversidade, afirmando que é algo muito positivo para a sua agência e que o banco para o qual trabalha incentiva nas causas de diversidade e valoriza o respeito às diferenças, mesmo não tendo políticas ou ações voltadas para o negro, homossexual, pessoa com deficiência e a mulher. Assim como o gestor A, afirma que a diversidade é parte mais que importante no ambiente do setor bancário, pois traz benefícios para a imagem do banco no sentido de inclusão.

A diversidade é algo que sempre se fez presente na sociedade e não diferente nas organizações de qualquer setor empresarial. Desse modo, ainda assim, mesmo com a tentativa de se trabalhar a diversidade que há nas empresas, ainda não se vê um planejamento do setor de Recursos Humanos que trabalhe isso de modo claro e objetivo. Nota-se que as agências bancárias estão buscando mudar a sua ótica com relação à diversidade através de ações comportamentais humanas, buscando respeitar as diferenças e aprender a lidar com as mais diversas situações. Apesar de toda essa positividade, sob o olhar dos gestores do setor bancário, ainda assim, como em muitas organizações, a Gestão da Diversidade ainda não é tratada como quesito fundamental que acarreta valores e que minimiza certos comportamentos hostis ao indivíduo, seja ele: negro, homossexual, mulher ou pessoa portadora de deficiência física. E sendo possível se obter essa minimização, a organização funciona de maneira satisfatória a alcançar seus objetivos.

Atentando para a Gestão da Diversidade é possível entender que as capacidades dos indivíduos, se dão através de suas vivências e conhecimentos adquiridos ao longo de sua jornada acadêmica e profissional, e certas peculiaridades não são obstáculos a serem empregados de maneira arbitrária ou preconceituosa. Pois muitos desses indivíduos são marginalizados apenas pelo simples fato de ser quem são. Isso não chega a ser algo que possa ser levado em consideração, pois as competências existem em qualquer um de modo indissociado de gênero, religião, cor, credo, orientação sexual ou deficiência.

Sendo assim, os benefícios que a diversidade atrai para uma organização

são inúmeros, tais como: um melhor clima organizacional, a troca de experiências entre as pessoas, a troca de conhecimento e o trabalho e incentivo a tolerância na ambiência organizacional. Pois, a política de diversidade não seria apenas uma questão de responsabilidade social, onde se objetiva incluir minorias ou pessoas portadoras de deficiência ou consideradas diferentes, mas mostra-se cada vez mais como um fator de sustentabilidade e estabilidade organizacional.

## REFERÊNCIAS

ALVES, M. A.; GALEÃO-SILVA, L. G. **A crítica da gestão da diversidade nas organizações**. RAE-revista de administração de empresas, v. 44, n. 3, p. 20-29, 2004.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BARREIRO et al. **Diversidade nas Organizações: Uma Análise de Resultados**. 2015. BELLAN, A. C. Diversidade e discriminação. In J. Dias & L. Freire (orgs.), **Diversidade: avanço conceitual para a educação profissional e o trabalho**. Ensaios e reflexões. Brasília, OIT, pp. 15-24. 2002.

BENTO, M.A.S. Igualdade e diversidade no trabalho, In: **Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo: trabalho e desigualdades étnico-raciais**. São Paulo, ano 5, nº 10, 1999, pp. 89-120.

BRANCO, A.M.C.U.A.; OLIVEIRA, M.C.S.L.O. **Diversidade e cultura da paz na escola: contribuições da perspectiva sociocultural**. Porto Alegre: Mediação, 2012.

COSTA, F.P. A inserção da pessoa portadora de deficiência no mercado de trabalho. In: **Âmbito Jurídico**, Rio Grande. XV, n. 103, ago. 2015. Disponível em: <[http://www.ambitojuridico.com.br/site/?n\\_link=revista\\_artigos\\_leitura&artigo\\_id=12085](http://www.ambitojuridico.com.br/site/?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=12085)>. Acesso em: 24 mai. 2019.

COX JR, T. **Cultural diversity in organizations: theory, resarch and pratice**. San Francisco: Barrett-Koehler Publishers, 1993. Citado por FLEURY, M. T. L. Gerenciando a diversidade cultural: experiência de empresas brasileiras. RAE – Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 40, n. 3, p. 18 – 25, jul/set 2000.

CUNHA JR, H.; RAMOS, M.E.R. **Espaço urbano e afrodescendência**. Fortaleza: UFC Edições, 2007.

FEITOSA, L. A. T. **Gestão da Diversidade: um estudo no setor hoteleiro de uma cidade do Nordeste brasileiro**. Natal – RN. 2012.

FLEURY, M. T.. **Gerenciando a diversidade cultural: Experiências de Empresas Brasileiras**. RAE – **Revista de Administração de Empresas**, v. 40, nº 3 p. 18-25, jul./set. 2000.

FREITAS, M. E.; DANTAS, M. **Diversidade sexual e trabalho**. São Paulo: Cengage Learning, 2012. P. 379.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2007.  
INSTITUTO ETHOS. **Como as empresas podem (e devem) valorizar a diversidade**. São Paulo: Instituto Ethos, 2000.

ÍTALO, Adriana. **A tradição do conhecimento do Criador**: um ensaio sobre a artificialização da natureza. 1999. Dissertação (Mestrado de filosofia) – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 1991.

LIMA, L. C., LUCAS, A. C. **Gestão da Diversidade e Gestão de Pessoas**: Implicações para a Área de Recursos Humanos. Curitiba. 2012.

LIMA, T. C. S.; MIOTO, R. C. T. **Procedimentos metodológicos na construção do conhecimento científico**: a pesquisa bibliográfica. Ver. Kaál. Florianópolis, v. 10, n. esp. P. 37-45, 2007.

MOREIRA, A.F.; CANDAU, V.M. **Multiculturalismo**: diferenças culturais e práticas pedagógicas. 4. Ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2010.

MOURA, L. **Tipos de diversidade**. Disponível em:  
<<https://brainly.com.br/tarefa/7618785>>. Acesso em: 26 set. 2018.

NKOMO, S. M., COX Jr, T. **Diversidade e Identidade nas Organizações**. In: CLEGG, S.R. et al., Handbook de Estudos Organizacionais. São Paulo: Atlas, 1999. p. 334- 360.

ONLINE, Deficiente. **Cotas**. Disponível em: <[http://www.deficienteonline.com.br/lei-8213-91-lei-de-cotas-para-deficientes-e-pessoas-com-deficiencia\\_77.html](http://www.deficienteonline.com.br/lei-8213-91-lei-de-cotas-para-deficientes-e-pessoas-com-deficiencia_77.html)>. Acesso em: 11 nov. 2018.

ONLINE. **Agências Bancárias**. Disponível em:  
<<https://www.agenciasbancarias.net/paraiba/joao-pessoa/>>. Acesso em: 06 de mai. 2019

PACHECO, H. P. Comunicação organizacional: sua funcionalidade dentro da gestão da diversidade nas empresas. In: **VI Congreso Asociación Latinoamericana de Investigadores de La Comunicación. 2003**.

PEREIRA, J.B.C.; HANASHIRO, D.M.M. **Ser ou não ser favorável às práticas de diversidade? Eis a questão**. RAC, Curitiba, v. 14, n 4, art. 06, p. 670-683, 2010.

ROBBINS, S. P. *et al.* **Comportamento organizacional**: teoria e prática no contexto brasileiro. 14 ed. São Paulo: Pearson, 2012.

ROBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pearson, 2008.

SICHEROLLI, M. B. *et al.* **Gestão da Diversidade nas Organizações**: uma Análise

das Práticas das Melhores Empresas para Trabalhar no Brasil. João Pessoa. Paraíba. 2011.

THOMAS, R. R. Jr. **Redefining Diversity**. Human Resource Focus. Vol. 73, n. 4, apr. 1996.

## GESTÃO E CONTROLE DE ESTOQUES A PARTIR DE UMA CURVA ABC NA EMPRESA F.F. MONTEIRO LTDA.

---

**Fabiano Marques Monteiro Filho**  
fabiano.monteiro29@gmail.com

**Prof. Esp. Túlio Augusto A. Oliveira**  
tulioaugusto@hotmail.com

### RESUMO

Diante dos diversos fatores que podem influenciar uma pequena empresa de varejo chamada F.F. Monteiro Ltda. situada na capital paraibana, é preciso estudar e identificar ferramentas que podem potencializar o negócio para se preparar ao crescimento exponencial da concorrência, que é o de se esperar em uma economia capitalista. O objetivo deste artigo é apresentar o que ocorre no estoque dessa empresa adotando como base a curva ABC, que é uma ferramenta capaz de nomear os produtos mais importantes da organização, que são aqueles mais valiosos e conseqüentemente precisam de mais atenção do gestor para que ele não deixe de suprir a demanda. A classificação ABC também permite distinguir os produtos menos importantes, que são aqueles dispensáveis para o estoque, e que não merecem tanta atenção do gestor, bem como os itens que estão nesse meio termo, que não precisam de tanto zelo, mas que não podem cair no esquecimento. Assim, um empresário pode começar a estabelecer prioridades e políticas de vendas baseadas em indicadores seguros. Ficou sugerido que o gestor deve utilizar a ferramenta proposta com uma certa frequência, para que assim ele possa tirar proveito dos conhecimentos obtidos pela curva e assim tomar atitudes com relação aos dados positivos e negativos.

**Palavras chave:** Estoques. Curva ABC. Gestão. Varejo.

### ABSTRACT

Given the several factors that can influence a small retail company called F.F. Monteiro Ltda. located in the capital of Paraíba, it is necessary to study and identify tools that can boost the business to prepare for the exponential growth of competition, that is to be expected in a capitalist economy. The purpose of this article is to describe what happens in the stock of this company based on the ABC curve, which is a tool capable of naming the most important products of the organization, which are those most valuable and consequently need more attention of the manager, so that he does not fail to meet the demand. The ABC classification also allows to distinguish the less important products, which are those expendable for the stock, and that do not deserve so much attention of the manager, as well as the items that are in the middle, that do not need so much zeal, but that can not fall in forgetfulness. Thus, an entrepreneur can begin to establish sales priorities and policies based on safe indicators. It was suggested that the manager should use the proposed tool with a certain frequency, so that he can take advantage of the knowledge obtained by the curve and thus take actions on the positive and negative data.

**Keywords:** Stocks. ABC curve. Management. Retail.

## 1 INTRODUÇÃO

Por muitas vezes, as finanças de uma empresa mais básica não são levadas tão a sério. Pequenos empreendedores costumam desconsiderar muitos dados e estudos que podem dar uma significativa vantagem competitiva perante outros empreendimentos, e os que já o fazem são os que conseguem perpetuar o negócio por muitos anos sendo rentável. Algumas empresas chegam a ser duradouras, mas nota-se que a partir de certo momento, seus índices começam a cair e os gestores não conseguem identificar os motivos disso. Certamente, muito das causas está na má gestão dos estoques e os custos envolvidos.

Sabe-se que para uma organização no setor de varejo é essencial um bom planejamento do seu estoque e controle das finanças. Sem uma boa gestão de estoques, poderá acontecer (DIAS, 2009):

- Um déficit no atendimento, pois o cliente esperará um tempo excessivo para conseguir seu produto;
- Não se compreenderá o quanto deverá ser investido nos estoques, e um mal investimento gerará um impacto negativo no caixa da empresa, como a compra de produtos com baixa saída; e
- Excessivos níveis de estoque que causarão um maior custo de manutenção.

Do mesmo modo, essa falta de controle e de informações ocasionaria um efeito bola de neve, atingindo todos os setores vitais de um varejo de pequeno-médio porte, que é o objeto desta pesquisa.

Para conhecer mais dessas áreas, busca-se expor a gestão de estoques da empresa F.F. Monteiro LTDA e apresentar dados relevantes para a formação de estoques, visando os custos envolvidos no processo e descobrindo os aspectos positivos e negativos durante esse procedimento.

A função da administração de estoques é maximizar o efeito lubrificante no *feedback* de vendas e o ajuste do planejamento da produção. Simultaneamente, deve minimizar o capital investido em estoques, pois ele é caro e aumenta continuamente, uma vez que o custo financeiro aumenta. (DIAS, 2009, p. 7)

Assim, é gerado o seguinte problema de pesquisa: **Como entender a gestão de estoques da empresa F.F. Monteiro LTDA a partir de uma curva ABC?**

A empresa que é objeto de estudo está estabelecida no mercado a mais de 20 anos, e se tornou popular com o auxílio de um grande estoque, pois na sua área de

atuação, varejo de materiais de construção e acabamentos, não são muitas organizações de pequeno-médio porte que conseguem uma ampla variedade de produtos com cerca de 3800 itens diferentes. Porém, essa grande variedade e volume, gera custos e precisam ser muito bem conhecidos, como afirma Ballou (2012, p. 204, grifo nosso): “**O controle de estoques é parte vital do composto logístico**, pois estes podem absorver de 25% a 40% dos custos totais, representando uma porção substancial do capital da empresa”. Além disso, sabe-se bem que um varejo precisa manter um alto nível de serviço, entregando os produtos essenciais, mas também mantendo os produtos auxiliares e/ou acessórios, que mesmo não possuindo boa saída, ajudam a manter o negócio.

Bem como, é indispensável para que uma organização no setor de varejo pense em seus estoques e nas maneiras de melhor investir seu capital, a organização deve se preparar para o aumento exponencial da concorrência, com a chegada das empresas de grande porte, conhecidas como *homecenters*. Além de suas enormes lojas, apresentam-se estoques com dezenas de milhares de itens, o que pode garantir ao consumidor final um preço mais atraente. Se uma empresa pequena não se conhecer e obter informações relevantes para o seu desenvolvimento, como sobreviverá em uma economia capitalista? Por conseguinte, este trabalho também se propõe a munir com informações relevantes a empresa que será objeto de pesquisa, com modelos gráficos e dados importantes sobre o que se passa dentro da organização, assim como apresentar a ferramenta que é o foco deste trabalho, a classificação ABC, e que muitas vezes se passa por despercebido, principalmente quando se trata dos empreendimentos menores.

## 1.1 OBJETIVOS

### 1.1.1 Objetivo Geral

Analisar a gestão e o controle de estoques a partir da curva ABC na empresa F.F. Monteiro LTDA.

### 1.1.2 Objetivos Específicos

- Aplicar e analisar a classificação ABC a fim de classificar os produtos de maior a relevância financeira no estoque.
- Analisar giro de estoque no grupo prioritário de produtos (Grupo A) durante o

ano anterior.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 GESTÃO DE ESTOQUES

Existe uma relação íntima entre a administração financeira e a administração de estoques, e, portanto, há uma necessidade real para as organizações compreenderem quais são seus recursos, e o que é indispensável para a empresa alcançar seus objetivos. “Os estoques fazem parte do ativo circulante, que por sua vez compõe os ativos da empresa, e estes representam as aplicações do capital investido” (DIAS, 2009, p.11).

O estoque pode ser definido como “acumulação armazenada de recursos materiais em um sistema de transformação” (SLACK *et al.*, 1997, p.381). Ou seja, há uma obrigação da empresa em manter um estoque para manter suas operações. Não é possível imaginar um comércio que não tenha um armazém (próprio ou terceirizado), pois o consumidor final não conseguiria adquirir o produto e a empresa não alcançaria o seu objetivo, que é lucrar. Paoleschi (2014) diz que os armazéns geralmente são próprios quando se trata de um varejo de forma geral, e precisam atender o cliente com precisão e qualidade. Paoleschi (2014, p.14) ainda afirma: “armazém é o local apropriado para guardar materiais e produtos que as empresas utilizam para facilitar o fluxo de entrada e saída de suas matérias-primas e dos produtos acabados”.

Sabe-se que previamente, no início do estudo da produção industrial, ficou constatado que a abordagem Clássica de Henry Ford há uma presença de grandes estoques, com a ideia de que dessa forma mais matéria-prima se converteria em produtos acabados e assim se obteria um lucro maior (CHIAVENATO, 2003). Hoje em dia, porém, é conhecido que isso não é mais necessário, descartando a possibilidade de manter o estoque inativo, e que acarretaria em um alto custo de manutenção. “O objetivo, portanto, é otimizar o investimento, aumentando o uso eficiente dos meios financeiros, minimizando as necessidades de capital investido em estoques” (DIAS, 2009, p.7). Ching (2010) comenta que há várias razões para manter um produto em estoque, seja para atender a demanda, seja para não perder as vendas, seja para adquirir grandes volumes de produtos com descontos (grandes volumes que geralmente são superiores aos necessários para a empresa).

Sobre esse assunto, Ching (2010, p.15) ainda afirma:

Estabelecer os níveis de estoque e sua localização é apenas uma parte do problema do controle de estoque. Considerando esse objetivo mais amplo, uma questão crítica é balancear os custos de manter e de pedir estoque, porque esses custos têm comportamentos conflitantes. Quanto maiores as quantidades estocadas, maiores serão os custos de manutenção. Quanto maior for a quantidade do pedido, maior será o estoque médio e mais alto será o custo de mantê-lo. No entanto, se maiores quantidades forem solicitadas, menos pedidos e suas conseqüentes entregas ocorrerão e, por conseqüência, menores custos de aquisição.

Tendo em vista toda a importância dos estoques e que ele custa caro para a empresa e seu custo aumenta continuamente, Dias (2009) sugere princípios do controle de estoques, afim de se obter essa otimização. São eles:

- a) Determinar “o que” deve permanecer em estoque: número de itens;
- b) Determinar “quando” se devem reabastecer os estoques: periodicidade;
- c) Determinar “quanto” de estoque será necessário para um período pré-determinado: quantidade de compra;
- d) Acionar o departamento de compras para executar aquisição de estoque: solicitação de compras;
- e) Receber, armazenar e guardar os materiais estocados de acordo com as necessidades;
- f) Controlar os estoques em termos de quantidade e valor; fornecer informações sobre a posição do estoque;
- g) Manter inventários periódicos para avaliação das quantidades e estados dos materiais estocados;
- h) Identificar e retirar do estoque os itens obsoletos e danificados.

## 2.2 CURVA ABC

Para facilitar o entendimento dos princípios de controle de estoque, é usado ferramentas como a curva ABC:

O princípio da classificação ABC ou curva 80 – 20 é atribuído a Vilfredo Pareto, um renascentista italiano do século XIX, que em 1897 executou um estudo sobre a distribuição de renda. Através deste estudo, percebeu-se que a distribuição de riqueza não se dava de maneira uniforme, havendo grande concentração de riqueza (80%) nas mãos de uma pequena parcela da população (20%). (PEREIRA, 1999, p. 1).

A curva ABC, portanto, baseia-se no princípio do diagrama de Pareto, para

mostrar que nem todos os produtos possuem o mesmo grau de importância, ou seja, 20% dos produtos é responsável por 80% das vendas da empresa (CHING, 2010). Para fins de estudo, o empresário, gestor ou administrador pode utilizar qualquer porcentagem que achar necessário para definir o grau de importância que será dado àquele grupo de produtos, mas o princípio é o mesmo. Martins e Alt (2009, p. 222) afirmam: “Os itens A são os mais significativos, podendo representar algo entre 35% e 70% do valor movimentado dos estoques, os itens B variam de 10% a 45%, e os itens C representam o restante”

Dias (2015) explica como é definido cada classe da curva:

- Classe A: Grupo de itens mais importantes que devem ser tratados com uma atenção bem especial pela administração.
- Classe B: Grupo de itens em situação intermediária entre as classes A e C.
- Classe C: Grupo de itens menos importantes que justificam pouca atenção por parte da administração.

Além disso, os autores Collignon e Vermorel (2012, tradução nossa) aconselham as seguintes políticas a serem tomadas para cada grupo:

- O grupo A deve ter um controle de estoque rigoroso, áreas de armazenamento mais seguras e melhores previsões de vendas. Os pedidos a fornecedores devem ser frequentes, com pedidos semanais ou diários. Evitar faltas de estoque em itens A é uma prioridade.
- Os pedidos dos itens C são feitos com menor frequência. Uma política tipicamente de estoques para itens C consiste em ter apenas 1 unidade disponível e em pedir somente quando uma compra real é feita. Essa abordagem leva a uma situação de falta de estoque após cada compra, o que pode ser uma situação aceitável, já que os itens C apresentam baixa demanda e maior risco de custos excessivos de estoque. Para o grupo C, a questão não é “quantas unidades são armazenadas? ”, mas sim “nós ainda mantemos este item na loja? ”.
- Os itens B se beneficiam de um status intermediário entre A e C. Um aspecto importante da classe B é o monitoramento da evolução potencial em direção à classe A ou, ao contrário, em direção à classe C.

Sendo assim, esse tipo de categorização tem sido usado abundantemente nas organizações, e principalmente na gestão de estoques pois a partir dela pode-se indicar para um gestor a importância que ele deve dar para um certo grupo de produtos, e uma organização que desconhece essa ferramenta, tem muito a perder.

Em uma organização, a curva ABC é muito utilizada para a administração de estoques, mas também na definição de políticas de vendas, estabelecimento de prioridades, programação de produção etc. Na administração de estoques, por exemplo, o administrador usa a curva ABC como um parâmetro que informa a necessidade de aquisição de mercadorias ou matérias-primas essenciais para o controle do estoque, que variam de acordo com a demanda do consumidor. (PALOESCHI, 2013, p. 68).

É possível perceber também, que dentro do varejo, os produtos de classe B e C estão, algumas vezes, ligados ao nível de serviço da empresa, ou seja, o empresário em busca de prestar o melhor serviço aos seus clientes. A tendência dos varejistas é de atender a maior demanda possível, com um grande mix de produtos, e com essa estratégia tende a atrair e fidelizar clientes. Contudo, os custos de estocagem de alguns desses produtos não são compensados por suas saídas, e cabe ao gestor otimizar esse retorno. Martins e Alt (2009, p.

213) trazem a seguinte definição para nível de serviço: “é o indicador de quão eficaz foi o estoque para atender às solicitações dos usuários. Assim, quanto mais requisições forem atendidas, nas quantidades e especificações solicitadas, tanto maior será o nível de serviço”.

Uma das maneiras de aliar o nível de serviço à diminuição dos custos é através da curva ABC: “quanto mais renda um produto gera, mais importante o produto deve ser. Essa suposição [...] oferece uma maneira conveniente de categorizar os produtos de acordo com o respectivo volume de vendas. Cada categoria recebe seu próprio nível de serviço.” (SCHALIT, VERMOREL, 2014, tradução nossa).

### 2.3 GESTÃO DE CUSTOS EM ESTOQUES

A gestão financeira certamente ocupa um lugar de prioridade na maioria das empresas, pois trata diretamente do lucro e riqueza de uma organização. Segundo Gitman (2004), a gestão do dinheiro é uma ciência em que se preocupa com os processos relacionados à transferência do dinheiro entre indivíduos, empresas e órgãos governamentais. Gitman (2004) ainda fala que a maioria das decisões de uma organização é medida em termos financeiros.

O orçamento de capital é o processo de planejamento e gestão de investimentos de longo prazo de uma empresa [...]. Estrutura de capital [...] diz respeito a como a empresa obtém e administra o financiamento a longo

prazo de que precisa para sustentar seus investimentos de longo prazo [...]. O termo capital circulante se refere ao ativo circulante de uma empresa, como **estoques**, e ao seu passivo circulante, como recursos devidos aos fornecedores. (ROSS *et al.*, 2013, p. 2-4, grifo nosso)

Sendo assim, observa-se que as reflexões dos dois autores se assemelham quando se presume o processo de tomada de decisão dentro de uma firma.

“Uma das principais preocupações do administrador de materiais é saber quais são os custos relacionados ao estoque que ele gerencia” (FRANCISCHINI; GURGEL, 2010, p.162). Os custos de armazenagem podem ser agrupados, segundo Dias (2009), nas seguintes modalidades:

- Custos de capital (juros, depreciação);
- Custos com pessoal (salários, encargos sociais);
- Custos com edificação (aluguéis, impostos, luz, conservação);
- Custos de manutenção (deterioração, obsolescência, equipamento).

Esses fatores são de grande importância e precisam ser controlados para evitar eventuais perdas ou qualquer tipo de prejuízo, principalmente quando se trata de um comércio de pequeno-médio porte.

Ademais, o gestor pode analisar o giro de estoque, que mostra a quantidade de vezes em que o estoque é renovado por completo, em um período de tempo (FRANCISCHINI, 2010). É importante que o giro seja alto, porém sem comprometer a demanda, ou seja, sem deixar que esse produto no estoque. Esse dado pode ser crucial na identificação dos produtos que tem mais saída e nos produtos menos procurados. “O índice de rotatividade do estoque representa um parâmetro fácil para comparação da rentabilidade entre empresas do mesmo ramo de atividade ou entre classes de material do estoque” (PAOLESCHI, 2013, p.39).

O giro de estoques é calculado pela seguinte fórmula:

$$\text{Giro de estoques} = \frac{\text{C.M.V.}}{\text{Valor do estoque médio no período}}$$

O giro de estoques também pode ser calculado a partir do número de vendas e o estoque médio do determinado período.

### 3 METODOLOGIA

#### 3.1 TIPOS DE PESQUISA

Este trabalho é do tipo exploratório, que segundo Gil (2018), tem o propósito de “proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses”, e pode ser classificado como pesquisa qualitativa quanto à abordagem, ou seja, os resultados serão obtidos a partir de descrições verbais da pessoa entrevistada. (GIL, 2018).

Quanto aos procedimentos serão utilizados os seguintes tipos de pesquisa: bibliográfica, documental e de campo.

A pesquisa bibliográfica precisa ser diligente pois é ela que vai mostrar como as informações obtidas são avaliadas e abordadas neste artigo. Pesquisa bibliográfica, segundo Marconi e Lakatos (2017, p. 30) “é uma atividade que se realiza para a investigação de problemas teóricos ou práticos, empregando métodos científicos. [...] é encontrar respostas para questões propostas, utilizando procedimentos científicos”.

Martins e Theóphilo (2016, p. 53) explicam o que é pesquisa documental: “é característica dos estudos que utilizam documentos como fonte de dados, informações e evidências. Os documentos são dos variados tipos, escritos ou não”. Esse aspecto é de grande utilidade para avaliar dados financeiros da empresa objeto de estudo e também engloba os dados obtidos através de entrevista.

Gil (2018) explica que o estudo de campo procura aprofundar em questões; lida diretamente com a observação exaustiva das atividades de um ou poucos casos e de entrevistas afim de deter suas explicações e explanações do que ocorre no grupo.

### 3.2 TÉCNICAS E INSTRUMENTO DE PESQUISA

Para este trabalho, é utilizado majoritariamente a entrevista por se tratar de um contato direto com o sócio proprietário da empresa em questão. “Entrevista pode ser entendida como a técnica que envolve duas pessoas numa situação “face a face” e em que uma delas formula questões e a outra responde” (GIL, 2018, p. 93).

Em um primeiro momento, foi feita a coleta dos dados, a fim de se conhecer melhor a quantidade de itens em estoque, os tipos de materiais e quantos foram vendidos, para assim poder ser feita a classificação ABC. Como a empresa possui mais de 3800 itens, foi entendido que seria melhor se aprofundar no estudo dos

itens mais importantes, o grupo “A”, que representam cerca de 80% do valor total de vendas da empresa, e 23,67% do número total de itens da loja.

Analisar em profundidade milhares de itens num estoque é uma tarefa extremamente difícil e, na grande maioria das vezes, desnecessária. É conveniente que os itens mais importantes, segundo algum critério, tenham prioridade sobre os menos importantes. Assim, economiza-se tempo e recurso. (FRANCISCHINI; GURGEL, 2010, p. 97)

Após essa separação do grupo específico, é que foi calculado o seu giro de estoque. Ao final da coleta documental, foi conduzida a entrevista que contribui para análise e interpretação dos dados. O proprietário da empresa, e todos os dados fornecidos por ele é descrito no trabalho como do “empresário”, para melhor compreensão do texto e dos dados obtidos.

### 3.3 CARACTERIZAÇÃO DO AMBIENTE DE PESQUISA

A empresa adotada como objeto de estudo é a F.F. MONTEIRO Ltda., situada em João Pessoa, capital da Paraíba, onde atua no setor de varejo de materiais de acabamentos para construção há mais de 20 anos.

A empresa é considerada de pequeno porte, e conta com três vendedores, dois estoquistas, um auxiliar-administrativo e o gerente, que é o sócio proprietário, responsável por todos os aspectos da administração da empresa (estoques, finanças, custos, administração de recursos humanos, etc.).

## 4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE DADOS

Diante do objetivo principal deste trabalho, identificou-se que a empresa conta com um sistema de gerenciamento chamado INTELLIGENCE ERP e o programa auxilia a organização em vários aspectos, como fluxos de caixa, cadastro de clientes e fornecedores, e principalmente o controle de estoques da empresa. Esse ERP (*Enterprise Resource Planning* ou Sistema Integrado de Gestão Empresarial) é bastante robusto e conta com várias funções, dentre elas pode-se identificar ferramentas para últimas compras, saídas e entradas no estoque, média de preços, documentos fiscais, além de gráficos e tabelas. Considerando essas informações, o empresário relatou que:

- O controle de estoque é feito a partir da visualização de dados no sistema

da empresa e *in loco*.

- Não conhece a classificação ABC e nem sabia que existia uma função no seu sistema de gestão para extraí-la;
- Analisa os itens mais importantes a partir da quantidade de saídas que ele observa durante o funcionamento da loja;
- Sempre está observando os níveis de estoque para evitar que seus itens mais importantes nunca faltem;
- Apesar de muitos itens apresentarem pouca demanda (que serão classificados como **C**), eles possuem uma importância para a loja manter-se sempre com uma boa variedade de produtos;
- Como muitos itens vem de regiões distantes do país e não são comercializados por distribuidores, prefere comprar em maior quantidade e não correr o risco de deixar mercadorias em falta.

Diante disso, pode-se usar o *software* de gestão para extrair uma tabela que serve de base para a elaboração de uma curva ABC e compreender como essas informações que o empresário apresentou refletem no funcionamento da empresa. Essa tabela contém a listagem da quantidade vendida de cada produto, o valor total de vendas de cada produto, a soma do total de vendas e a participação (em porcentagem) de cada produto sobre o somatório total. Utilizando essa tabela como base, foi possível calcular a porcentagem acumulada, para enfim fazer a classificação ABC desejada. Como a empresa possui muitos itens, foi preferido fazer a classificação mostrada na tabela abaixo.

**Quadro 1:** Proporções da Curva ABC

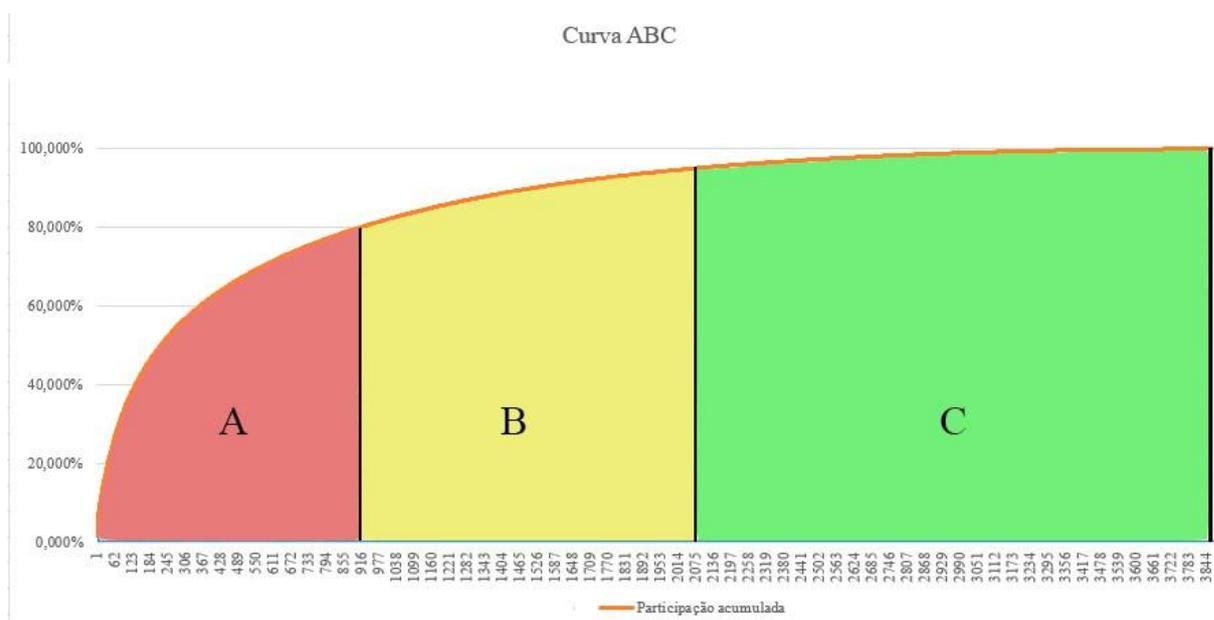
<b>Classe</b>	<b>Corte</b>	<b>Proporção de produtos</b>	<b>Proporção de valor</b>
<b>A</b>	80%	23,67%	80%
<b>B</b>	95%	30,08%	15%
<b>C</b>	100%	46,25%	5%

**Fonte:** Autoria Própria, 2019.

O **corte** significa a delimitação das porcentagens acumuladas, ou seja, até 80%, são os produtos **A**, em seguida até 95% os **B** e por fim os produtos **C**. Pelas colunas

de proporção podemos perceber que 23,67% dos produtos (915 itens) correspondem a 80% do faturamento da empresa e 76,33% dos itens correspondem a apenas 20% do faturamento anual. “Na avaliação dos resultados da curva ABC, percebe-se o giro dos itens no estoque, o nível da lucratividade e o **grau de representação no faturamento da organização**” (PAOLESCI, 2013, p. 36, grifo nosso).

**Figura 1:** Curva ABC

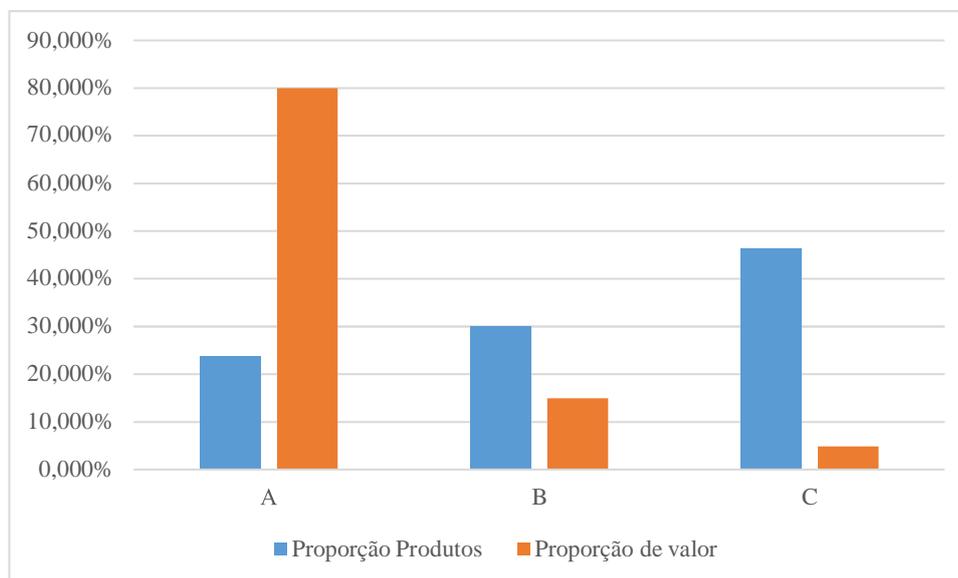


**Fonte:** Autoria Própria, 2019.

A curva foi elaborada precisamente com os parâmetros da tabela 1. No gráfico, é importante apontar que o eixo horizontal mostra a quantidade de itens, e o eixo vertical corresponde a porcentagem de vendas. Com isso, podemos ver que a área **A**, embora menor que as demais, corresponde a precisamente 80% do faturamento da empresa. Também é importante distinguir a área **C**, que é representada 1788 produtos e apenas 5% das vendas, e entre as duas áreas está a região **B**, que contém 1163 dos itens da loja. Tanto a área **B** como a **C** representam um grande espaço no gráfico e que concebe pouco valor na empresa. “Tanto o capital empatado nos estoques como os custos operacionais podem ser diminuídos, se entendermos que nem todos os itens estocados merecem a mesma atenção pela administração ou precisam manter a mesma disponibilidade para satisfazer aos clientes” (CHING, 2010, p 31). Para um empresário que lida com tantos itens, é necessário entender

que muitos itens que correspondem a segunda e terceira parte do gráfico não merecem a mesma atenção do que os itens do grupo **A**.

**Figura 2:** Gráfico de barras Proporção Produtos x Proporção de valor



**Fonte:** Autoria Própria, 2019.

O gráfico de colunas consegue mostrar com mais clareza os dados extraídos pela curva ABC. Vemos que em **A**, pouquíssimos produtos gerando grande valor. Já em **B**, vemos uma situação mais equilibrada, e por fim, em **C** observamos a grande disparidade da curva, uma enorme quantidade de produtos gerando um valor muito escasso.

**Quadro 1:** Amostra da classificação ABC

Descrição do Produto	Quantidade	Preço unitário	Total	Participação	Participação acumulada	Classificação
ARGAMASSA COLAFORTE AC-I	6733,00	7,54	50751,65	1,799%	1,799%	A
ARGAMASSA COLAFORTE AC-II	3031,00	15,2	46069,82	1,633%	3,432%	A
PISO POINTER COML 60X60 CLASSICO	2246,00	13,97	31373,4	1,112%	4,545%	A
REV POINTER C 30X60 DOMINO AZUL BR	1749,00	13,92	24356,15	0,863%	5,408%	A
PISO ARIELLE A 433X433 CRISTAL	1326,00	17,37	23048,27	0,817%	6,225%	A

TQ INOX TRAMON ENCAIXE 50X0	54,00	386,32	20861,15	0,740%	6,965%	A
ARGAMASSA COLAFORTE ACIII	832,00	24,39	20291,97	0,719%	7,684%	A
PISO POINTER COML 60X60	1048,00	16,26	17045,69	0,604%	8,289%	A

**Fonte:** Autoria Própria, 2019.

Analisando mais detalhadamente esses dados, vemos que o grupo dos primeiros 220 itens é formado majoritariamente por 90 tipos de revestimentos e pisos cerâmicos, juntamente com 10 produtos auxiliares para as cerâmicas, que podem ser identificados por argamassas e rejuntas. É importante ressaltar que esses itens não têm grandes margens de lucro, porém ganham nas vendas devido a quantidade de saídas. Por exemplo, foram comercializadas 10 mil argamassas em 2018, vendidas por um valor médio de R\$ 11,71.

Esses itens além de serem os mais importantes do ponto de vista de movimentação de estoques, também são os que mais ocupam espaço no armazém da loja, cerca de 1/4 de todo estoque, segundo o empresário. Outro aspecto importante desta composição da curva ABC são os itens descritos como gabinetes, tanques e cubas de inox, os quais podem ser conferidos no **apêndice**. São produtos com alto valor agregado (se comparado as argamassas e cerâmicas) e tem saídas na faixa das dezenas e no máximo 100 unidades, ou seja, poucas vendas desses itens já representam um bom valor agregado. Por fim, outro tipo de produto que pode se destacar nesse meio são os conjuntos acoplados, que são caixa de descarga com a bacia sanitária, que também têm um alto valor agregado e também são volumosos, correspondendo de 10% do espaço de todo o estoque. Sendo assim, vemos que os primeiros itens (os mais valiosos) do grupo **A**, que é o grupo mais valioso para empresa, também são os que mais ocupam espaço no estoque, tanto pela quantidade armazenada, quanto por seu volume em si.

Dentre os itens restantes que estão presentes no grupo primário, é destacável a presença dos produtos que estão presentes em um banheiro, que são as torneiras de metal, duchas e os chamados kits de acessórios, compostos por porta-papel higiênico, saboneteira, porta-toalhas, dentre outros, em uma única embalagem. Segundo o empresário, esses itens são muito importantes para a loja, pois têm uma margem de lucro superior as demais mercadorias destacadas acima.

Sabendo disso, pode-se explorar o giro de estoque para saber a importância de cada grupo de produtos, de maneira particular.

**Quadro 3:** Amostra da tabela de giro de estoque de argamassas

Descrição do Produto	Quantidade e vendida	C.M.V.	Valor do estoque médio no período	Giro de estoque
ARGAMASSA COLAFORTE AC--I INT 15KG	6733,00	R\$32.991,70	R\$5.629,00	5,86
ARGAMASSA COLAFORTE AC-II EXT 15KG	3031,00	R\$27.885,20	R\$4.894,40	5,70
ARGAMASSA COLAFORTE ACIII EXT 15KG	832,00	R\$12.962,56	R\$1.706,01	7,60

**Fonte:** Autoria Própria, 2019.

No quadro anterior, é perceptível em um primeiro momento o giro de três tipos diferentes de argamassa, de um mesmo fornecedor. Os dois primeiros tipos “AC-I” e “AC-II”, além de serem os produtos com mais saídas, também possuem um ótimo giro, e o tipo “AC-III” é o de maior valor agregado e a mercadoria da loja que tem a maior rotação, com 7,6 giros por ano. O empresário informou que esses produtos são o de maior procura, pois sempre que há uma compra de cerâmica, esses produtos estão agregados, pois fazem parte do acabamento de um piso. Conclui-se a necessidade desse item é imprescindível para uma loja que tem como composição do **grupo A** mais de 100 tipos diferentes de revestimentos cerâmicos no estoque. O empresário também conta que esses produtos são pedidos com grande frequência ao fornecedor, com uma constância quase mensal e que ele consegue reconhecer a importância majoritária que esse item possui. Paoleschi (2014) diz que os itens classe “A” precisam ter um giro rápido, e que o ideal para a empresa é criar um sistema de reposição fácil. “O método mais utilizado é o de contrato de fornecimento com alguns fornecedores, que dispensa todo o processo de cotação, emissão de pedido, recebimento e inventário” (PAOLESCHI, 2014, p. 69). Levando em conta o produto argamassa, esse método pode ser vantajoso para empresa, já que é o próprio fabricante que faz a distribuição, e a fábrica fica no mesmo estado em que está presente a loja, sendo a entrega em dois dias no máximo, segundo o empresário.

Analisando os revestimentos e pisos cerâmicos, outro tipo de produto que foi destacado como importante, vemos que a situação é bastante diversa:

**Quadro 4:** Amostra do giro de estoque de cerâmicas

Descrição do Produto	Quantidade e vendida (em m <sup>2</sup> )	C.M.V.	Valor do estoque médio no período	Giro de estoque
PISO POINTER COML 60X60 CLASSICO CRU BRIL	2246,00	R\$16.845,00	R\$2.775,00	6,07
REV POINTER C 30X60 DOMINO AZUL BR	1749,00	R\$13.117,50	R\$1.923,75	6,82
PISO ARIELLE A 433X433 CRISTAL	1326,00	R\$12.040,08	R\$3.618,38	3,33
PISO POINTER COML 60X60 NATIVA IMBUIA BRI	1048,00	R\$8.384,00	R\$3.597,60	2,33
REV INCENOR EXTRA 33X50 66310 WHITE TEXTU	722,00	R\$6.859,00	R\$3.429,50	2,00
REV POINTER C 30X60 DIAMANTE MULTICOLOR B	822,00	R\$6.165,00	R\$2.823,75	2,18
AZ ELIANE COML 15X15 BRANCO PISCINA	289,00	R\$3.759,89	R\$2.107,62	1,78
AZ ELIANE COML 15X15 AZUL NAVAL	204,00	R\$2.856,00	R\$4.133,50	0,69
PISO POINTER COML 60X60 CARRARA STATUARIO	117,80	R\$942,40	R\$4.435,20	0,21

Fonte: Autoria Própria, 2019.

O quadro precedente destaca o giro de estoque de modelos de pisos, revestimentos e azulejos. Vemos que há duas mercadorias com ótima rotatividade, correspondendo a mais de 6 giros por ano. Outros modelos seguintes também têm boa performance de vendas, mas com menor rodízio e por último destaca-se dois modelos, que terminaram o ano sem ter seu estoque girado uma única vez, e isso é péssimo para a empresa, pois o espaço que esses produtos ocupam poderia ser melhor aproveitado por itens que tem um giro maior. Dias (2012, p. 302) fala com clareza sobre isso: “A análise dos materiais sem giro e obsoletos trará benefícios desde o aumento de capacidade de armazenagem até o lucro na venda para terceiros. O que precisa ser considerado é que não devem permanecer em estoque, pois representam capital parado”. É importante apontar que além dos dois primeiros produtos apresentados no quadro anterior terem o menor preço para o consumidor, também representam os campeões de vendas de piso e revestimento, mostrando uma certa tendência dos clientes da empresa, mas para o empresário seria vantajoso determinar um índice de padrão de rotatividade entre esses produtos, para

assim ele saber quando um produto está com mal desempenho e ser classificado como sem giro ou obsoleto (DIAS, 2012). As solicitações desses produtos são feitas mediante o representante comercial, e a frequência varia de acordo com a demanda que é percebida pelo empresário.

A quantidade varia, podendo ser de 1 a até 5 *pallets*, variando se o fabricante do produto estiver oferecendo algum desconto, segundo o empresário.

**Quadro 5:** Amostra do giro de estoque de cubas e tanques de inox

Descrição do Produto	Quantidade vendida	Preço unitário	C.M.V.	Valor do estoque médio no período	Giro de estoque
CB INOX TRAM COZ 69X49 41/2 MORGANA 93806	11,00	R\$926,00	R\$5.184,96	R\$2.356,80	2,20
GAB CRIS-MASTER GLASS 961 60X47	6,00	R\$1.426,70	R\$4.386,36	R\$3.655,30	1,20
TQ INOX TRAMON ENCAIXE 40X40 ACETIN 94403	21,00	R\$393,81	R\$3.730,65	R\$1.243,55	3,00
CB INOX TRAM COZ 56X34X17 31/2 ABRI 94024	21,00	R\$293,81	R\$3.283,56	R\$1.954,50	1,68

**Fonte:** Autoria Própria, 2019.

O quadro anterior destaca alguns dos itens identificados cubas e tanques de inox, e um tipo de gabinete. É interessante avaliar a importância desses produtos pois percebe-se que são vendidas poucas unidades por ano, como é o caso do gabinete (6 unidades no período), mas como seu preço unitário é muito elevado. O mesmo pode ser dito a respeito do primeiro item. Já o terceiro e quarto produto têm um valor significativamente menor (obedecendo o padrão de poucas unidades vendidas), mas ainda assim possuem mais de um giro por ano e estão dentro do grupo **A** da classificação ABC. Ao mesmo tempo, é importante notar que o desempenho desses produtos é bastante aceitável, pois são mantidas poucas unidades no estoque e a mercadoria em si não é tão volumosa, de acordo com o empresário.

Levando em conta os itens destacados e como são importantes para a organização, é compreendido que a análise de certos artigos presentes no grupo **B** e até mesmo do grupo **C** levará a entender como é feita a escolha de produtos da empresa. Por exemplo:

**Quadro 6:** Amostra de itens do grupo B

Descrição do Produto	Quantidade	Preço unitário	Total	Participação	Participação acumulada	Classificação
GRELHA INOX MEBER ROT 10CM QUAD	20,00	28,78	575,64	0,020%	82,327%	B
DISCO DIAMA RED DIAMOND SERGMENTADO	22,00	15,39	338,54	0,012%	89,712%	B

Fonte: Autoria Própria, 2019.

O quadro 6 destaca dois tipos de produtos ligados aos artigos do grupo **A**. A grelha é um item que está em todo banheiro, ou seja, quando um cliente vai fazer alguma reforma e colocar um novo piso, ou até mesmo adquirir um chuveiro ou colocar um novo kit de acessórios, e bem provável que ele também procure por uma grelha para o ralo. Já o segundo produto é o disco usado para cortado cerâmicas, isto é, quando alguém comprar uma cerâmica (que são os principais produtos da loja), é apropriado comprar o disco para o acabamento do piso ou revestimento de parede.

**Quadro 7:** Amostra de itens do grupo C

Descrição do Produto	Quantidade	Preço unitário	Total	Participação	Participação acumulada	Classificação
ACAB MEBER P/REG CR C40 ABS	8,00	22,92	183,34	0,006%	95,058%	C
GAT P/DUCHA CENSI C/SUPOORTE BR 7561	12,00	15,15	181,77	0,006%	95,142%	C

Fonte: Autoria Própria, 2019.

Levando em conta o grupo **C** como um todo, é observado a presença muito forte de artigos classificados como itens de reparo, que é o que acontece quando alguma peça de um produto é quebrada ou danificada, e existe alguma peça de reposição. No quadro anterior, vemos dois exemplos desse tipo de produto: o primeiro é uma peça de metal chamada acabamento para registro usado em chuveiro; ao longo de muito tempo de uso, é normal esse objeto se deteriorar e clientes procurarem por uma nova peça. O segundo é o gatilho para ducha higiênica

em que ocorre o mesmo caso do acabamento, o uso prolongado provoca a inutilidade da peça, e se faz necessário uma troca. Existem diversos tipos e marcas desses produtos, e eles são procurados com frequência, segundo o empresário.

**Quadro 8:** Amostra de itens do grupo C

Descrição do Produto	Quantidade	Preço unitário	Total	Classificação
ENXADA BELLOTA NORTE 2,5LE S/CABO	1,00	28	28	C
CHAVE DE CANO STARFER 10	1,00	35	35	C
MAO FRANCESA LEVE P/VIDRO 25X16 CROMADA	1,00	22,5	22,5	C
ESTILETE CORTAG 18MM METAL	2,00	10,86	21,71	C

**Fonte:** Autoria própria, 2019.

Anteriormente, destaca-se um grupo de itens que está majoritariamente presente no grupo **C**, que são produtos descritos como ferramentas. O empresário precisa ficar atento pois são itens que foram vendidos uma única vez durante um ano inteiro, e não precisam da atenção do gestor. Os autores Collignon e Vermorel (2019) alegam que essas mercadorias precisam ter um estoque mínimo, como uma única unidade no estoque, e só deve ser reposta quando houver uma saída.

Sendo assim, percebe-se que o empresário segue uma linha de gestão em que ele proporciona os produtos principais aos seus clientes, e em seguida agrega uma série de produtos que não são tão importantes, de acordo com a classificação ABC, mas que estão ligados ao grupo **A**. Martins e Alt (2009) falam que uma análise sem levar em conta as relações entre os diversos itens podem representar um perigo para a empresa, pois assim não é levado em consideração o sistema como um todo.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base no que foi apresentado, constatou-se que o empresário não utiliza nenhum tipo de índice para o monitoramento e controle dos estoques, e dado a realidade da situação desse tipo de varejo na cidade de João Pessoa-PB, com a chegada de grandes concorrentes, os quais possuem sistemas de controle mais rigorosos e maior poder de barganha perante os fornecedores, a curva ABC se

mostra como uma poderosa ferramenta para ter uma análise mais criteriosa sobre os seus produtos.

É importante ressaltar que para um pequeno empreendedor, o uso de muitas ferramentas e índices se torna um processo muito penoso e complexo, porque são muitas funções atribuídas à um único gestor, e é o que justifica o uso de instrumentos de controle concisos, mas que trazem muitas informações de maneira “compactada”, que é o caso da classificação ABC. Um administrador ocupado e com muitas funções a desempenhar pode simplesmente querer saber: “Onde preciso focar os meus esforços?”.

O descobrimento dos itens do grupo **A** como sendo os itens que mais valiosos leva a uma série de atitudes, como um armazenamento mais apropriado para esse tipo de produto, um melhor *marketing*, dentre outros aspectos. Ao se deparar com o grupo **B** e **C**, o empresário precisa compreender que alguns desses produtos não merecem tanta atenção, e talvez alguns precisam se tornar mais alienáveis para dar espaço para mercadorias mais importantes, mas também é necessário compreender que certos itens têm ligações com o grupo prioritário, e suas relações podem ser atrativas aos clientes.

Posto isso, é observado que os objetivos propostos neste artigo foram alcançados, pois foi possível apontar produtos ou grupos de produtos que são importantes para a organização usada com objeto de estudo e entender atuação dessas mercadorias no estoque em aspectos como periodicidade de compras e giro de estoque.

Fica demonstrado que os resultados deste artigo são majoritariamente compostos por aspectos positivos identificado no estoque da empresa, sendo assim faz-se necessário a continuidade do estudo da curva ABC para poder ser assinalado com nitidez os aspectos negativos. O ideal é que a empresa utilize este método de maneira trimestral, semestral e/ou anual, afim de aproveitar o máximo do que a curva tem para oferecer e utilizá-la como uma das ferramentas que proporciona uma vantagem competitiva para a organização, pois é uma ferramenta barata e que pode ser usada a partir do próprio sistema da organização.

## REFERÊNCIAS

BALLOU, Ronald H. **Logística empresarial**: transportes, administração de materiais e distribuição física. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHING, Hong Yuh. **Gestão de estoques na cadeia de logística integrada – Supply chain**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

COLLIGNON, J.; VERMOREL, J. **ABC ANALYSIS (INVENTORY)**, 2012. Disponível em: <[https://www.lokad.com/abc-analysis-\(inventory\)-definition](https://www.lokad.com/abc-analysis-(inventory)-definition)>. Acesso em: 2 mai. 2019.

DIAS, Marco Aurélio P. **Administração de materiais**: princípios, conceitos e gestão. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

\_\_\_\_\_. **Administração de materiais**: Uma Abordagem Logística. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

FRANCESCHINI, P. G.; GURGEL, F. A. **Administração de Materiais e do Patrimônio**. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de Administração Financeira**. 10. ed. São Paulo: Pearson, 2004.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia do Trabalho Científico**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MARTINS, G. A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

MARTINS, P. G.; ALT, P. R. C. **Administração de materiais e recursos patrimoniais**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

PAOLESCI, Bruno. **Almoxarifado e Gestão de Estoques**. 2. ed. São Paulo: Érica, 2013.

\_\_\_\_\_. **Estoques e Armazenagem**. 1. ed. São Paulo: Érica, 2014.

PEREIRA, Moacir. **O uso da curva ABC nas empresas**, 1999. Disponível em: <<http://www.ivansantos.com.br/ousoABC.pdf>>. Acesso em: 2 mai. 2019.

ROSS, Stephen A. *et al.* **Fundamentos de administração financeira**. 9. ed. Porto Alegre: AMGH, 2013.

SCHALIT, S.; VERMOREL, J. **SERVICE LEVEL DEFINITION**, 2014. Disponível em: <<https://www.lokad.com/service-level-definition>>. Acesso em: 2 mai. 2019. SLACK, Nigel *et al.* **Administração da Produção**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

## ADMINISTRAÇÃO NO IESP E O EMPREENDEDORISMO: UM ESTUDO SOBRE O IMPACTO DO CURSO PARA A ABERTURA DO SEU PRÓPRIO NEGÓCIO.

---

**Jefferson Brito**

jeffersonbrito20@hotmail.com

**Profa. M.a Luciana Rabay Butcher**

luciana@brazilliant.com.br

### RESUMO

A instabilidade econômica que passamos nos últimos anos no Brasil fez com que perdêssemos inúmeros postos de trabalho. Uma das maneiras de preencher as lacunas presentes no mercado é inovando e empreendendo. Nas pesquisas feitas durante o estudo é perceptível que muitas pessoas a procura de emprego estão migrando para área do empreendedorismo. No entanto a falta de planejamento faz com que a maioria dessas novas empresas acabem encerrando suas atividades antes dos cinco anos de existência. Diante desses dados, devemos considerar a formação acadêmica como uma etapa relevante na concretização desses planos, comprovando a importância de um bom preparo acadêmico para enfrentar os riscos inerentes à missão. O ensino do empreendedorismo, embora discreto no Brasil, tem ganhado relevância no cenário atual, e as instituições de ensino superior estão inserindo um conteúdo rico de informações sobre o tema dentro das graduações. Este artigo tem o propósito de analisar a relevância do curso de Administração do IESP na vida profissional dos seus estudantes que criaram uma empresa e se tornaram empreendedores na região metropolitana de João Pessoa-PB. Procurou-se compreender a relação entre o administrador e o empreendedor, determinar se a grade curricular do curso foi suficiente para adquirir competências empreendedoras e identificado casos de sucesso de egressos. A fim de atingir os objetivos propostos foi utilizado como metodologia entrevistas a ex-alunos e hoje empresários locais, com uma abordagem qualitativa de natureza descritiva e exploratória.

**Palavras chaves:** Empreendedorismo. Administração. Educação Empreendedora. Instituição de Ensino.

### ABSTRACT

The economic instability we have experienced in recent years in Brazil has caused us to lose countless jobs. One of the ways to fill the gaps in the market is by innovating and undertaking. In surveys done during the study it is noticeable that many job seekers are migrating to the area of entrepreneurship. However, the lack of planning means that most of these new companies end up being closed down before the five years of existence. Given these data, we must consider academic training as a relevant step in the accomplishment of these plans, proving the importance of a good academic preparation to face the inherent risks of the mission. The teaching of entrepreneurship, although discrete in Brazil, has gained relevance in the current scenario, and institutions of higher education are inserting a rich content of information on the subject within the graduations. This article has the purpose of analyzing the relevance of the Business Administration course of the IESP in the professional life of its students who created a company and became entrepreneurs in the metropolitan area of João Pessoa-PB. We It was sought to understand the

relationship between the administrator and the entrepreneur, determine if the course curriculum of the course was enough to acquire entrepreneurial skills and identified cases of success of graduates. In order to reach the proposed objectives it was used as methodology interviews with former students and currently local entrepreneurs, with a qualitative approach of descriptive and exploratory nature.

Keywords: Entrepreneurship. Administration. Entrepreneurial Education. Educational institution.

## 1 INTRODUÇÃO

Há alguns anos os jovens vem mudando a visão que Dolabela (2008) chama de “síndrome do empregado”, aquelas pessoas cuja a vida profissional se resume a vender suas horas de trabalho para uma empresa. A cultura do jovem recém-formado era a de trabalhar para o Estado, através de aprovação em concurso público, ou de empregos em grandes corporações com bons salários e status social. Um obstáculo típico do brasileiro que costumeiramente depara-se com sua vida profissional estável e acha que está tudo bem. Essa estabilidade de fato não acontece, pois o mercado competitivo também exige profissionais competitivos. Podemos observar, segundo dados do Serasa Experian, que o número de novas empresas aumentou 10,5% comparando o primeiro semestre de 2017 e 2018. Isso acaba influenciando os novos entrantes no mercado, de forma a decidir: ser empregado ou empregador?

Sabe-se que os riscos de empreender são enormes, no entanto, eles podem e devem ser calculados. A conta embora pareça complicada é simples, com foco, determinação, persistência e estudo pode sim, diminuir os riscos de sua ideia não dá certo. O curso de Administração pode ser o caminho, para quem tomar essa decisão antes de iniciar os estudos, ou pode ser relevante após o término da graduação. As teorias da Administração se baseiam em experiências do comportamento do homem, por isso se trata de uma ciência social, não obstante envolvam outras áreas como a de exatas. Elas se baseiam ainda em sistemas e processos que orientam o planejamento, organização, direção e controle tanto de organizações da área pública quanto privada. Esse pode ser um bom ponto de partida para a jornada do empreendedor, aprimorar seus conhecimentos e conseguir evoluir de forma satisfatória como empresário.

Embora é sabido de todos, que a graduação formará futuros gestores, é importante saber como esses estudantes empreendedores tiveram o *insight* da

grande ideia e em que momento decidiram que iriam abrir uma empresa. Essas pessoas parecem ter sidos deixadas levar pelo desejo de auto realização, onde construíram um plano de ação e o puseram em prática durante ou após o curso. O cenário atual é propício para se investir em novas ideias, estamos na era das *Startups* e *Fintechs*, da Tecnologia 4.0 e as estatísticas do desemprego, de acordo com o IBGE, subiu para 12,4% no trimestre fechado em fevereiro de 2019.

Levando em consideração os métodos utilizados pelo sistema de ensino e em meio a tantos aspectos que motivam e desafiam alguém a empreender, podemos indagar: **Como o curso de Administração do IESP estimula e dá subsídios para seus alunos iniciarem e manterem o seu próprio negócio?**

Tomando como base esse questionamento foi analisado a relevância que o curso de Administração do IESP teve na tomada de decisão dos graduados para tornarem-se empreendedores. Foi indagado se a base acadêmica do curso foi suficiente e teve aplicabilidade no mercado e identificado casos de sucesso de egressos de Administração no IESP com seus empreendimentos. Para tanto foi realizada uma pesquisa bibliográfica com títulos existentes em nossa biblioteca e publicações virtuais, além de uma entrevista com recursos exploratórios e de cunho descritivo e qualitativo.

O tema anda em alta e cada vez mais debatido nesse século XXI, extremamente globalizado, tecnológico e competitivo. Por isso a relevância de estudar de que maneira essa prática é estimulada pelo curso em nossa faculdade. Como a administração é a área mais próxima do empreendedorismo, torna-se essencial um estudo mais consistente que auxilie a instituição a melhorar suas práticas de ensino. O empreendedorismo, quando estimulado pelo ensino pode ser o motor de crescimento da economia local, beneficiando não apenas aos próprios alunos empreendedores mas também a própria população local com a abertura de novos postos de trabalho no mercado.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para embasar teoricamente o trabalho, foi utilizado os estudos de Dornelas (2001), Dolabela (2008) e Chiavenato (2003) e (2004). Através de um conteúdo claro e objetivo os autores orientam os leitores que buscam por métodos de ensino de empreendedorismo nos livros, a transformar conhecimento em riqueza, contribuindo

para a formação de profissionais qualificados e empresários bem sucedidos. Além das pesquisas nos sites do Conselho Regional de Administração, Sebrae, IBGE e do próprio IESP.

## 2.1 O EMPREENDEDORISMO E A ADMINISTRAÇÃO

Nesse estudo estão inseridas as principais correntes abordadas pelos professores durante o aprendizado em sala de aula no campo do empreendedorismo e a relação existente entre a teoria ensinada e a prática vivida pelos alunos que seguiram a carreira empresarial. Segundo Dolabela (2008, p. 59) "empreendedorismo é um neologismo derivado da livre tradução da palavra *entrepreneurship* e utilizado para designar os estudos relativos ao empreendedor, seu perfil, suas origens, seu sistema de atividades, seu universo de atuação". Para Dornelas (2001, p. 28) "pode ser definido como o envolvimento de pessoas e processos que, em conjunto, levam à transformação de ideias em oportunidades". Assim inicia um caminho que não há como prever os resultados, apenas estimá-los, utilizando as estratégias aprendidas dentro do curso. Nesse processo deve haver uma certa devoção do empreendedor, comprometimento, tempo e ousadia para correr riscos.

O empreendedorismo é um dos grandes responsáveis pelo impulso da economia de um país. Ele responde por uma boa parte da fatia do crescimento econômico, aquece o mercado com a abertura de novos negócios, oportunidades de investimentos, gera empregos e cria produtos ou serviços que geram valor para os clientes. Além disso consome produtos financeiros, se abastece de produtos ou serviços de outras empresas já existentes e aumenta a concorrência. Com tantas opções ofertadas no mercado, as pessoas vão consumir mais, contribuindo para a roda da economia ficar maior e sempre girando. Conseqüentemente, um consumo maior, gera mais impostos e eleva o PIB (Produto Interno Bruto), índice que mensura o crescimento econômico de uma região.

Estamos na era em que empreender pode derrubar as barreiras comerciais e culturais perpetradas dentro de conceitos antiquados, criando novas relações de trabalho, quebrando tabus e gerando riqueza para a sociedade. O espírito empreendedor pode está presente em todas as pessoas dos mais diferentes perfis.

E como existem diversas áreas, onde este conceito pode ser aplicado, como empreendedorismo social, sustentável, corporativo, criativo, cultural, entre outros, esse estudo irá se ater aos empreendedores donos do seu próprio negócio e que abriram uma empresa.

Muitos empreendedores costumam agir de forma autônoma, dizem que tem o faro para os negócios e possuem a capacidade de executar as ideias assumindo os riscos inerentes da decisão de abrir um negócio. A formação pode ser um grande aliado para utilizar de estratégias e analisar aspectos importantes como viabilidade econômica, mercadológica e financeira. De acordo com Chiavenato (2004, p. 21) “o ideal é contar com a sua própria capacidade e o seu preparo técnico e profissional para o novo desafio”.

Dados do CFA – Conselho Federal de Administração mostra que o número de administradores cresce continuamente entre 2004 e 2011 quando sofreu uma sensível queda e estabilizou em 2015 com 34% de crescimento no país. A maioria dos graduados são do sexo masculino, casados e com dependentes, idade média de 33 anos, egressos de universidades particulares e ocupam cargos de gerência ou de analista em empresas de grande porte (serviços e indústria) e órgãos públicos. As instituições de natureza privada são responsáveis por formar 82,44% dos administradores.

O estudo da administração proporciona recursos para lidar com as adversidades que aparecem no caminho, com isso surge a necessidade de conhecer as tendências mundiais. “Para vencer os mercados globais e altamente competitivos, as organizações bem-sucedidas compartilham uma forte ênfase em inovação, aprendizado e colaboração” Chiavenato (2003. p. 570), onde ele enumera seis ações: as empresas devem se organizar de acordo com a demanda, estipular altos objetivos, estimular os seus colaboradores a serem criativos com visão ampla do mercado, estimular o empreendimento, promover o aprendizado de seus funcionários constantemente e desenvolver parcerias.

Para um negócio prosperar é necessário que a organização seja eficiente, que utilize os recursos certos nas funções certas e melhore o grau de eficiência de cada recurso disponível. “Assim, a administração é imprescindível para a existência, sobrevivência e sucesso das organizações. Sem a administração as organizações jamais teriam condições de existir e de crescer” de acordo com Chiavenato (2003. p. 2). Não há dúvidas que existem empreendedores com formação em outras áreas do

conhecimento, mas isso mostra que uma maioria esmagadora de empreendedores pode está envolvida diretamente com a administração.

A administração é uma ciência que lida com pessoas e de alguma forma, essa habilidade inerente ao administrador, está presente em sua vida cotidiana, como lembra Chiavenato (2003).

p. 10) “a tarefa básica da Administração é a de fazer as coisas por meio das pessoas de maneira eficiente e eficaz”. Essa e outras habilidades são peças que se encaixam com outras no meio da trajetória acadêmica e que determinam as tomadas de decisões.

### **2.1.1 Empreendedor ou administrador**

Como expõe Dornelas (2001), "o administrador tem sido objeto de estudo há muito mais tempo que o empreendedor, e, mesmo assim, ainda persistem dúvidas sobre o que o administrador realmente faz". Nesse caso a proposta está em observar, descrever e mensurar as características do empreendedor que estão presentes entre os estudantes que conseguiram vencer as barreiras da burocracia no Brasil e arriscaram abrir suas empresas.

De certo, que todo empreendedor deve ser um excelente administrador, no entanto a arte de empreender requer outras atitudes que os diferenciam dos demais administradores. Chiavenato (2004) caracteriza o ímpeto empreendedor em três pontos:

1. Necessidade de realização: cada pessoa é única e possui necessidades próprias de realização. Algumas se contentam com o básico e seguem o fluxo dominante no mundo contemporâneo com o modelo de emprego que conhecemos hoje e que existe há dois séculos. Porém existem outros tipos de pessoas com uma alta necessidade de se realizar, não se importam com o mundo competitivo e sentem que suas conquistas dependem de si mesmas. Característica presente na maioria dos executivos que conquistam sucessos nas grandes corporações.
2. Disposição para assumir riscos: esse é um dos fatores que mais repelem as pessoas de seguirem seus instintos, no entanto para outras é apenas motivação para alcançar sua ambição de seguir um plano desenhado dentro de sua cabeça. O empreendedor assume riscos financeiros quando investe seu capital e abandona

empregos tradicionais com carreiras muitas vezes já estáveis e bem definidas. Além de riscos familiares, quando envolve a família no negócio, riscos psicológicos já que há a possibilidade também do fracasso. Esses riscos porém, podem e devem ser calculados, pois existem situações que se planejadas com antecedência exercem um determinado controle pessoal sobre o resultado, contrastando com os riscos de um jogo, por exemplo, que depende unicamente de sorte. O risco moderado mostra a autoconfiança do empreendedor.

3. Autoconfiança: pesquisas apontam que empreendedores bem sucedidos são independentes, conseguem prever os pontos fracos do novo negócio, mas tem confiança em suas habilidades interpessoais para enfrentar esses desafios. É evidente que tudo feito com planejamento e estudo dará autoconfiança para encarar de uma forma mais confortável os riscos de qualquer projeto que será executado.

Contribuindo para a abordagem anterior, Dolabela (2008) procura resumir alguns traços característicos de empreendedores de sucesso: perseverança, iniciativa, criatividade, protagonismo, energia, rebeldia a padrões impostos, capacidade de diferenciar-se, comprometimento, capacidade incomum de trabalho, liderança, orientação para o futuro, imaginação, proatividade, tolerância a riscos moderados e alta tolerância a ambiguidade e incerteza. Essas características podem se diferenciar de acordo com o ramo de cada empresa.

Para Dornelas (2001, p. 22) “o empreendedor de sucesso possui características extras, além dos atributos do administrador, e alguns atributos pessoais que, somados a características sociológicas e ambientais, permitem o nascimento de uma nova empresa”. Entre tais estão: ser visionário, sabedoria na tomada de decisões, fazer a diferença, conseguem explorar ao máximo as oportunidades, determinação e dinamismo, dedicação, otimismo e paixão pelo que se prestam a fazer, são independentes e constroem o próprio destino, ficam ricos, são líderes e formadores de times, tem bons relacionamentos, são organizados, sabem planejar, possuem conhecimento, assumem riscos calculados e geram valor para a sociedade.

Há quem diga que o espírito de empreender é inato, ele já nasce dentro das pessoas com esse dom, e são predestinados ao sucesso no mundo dos negócios. Isso algumas vezes desencoraja pessoas que não nasceram com esse perfil. Contudo, acredita-se que sim, o processo de empreender pode ser transmitido e aprendido por quem desejar. Os empreendedores inatos não deixarão de existir e deverão continuar sendo as referências de casos que erraram algumas vezes, mas

que conseguiram superar cada erro e brilhar no mundo tão concorrido e duro que é o dos negócios. De inspiração existem nomes como Steve Jobs que chegou a ser expulso de sua própria empresa e hoje é um ícone de empreendedorismo, por nunca ter desistido de acreditar no seu potencial e de lutar pelo que acreditava.

## 2.2 EDUCAÇÃO EMPREENDEDORA

A perspectiva atual é que “o crescimento econômico sustentável é consequência do grau de empreendedorismo de uma comunidade” (DOLABELA, 2008, p. 24). O empreendedor acaba se tornando indispensável para a evolução econômica de uma sociedade, pois através dele também alocamos valores na construção de ideias novas, liderando e coordenando projetos nas mais diversas áreas do conhecimento, principalmente tecnológica. Ainda sobre esse aspecto Dornelas (2001, p. 10) diz:

A chamada nova economia, a era da Internet, das *startups* e das redes sociais, tem mostrado que boas ideias inovadoras, *know-how*, um bom planejamento (...) e, principalmente, uma equipe competente e motivada são ingredientes poderosos que quando somados no momento adequado, acrescidos do combustível indispensável à criação de novos negócios – o capital, podem gerar negócios grandiosos em um curto espaço de tempo. O contexto atual é propício para o surgimento de um número cada vez maior de empreendedores. (...) haja vista a crescente preocupação das escolas e universidades a respeito do assunto, por meio de criação de cursos e matérias específicas de empreendedorismo, como alternativa aos jovens profissionais que se graduam anualmente nos ensinos técnico e superior brasileiros e, mais recentemente, também no ensino fundamental.

Diante disso, surge o discurso da necessidade de uma educação também empreendedora, onde instituições de ensino caminhem juntamente com as mudanças no mercado, formando empreendedores e não empresas. Existe uma diferença entre elas “porque empreender significa identificar oportunidades permanentemente, inovar e mudar sempre” (DOLABELA, 2008, p. 36), o autor ainda alinha alguns motivadores para qualificação de potenciais empreendedores, como as elevadas taxas de mortalidade nas novas empresas entrantes do mercado, solução tecnológica sozinha não é garantia de sucesso, ideia é algo diferente de oportunidade, novas orientações de aprendizado, as mudanças acontecem rápido e tendências que surgem no mercado internacional.

A educação empreendedora tem percorrido longos caminhos nos últimos tempos e vem crescendo no contexto educacional em virtude das instituições de

ensino desenvolverem a prática durante o curso. Sabemos que o diploma em si não é garantia de emprego, que o empenho do estudante durante o curso deve ser primordial. Ele deve procurar de forma simultânea o aprimoramento do conteúdo em outros meios de aprendizado, seja em palestras, cursos extras, estágios, entre outros. O empreendedorismo pode ser também uma alternativa quando a economia anda devagar e a sociedade enfrenta as altas taxas de desemprego que acaba atingido principalmente os mais jovens.

Devem-se entender quais são os objetivos do ensino de empreendedorismo, pois os cursos podem diferir de universidade para universidade, escola técnica ou tecnológica. Qualquer curso de empreendedorismo deveria focar: a identificação e o entendimento das habilidades do empreendedor; a identificação e análise de oportunidades; as circunstâncias nas quais ocorrem a inovação e o processo empreendedor; a importância do empreendedorismo para o desenvolvimento econômico; a preparação e utilização de um plano de negócios; a identificação de fontes e obtenção de financiamento para o novo negócio; e o gerenciamento e crescimento da empresa. (DORNELAS, 2001, p. 29)

No entendimento de Dolabela (2008, p. 143), “o mundo empresarial, que é o ambiente natural do empreendedor, constitui a fonte essencial de conhecimento/aprendizado. Pode-se dizer que o melhor ambiente acadêmico do aluno-empendedor é aquele onde se encontram e articulam forças produtivas, econômicas, sociais, políticas”. Dentro do curso de Administração do IESP, podemos nos deparar em várias etapas ao longo dos anos com situações semelhantes que a instituição proporciona aos seus estudantes, seja através de palestras ou rodas de conversas com empresários da região, apresentando suas experiências e algumas vezes oferecendo oportunidades no mercado.

Um estudo do Banco Mundial “Fazendo Negócios 2004” que serve como referência para Dolabela, aponta para as dificuldades que os empresários no Brasil enfrentam para sobreviverem a um ambiente inóspito comparado a outros países, inclusive países em desenvolvimento. A falta de apoio de políticas públicas, com linhas de crédito para financiamento baseado no capital de risco, as altíssimas taxas tributárias, a falta de profissionais especializados, entre outras, são algumas das razões que contribuem para essas dificuldades. Dessa forma, o aprendizado sobre o empreendedorismo no ensino universitário pode ser um passo para encontrar soluções viáveis e vencer esses desafios.

O ensino acadêmico sozinho não basta para configurar um perfil completo do empreendedor, mas estimula a formação de um, já que através dele conseguimos

formar opiniões. Ainda não é suficiente, a cultura de empreender deveria ser disseminada desde a educação infantil e assim criar cidadãos dispostos a valorizar mais suas ideias e pô-las em prática em qualquer fase de suas vidas. O Brasil possui um amplo mercado para desenvolver novos empreendedores, porém carecemos de investimentos em centros de pesquisa nas universidades, o que acaba desestimulando alguns estudantes a enfrentarem esses obstáculos.

Segundo Dolabela (2008, p. 63), “sendo este um campo extremamente pragmático, a academia é apenas um de seus vários construtores, entre os quais se incluem os próprios empreendedores, consultores (...)”. Desse modo, podemos perceber que a ação empreendedora pode ser desenvolvida através de estratégias e experiências vividas no ambiente acadêmico. Para isso, precisamos encontrar, dentre tantas, as características pessoais que os empreendedores bem sucedidos possuem.

### 2.3 O ENSINO DA ADMINISTRAÇÃO

Segundo Chiavenato (2003, p. 26) “a história da Administração é recente. Ela é um produto típico do século XX. Na verdade, a Administração tem pouco mais de cem anos e constitui o resultado histórico e integrado da contribuição cumulativa de vários percursos...”. As primeiras referências administrativas são datadas desde a pré-história no Egito antigo, quando os papiros utilizados pelos faraós já indicavam a importância da administração para uma sociedade mais evoluída em termos de eficiência e eficácia.

O curso de Administração de Empresas do IESP – Instituto de Educação Superior da Paraíba, surgiu desde a fundação da faculdade em 1998 e oferece o título de Bacharel ao graduado no curso que tem extensão de quatro anos. O corpo docente conta com uma equipe de professores integrados ao mercado de trabalho e ampla experiência executiva. Tem parceria com entidades de classes como CRA-PB (Conselho Regional de Administração da Paraíba) e ABRH-PB (Associação Brasileira de Recursos Humanos da Paraíba).

Durante a jornada acadêmica os alunos são levados a desenvolverem habilidades de gestores através das aulas, de atividades integradoras, visitas técnicas nas principais empresas da região e *network* com executivos. No quarto período são realizados *workshops*, onde uma banca de cinco professores avalia a

apresentação das equipes que escolhem uma empresa para estudar durante os últimos meses do semestre e mensurar na prática os conceitos estudados em sala de aula referente a cada disciplina do semestre.

A grade curricular do IESP possui apenas uma disciplina voltada ao empreendedorismo que é batizada pelo próprio nome: Empreendedorismo. Ela acontece no quinto período do curso, onde os estudantes têm a tarefa de criar uma empresa fictícia de sua escolha, seguindo os passos ministrados em sala e que basicamente aconteceria na vida real. Essa empresa conta com sócios que são compostos pelos membros da equipe, geralmente cinco sócios diretores e que deverão assumir papéis distintos dentro da organização e apresentar seu negócio na Mostra de Empreendedorismo durante uma semana de atividades na instituição.

Essa experiência única, estimula a criatividade dos estudantes, proporciona a oportunidade de vivenciar por alguns meses as dificuldades e realizações de ser um empreendedor. A iniciativa do curso pode ser o despertar para uma carreira que andava apenas no subconsciente do aluno. O contato, mesmo que de forma fictícia, com os desafios de abrir uma empresa no Brasil e ofertar um produto ou serviço no mercado, além de estimular, também pode acabar gerando mais dúvidas, se realmente este caminho é o melhor a seguir. Mas, como dizem os mestres, o momento mais propício para errar é o da graduação, e já nesse estágio do curso é possível usar o conhecimento adquiridos até então em outras áreas.

Percebe-se que a disciplina consegue desenvolver o profissional na ótica do empregador, valorizando as competências administrativas adicionando as empreendedoras. A administração é importante inclusive para outras profissões, um engenheiro por exemplo, caso seja promovido dentro de uma construtora, precisa liderar um time de pessoas e, nesse caso desenvolver as habilidades de líder e se transformar em um bom administrador. Chiavenato (2003, p. 15) já lembrava “a administração tornou-se fundamental na condução da sociedade moderna. Ela não é um fim em si mesma, mas um meio de fazer com que as pessoas sejam realizadas de qualquer forma com o menor custo e a maior eficiência e eficácia”.

Com base em Chiavenato (2003, p. 600), “o espírito do empreendedor é cultuado pois focaliza oportunidades, enquanto os problemas são secundários”. Convém relacionar, nesse caso que o ensino do empreendedorismo está inserido na administração, de forma sutil, mas é nítido o crescimento desse campo no mundo.

Mesmo com essa iniciativa, espera-se mais do ensino no Brasil, deveria abrir mais espaço para o desenvolvimento de atividades empreendedoras não apenas no ensino superior, mas desde a educação infantil.

### 3 METODOLOGIA

Neste capítulo foi exposto a metodologia utilizada do referido trabalho. Marconi e Lakatos (2009, p. 3) diz que “toda pesquisa deve basear-se em uma teoria, que serve como ponto de partida para investigação bem sucedida de um problema”. A abordagem qualitativa utilizada por conta das aspirações e atitudes que se quer observar, constituiu-se numa entrevista, que é um instrumento por excelência da investigação social. Elas foram essenciais para levantar os dados sobre as motivações de ex-alunos do IESP que decidiram criar o seu próprio negócio.

#### 3.1 INSTRUMENTO DE PESQUISA

Segundo Marconi e Lakatos (2009), os tipos de pesquisas obedecem a interesses, condições, campos, metodologia, situações, objetivos entre outros critérios. Essa pesquisa científica pode ser classificada quanto à sua natureza como básica já que a intenção é gerar um novo conhecimento a respeito do tema; quanto à abordagem será qualitativa, em busca de aspectos do cotidiano da vida dos empreendedores e tentando compreender a sua realidade. Quanto ao seu fim é classificada como exploratória, pois a familiaridade com o assunto pode promover um grande debate; e quanto aos procedimentos de coleta de dados foram realizadas entrevistas.

Com relação à natureza, segundo Ander-Egg (1978:33) *apud* Marconi e Lakatos (2009, p.6), a pesquisa básica pura ou fundamental “é aquela que procura o progresso científico, a ampliação de conhecimentos teóricos, sem a preocupação de utilizá-la na prática”. No que se refere à abordagem, a pesquisa qualitativa e exploratória preocupa-se em explicar aspectos da realidade que não podem ser quantificados e centra-se na compreensão e explicação da dinâmica das relações sociais, cujo objetivo é a formulação de questões ou de problemas. Nesse caso a compreensão dos fatos ocorridos em diversos momentos dos últimos doze anos nas

histórias dos indivíduos descritas neste artigo.

Para as referidas autoras, a entrevista tem como principal objetivo a obtenção de informações do entrevistado sobre o assunto determinado na pesquisa. O levantamento de dados sobre o tema, foi feito através de pesquisas bibliográficas com títulos existentes na biblioteca da instituição e em sites relevantes ao assunto, além dos empreendedores que foram entrevistados o mês de maio de 2019, por meio de uma entrevista estruturada. Quatro ex-alunos da instituição IESP formados em administração, hoje empresários do setor de serviços, comércio e saúde e que atualmente empreendem na cidade de João Pessoa-PB.

A presente pesquisa, portanto, apresenta abordagem qualitativa e possui natureza descritiva e exploratória, uma vez que o instrumento de pesquisa utilizado foi a entrevista como fonte de averiguação dos fatos e determinação de sentimentos, intervindo diretamente na realidade e no problema estudado como forma de produzir novos conhecimentos que ajudem a apontar acertos e problemas específicos. Isso complementa o propósito da pesquisa, pois possibilitará apresentar os vetores obtidos durante o curso para a decisão de empreender dos alunos de administração da instituição IESP.

#### **4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS**

Para responder aos objetivos propostos neste trabalho vistos anteriormente, e entender de que maneira o curso de Administração do IESP estimula e dá subsídios para os seus alunos iniciarem e manterem o seu próprio negócio, foram realizadas no mês de maio de 2019, entrevistas com quatro ex-estudantes e hoje empresários locais da cidade de João Pessoa-PB, que dispuseram o seu tempo e ajudaram na finalidade deste trabalho. Quanto ao seguimento de mercado, as empresas fazem parte de mais diferentes nichos, uma pertence ao setor de serviços de *coworking*, outra está inserida no comércio de artigos esportivos, existe uma na área da saúde e a última no setor de serviços de beleza.

Os ex-alunos terminaram o curso há alguns anos, três deles decidiram empreender anos à frente a conclusão do curso e a outra logo em seguida ao término da graduação. Uma lição consistente que esses empresários transmitem é que só chegaram aonde estão por uma questão de escolha. É apresentar o mesmo produto de uma forma diferenciada dos outros que já estão inseridos no mercado,

assumir os riscos que os seus concorrentes não tiveram coragem, ter a visão e o desejo de inovar, entregando um serviço ou produto novo e assim ganham competitividade e seu lugar de direito nos negócios.

A instituição de ensino como propagadora do conhecimento em empreendedorismo tem um papel importante na transmissão do conteúdo dentro do curso de administração. Cabe a ela atualizar seus materiais bibliográficos e introduzir nas disciplinas os recursos que a modernização produz. O curso fomenta a economia local com as aberturas dessas empresas, o mercado de trabalho da capital paraibana se expande, oferecendo também novas oportunidades a outras pessoas. Essas empresas estão consolidadas e são administradas por seus próprios fundadores, alunos egressos da instituição de ensino IESP.

**Quadro 1** – Apresentação dos entrevistados: empresa 1

	MMD Office Escritórios Virtuais	
	Nome:	Manoel Márcio Medeiros Dias Filho
	Ano da formatura:	2008
	Abertura da empresa:	2012
	Área/Setor de atuação:	Prestação de serviços de <i>coworking</i>

Fonte: Pesquisa Direta, 2019.

**Quadro 2** – Apresentação dos entrevistados: empresa 2

	Track&Field João Pessoa	
	Nome:	Bruna Moura
	Ano da formatura:	2012
	Abertura da empresa:	2012
	Área/Setor de atuação:	Comércio de artigos esportivos

Fonte: Pesquisa Direta, 2019.

**Quadro 3** – Apresentação dos entrevistados: empresa 3

	Doutor na hora	
	Nome:	Lucas Cesar Palhano
	Ano da formatura:	2015
	Abertura da empresa:	2017
	Área/Setor de atuação:	Saúde

Fonte: Pesquisa Direta, 2019.

**Quadro 4** – Apresentação dos entrevistados: empresa 4

	Salão de Beleza Parlor Hairdresser	
	Nome:	Mirelly Kalliny Ramos de Moura Lopes
	Ano da formatura:	2011
	Abertura da empresa:	2014
	Área/Setor de atuação:	Salão de beleza

Fonte: Pesquisa Direta, 2019.

A primeira indagação exposta aos entrevistados foi exatamente a respeito dessa escolha em suas vidas, de ser empregador ao invés de empregado, quais foram as motivações e de onde partiram. De acordo com Dornelas (2015), os empreendedores já possuem de algum modo, uma motivação singular, são pessoas que se destacam das outras porque são apaixonadas pelo que fazem, e não se contentam em ser apenas mais um nesse mercado de trabalho tão diverso, eles precisam de reconhecimento, de admiração, ser referências e assim deixar seu legado nesse planeta. Ser um empreendedor de alto nível não requer apenas o talento, na sala de aula aprendemos que esse talento pode ser aprimorado, caso contrário não saberiam como usá-lo. Sobre essas ponderações de ser empresário tentaremos entender como surgiram e em que momento da vida.

**Quadro 5** - O que motivou a empreender?

Márcio – MMD Office	Iniciei o curso imaginando ajudar na gestão da empresa familiar do meu pai. Contudo, após não ser possível a integração das gerações e visões de negócio optei por deixar a empresa familiar e partir para me aventurar no mercado de trabalho como funcionário. Só após enxergar uma janela de oportunidade na época decidi assumir o risco de empreender.
Bruna - Track&Field	O desafio de empreender, o desejo de melhorar a qualidade de vida das pessoas de uma forma indireta, o sonho de colocar um negócio do zero.
Lucas – Doutor na hora	Para mim, o empreendedorismo é a maneira mais eficiente de transformar a realidade profissional e pessoal da sociedade que vivemos. Acredito que era um caminho sem voltas. Vivenciei e convivi desde a infância com pessoas que conquistaram seus objetivos através dos seus negócios e isso me moveu no caminho de empreender.
Mirelly – Salão Parlor	Trabalho com meu pai desde os 16 anos de idade. Ele, para mim, é um mega empresário e sempre o admirei. Então, não poderia seguir outro caminho, a não ser empreender.

Fonte: Pesquisa Direta, 2019.

Fica bastante claro que a escolha de empreender pode surgir de vários aspectos. Muitas vezes está no nosso convívio, pode ser aquela ideia certa no momento errado, pode ser através da inovação, de conquistar a independência financeira, ter liberdade de tempo, da realização de um sonho ou de uma rota de fuga do mercado tradicional. Como se trata de algo subjetivo, essas motivações oscilam na linha do tempo, e provavelmente um impulso vindo de algum lugar pode ser essencial para o futuro do profissional. Segundo Dolabela (2008) o indivíduo que aprende a pensar, age por conta própria, exercita a criatividade, tem espírito de líder e visão do futuro, enxergando dentro do mercado oportunidades, inovando e

transformando o ato de empreender em prazer e emoção está no caminho certo para ser um empreendedor.

No quesito que envolve a instituição de ensino, é questionado sobre a relevância do curso de Administração no IESP na tomada de decisão de ser o “dono do próprio negócio”. Em alguns casos não foi o vetor responsável, mas em outro foi a chave de abertura para atitude empreendedora. Verifica-se também, queouve antes de iniciar os estudos acadêmicos alguma intenção de seguir por esse caminho pelos empresários. Por esse ponto confirmamos uma das vertentes onde diz que o espírito empreendedor de alguma forma já nasce com a pessoa e que transformar ideias em oportunidades é apenas uma consequência.

Mas os caminhos podem variar, nas palavras de Dolabela (2008): “O empreendedorismo é um fenômeno cultural, ou seja, empreendedores nascem por influência do meio que vivem”. Essa premissa evidencia a necessidade da instituição ter um olhar mais atento para sua participação na formação dos alunos, deixando-os refletirem com uma prática pedagógica, sobre o futuro profissional que pretendem ter. Tendo em mente que se tratando de pessoas e cada uma possuem pensamentos e características distintas, não haverá uma metodologia pronta que sirva com a mesma intensidade para todos, mas maneiras de orientar seus alunos a olharem para si e encontrar valores que os impulsionem a conquistarem seus sonhos.

**Quadro 6** - O curso de Administração do IESP foi relevante nessa tomada de decisão em ser o “Dono do próprio negócio”?

Márcio – MMD Office	Na verdade sempre pensei em fazer administração pela grade de matérias que iriam ser importantes para as áreas que eu achava mais necessárias na empresa dos meus pais. Após minha saída da empresa familiar, os conteúdos e relacionamentos criados na instituição foram fundamentais no meu crescimento profissional e empresarial.
Bruna - Track&Field	Não. Antes de iniciar o curso já almejava empreender.
Lucas - Doutor na hora	Sim. Através dele tive a oportunidade de conhecer uma série de áreas com possibilidades de atuação distintas e também de atuar com pessoas com repertórios e pensamentos distintos e isso me trouxe convicção que esse caminho era o mais interessante para meu futuro profissional.
Mirelly – Salão Parlor	Sim. O curso me ensinou muito sobre todo o funcionamento de uma empresa, gestão empresarial, gestão financeira, estratégia de marketing, conhecer os principais concorrentes, etc.

Fonte: Pesquisa Direta, 2019.

Um ensino voltado para o mercado de trabalho procura desenvolver habilidades e comportamentos através de textos e de prática. O curso de

Administração do IESP desenvolve semestralmente a Feira do Empreendedor no quinto período, onde pode colocar na prática algumas dessas habilidades. Dolabela (2008) acredita que uma metodologia voltada para o desenvolvimento de competências individuais e coletivas na intenção de gerar valor para a sociedade, com capacidade de inovar, ser autônomo e sustentável pode ser uma boa prática pedagógica.

**Quadro 7** - A grade curricular foi suficiente para formar o perfil e suas competências como empreendedor (a)?

Márcio – MMD Office	Foram importantes mas não suficientes. Tive que buscar conhecimentos complementares dentro e fora da academia
Bruna - Track&Field	Senti carência de unir mais a prática com a teoria. A solução que encontrei para isso foi realizar o processo de trainee na empresa da família, onde passei por mais de doze setores durante os quatro anos e pude executar de fato o que vínhamos aprendendo.
Lucas - Doutor na hora	Não. Acredito que poderia ter sido melhor, programas como o Empretec do Sebrae, conseguem entregar e impactar em apenas uma semana muito mais aprendizado de perfil e competências empreendedoras que a grade curricular oferecida na época.
Mirelly – Salão Parlor	O estudo e reciclagem são sempre válidos. O curso me ensinou e direcionou, despertou meu interesse em gerir minha própria empresa.

Fonte: Pesquisa Direta, 2019.

Nota-se uma necessidade de complementar os estudos por outros meios. Uma literatura com posicionamento voltado mais para o empreendedorismo é, de certo modo convergente com o objetivo de formar não apenas gestores, mas pessoas capazes de construir seu próprio negócio. Dornelas (2015) diz que as universidades e escolas já estão se voltando para uma educação específica voltada ao ensino do empreendedorismo. Mas as práticas podem divergir em alguns pontos, cabe ao corpo docente elaborar conteúdos e formas que auxiliem os estudantes a desenvolverem suas habilidades de modo a se encaixar dentro da carga horária.

Há uma tendência de os empreendedores partilhar de um otimismo em relação aos seus projetos, pois para criar uma confiança em si mesmos existem ferramentas e estratégias que auxiliam nas execuções de suas ações. Também foi indagado a respeito do uso de ferramentas, técnicas e estratégias vistas durante os quatro anos de curso.

**Quadro 8** - Utiliza as ferramentas, técnicas e estratégias vistas em toda extensão do curso?

Márcio – MMD Office	Sim. Principalmente na área financeira e de controladoria
Bruna - Track&Field	Sim. Como faz 7 anos que me formei procuro sempre me atualizar através de eventos, leituras, palestras e cursos. Pois tivemos evoluções, e elas tem

	acontecido de forma frenética.
Lucas - Doutor na hora	Pouco. Acredito que, com a velocidade que as coisas mudam hoje em dia, a maioria das ferramentas e técnicas ensinadas são dispensadas e substituídas por soluções mais modernas e eficientes. A facilidade de acesso a conteúdo atualmente deveria fazer com que o modelo de ensino fosse repensado e o foco passasse a ser na execução prática.
Mirelly – Salão Parlor	Com certeza. O estudo é essencial para te guiar e saber tomar as decisões corretas quando necessárias.

Fonte: Pesquisa Direta, 2019.

Nesse sentido, percebe-se a importância do conteúdo das ementas das disciplinas, responsáveis por tornar o profissional qualificado para o mercado de trabalho. A tarefa de empreender requer esforço, e a procura pelo conhecimento não tem prazo, além da graduação e seu leque de ferramentas é imprescindível a manutenção de aprendizado. De acordo com Dolabela (2008, p. 95), “o conteúdo a ser aprendido será definido pela natureza do sonho, pelo que for necessário para concretizá-lo”. O mercado está mudando de forma mais acelerada, o empreendedorismo tem acompanhado essa tendência com o surgimento de cursos específicos, *workshops*, pós-graduações e o aumento do debate sobre o próprio tema.

Os riscos as vezes são pedras no caminho de algumas pessoas, eles são determinantes para o sucesso ou fracasso de um negócio. O ensino da administração está muito envolvido nas soluções para esses riscos, criando métodos, capacitando profissionais com poder de tomada de decisão, formando gestores independente da área do conhecimento.

**Quadro 9** - Depois desse período presente no mercado como empreendedor (a) concorda com a frase: “Nem todo administrador é um empreendedor, mas todo empreendedor deve ser um bom administrador”? Comente a respeito.

Márcio – MMD Office	Concordo parcialmente. Mesmo atuando como gestores contratados, o administrador tem que ter a noção de ‘Ele’ é a empresa dele e assim deve buscar crescimento e autodesenvolvimento. Logicamente que quando você empreende e toma o risco de montar um negócio, várias outras questões tem peso importante e mais críticos, o que obriga a ser mais atento aos vários aspectos que envolvem o negócio. Por isso, trabalhamos mais quando somos empresários.
Bruna - Track&Field	Sim. Existem diversos perfis de pessoas. Os empreendedores são pessoas ousadas, que acreditam em ideias, planejam e executam seus projetos. No entanto, precisam ter qualificações de um bom administrador para ter sabedoria em gerir pessoas e processos. Empreender no Brasil é um desafio diário, mas muito prazeroso”.

Lucas - Doutor na hora	Sim. Cada dia que passa, fica mais claro que para se empreender com sucesso você precisa ter controle e conhecimento de gestão para rodar os processos de forma mais eficiente possível.
Mirelly – Salão Parlor	Empreender é ter uma visão além do mercado. É saber as suas necessidades e as dos seus clientes, se inovar, crescer e se consolidar no mercado. Captar clientes e profissionais capacitados. É aprender e evoluir sempre.

Fonte: Pesquisa Direta, 2019.

Em tempos de crise, pela necessidade o empreendedorismo pode ser uma saída. Mas não foi encontrado nenhum caso de ex-alunos que esse fator foi determinante. O que se viu é que o sentimento de trilhar o caminho do empreendedorismo de alguma forma já estava dentro de cada um. Fatores externos, como inspiração familiar, convívio social ou mesmo as oportunidades encontradas no ambiente acadêmico é que foram decisivos para essas pessoas se juntarem aos 52 milhões de brasileiros que empreendem no país. Em uma pesquisa realizada pela GEM (*Global Entrepreneurship Motor*) a taxa de empreendedorismo no Brasil chega a 38% em comparação com outros países do mundo. E se considerar os países do BRICS (Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul) nosso país fica em primeiro lugar.

De acordo com o IBGE levando em consideração o Cadastro Central de Empresas (CEMPRE) o Brasil tinha em 2016 4,5 milhões de empresas que estavam ativas e apenas 3,8 milhões sobreviveram até o ano seguinte. Considerando esses dados que uma em cada quatro empresas criadas, não conseguiu sobreviver nem ao primeiro ano, conclui-se que o bom desempenho de nossos empreendedores que estão ativos desde a fundação de cada empresa pode ser exemplo de casos de sucesso dos egressos da instituição de ensino IESP.

Embora os processos burocráticos acabem por dificultar certas vezes a abertura de um CNPJ (Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica), o Brasil continua sendo um mercado propício para inovar. As relações de trabalho também mudam constantemente, e esses desafios são motivos para usar a criatividade na hora de decidir por criar um negócio próprio. Se a instituição de ensino procurar por práticas didáticas-pedagógicas e metodologias que encantem os alunos, pode ser que, no futuro ela adquira mais espaço entre os vetores responsáveis para seguir a carreira de empreendedor.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse processo de gerar valor com a criação de um negócio novo e diferente, está cada vez mais atual e sendo debatido. Conhecido também de empreendedorismo, esse processo está ligado ao comportamento do ser humano através de alguns aspectos como iniciativa para inovar ou criar, mudando de forma criativa o mundo e a economia ao seu redor, aceitando os riscos e a possibilidade do fracasso.

Diante do que foi exposto é possível perceber uma auto-realização nos profissionais, independente dos riscos que assumiram desde a criação de suas empresas. Mesmo com as dificuldades que surgem no caminho, essa satisfação pessoal acaba sendo recompensada com os resultados obtidos ao longo da jornada empreendedora, é saber que mesmo não sendo fácil existe prazer em empreender. A maior parte das pessoas que desejam inovar e enveredar pelo caminho do empreendedorismo buscam o curso de administração como formação profissional. O ensino do empreendedorismo tem ganhado espaço dentro do curso de administração e o IESP acompanha essa tendência, criando workshops e feira do empreendedor, estimulando e vivenciando as práticas empreendedoras. Contudo, há sempre como melhorar essas práticas pois o dinamismo precisa estar presente o tempo todo dentro do curso.

O empreendedorismo é destaque no século XXI, da mesma forma que a Revolução Industrial foi nos séculos passados, ele é a chave do futuro, pode ser aprendido, treinado e motivado pelo conhecimento. Mesmo na era digital, ainda a maioria das pessoas tem sua fonte de renda concentrada no emprego e não dá para afirmar que sua vida profissional não passa por momentos de instabilidade, pois o mercado está competitivo e procura candidatos que mostrem resultados. Caso contrário, pode ser mais um nas estatísticas do desemprego.

O medo do desconhecido, de não ter a certeza de que as escolhas tomadas darão certo, faz com que muitas pessoas desistam antes mesmo de começar e tendem a permanecer inertes. Já aquelas que conseguiram colocar e tirar do papel, seguindo os aprendizados dentro da sala de aula, obtiveram seus resultados positivos, admitem que podem ter ocorrido algumas falhas, mas a persistência é um comportamento inerente ao empreendedor. Ele é capaz de transformar sonho em realidade, um agente de mudanças que enxerga o futuro e nunca está satisfeito com

os resultados.

## REFERÊNCIAS

CFA, 2017. Disponível em: <<https://cfa.org.br/administracao-administracao/administracao-administrador/>>. Acesso em: 02 dez. 2018.

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo**: dando asas ao espírito empreendedor. São Paulo: Saraiva, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DOLABELA, Fernando. **Oficina do empreendedor**. Rio de Janeiro: Sextante, 2008

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo**: transformando ideias em negócios. Rio de Janeiro: LTC, 2015.

EXAME, 2019. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/negocios/dino/taxa-de-empreendedorismo-no-brasil- chega-a-38/>>. Acesso em: 03 maio 2019.

IBGE, 2019. Disponível em: <<https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/24110-desemprego-sobe-para-12-4-e-populacao-subutilizada-e-a-maior-desde-2012>>. Acesso em: 09 abr. 2019.

IBGE, 2018. Disponível em: <<https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101612.pdf>>. Acesso em 04 jun. 2019.

IESP, 2018. Disponível em: <<https://www.iesp.edu.br/sistema/uploads/arquivos/repositorio-arquivos/catalogo-institucional-20181010194013.pdf>>. Acesso em: 01 dez. 2018.

IESP, 2018. Disponível em: <<https://www.iesp.edu.br/cursos/graduacao/administracao>>. Acesso em: 01 dez. 2018.

INFOESCOLA, 2018. Disponível em: <<https://www.infoescola.com/biografias/marco-polo/>>. Acesso em: 01 dez. 2018.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. Técnicas de Pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. São Paulo: Atlas, 2009.

SERASA EXPERIAN, 2019. Disponível em: <<https://blog.serasaempreendedor.com.br/numero-de-novas-empresas-no-primeiro- semestre-e-setor-de-alimentacao-lidera-o-ranking/>>. Acesso em: 09 abr. 2019

## MARKETING DIGITAL NO YOUTUBE: OS ANÚNCIOS PUBLICITÁRIOS SOB A PERCEPÇÃO DOS USUÁRIOS DE ACORDO COM ASSUNTOS DE SEUS INTERESSES

---

**Josiele Silva Pereira**  
josielesilvapereira.pb@gmail.com

**Profa. M.a. Maíra Correia Lima e Vasconcelos**  
mclvasconcelos@hotmail.com

### RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo compreender o ponto de vista dos usuários do Youtube a respeito dos anúncios publicitários transmitidos na plataforma. Mediante a pesquisa analisar o que influência os usuários a assistir aos anúncios, de forma que pudesse entender suas opiniões, como também os interesses, gostos e preferências, evidenciando os pontos positivos e negativos. O método adotado para o levantamento de dados foi através da pesquisa quantitativa, no qual foi aplicado o questionário na Instituição de Ensino Superior da Paraíba – IESP, com alunos de gestão comercial e administração no período da noite. De acordo com os resultados alcançados, foram destacados de forma clara os pontos positivos, no qual a criação de conteúdo mostrou ser o diferencial, onde os anúncios são retratando de forma mais atual, interativa e inovadora. Na concepção dos pontos negativos foi evidenciado que propagandas com conteúdos cansativos, longos e repetitivos, demonstram insatisfação aos usuários, de modo que a marca pode até perder sua potência no mercado, ocasionando uma imagem negativa da empresa. O Youtube tem se destacado muito entre outras plataformas de mídias digitais, por fornecer inúmeros benefícios para as empresas e usuários. Logo percebemos a importância do marketing nas organizações, de forma que a internet contribuiu para o contato direto entre empresa e consumidor, com isso alcançando os objetivos de ambas as partes de forma efetiva.

**Palavra-Chave:** Youtube. Marketing. Mídias digitais. Propaganda. Usuário. Consumidor.

### ABSTRACT:

The present work aims to understand the viewpoint of the users of Youtube regarding the commercials transmitted in the platform. Through the research, analyze what influences the users to watch the ads, so that they could understand their opinions, as well as interests, tastes and preferences, highlighting the positives and negatives. The method adopted for the data collection was through quantitative research, in which the questionnaire was applied at the Higher Education Institution of Paraíba - IESP, with students of commercial management and administration at night. According to the results achieved, the positive points were clearly highlighted, in which content creation proved to be the differential, where ads are portrayed in a more current, interactive and innovative way. In the conception of the negative points it was evidenced that advertisements with long and repetitive tiring content, demonstrate users' dissatisfaction, so that the brand may even lose its market power,

causing a negative image of the company. Youtube has stood out a great deal among other digital media platforms for providing countless benefits to businesses and users alike. We soon realized the importance of marketing in organizations, so that the Internet contributed to the direct contact between company and consumer, thereby effectively reaching the objectives of both parties.

**Keywords:** YouTube. Marketing. Digital media. Advertising. User. Consumer.

## 1 INTRODUÇÃO

Diante das mudanças ocorridas nos últimos tempos no mercado empreendedor, a tecnologia tem sido cada vez mais impactante. A internet, um espaço de suma importância, está se tornando imprescindível para o cotidiano do ser humano, com isso se dá abertura para diversas formas de comunicação com qual se tem a oportunidade de conhecer o universo em tempo real. Para Lévy (1999, p. 47) “É virtual toda entidade “Desterritorizada”, capaz de gerar diversas manifestações concretas em diferentes momentos e locais determinados, sem com tudo estar ela mesma presa a um lugar ou tempo em particular”.

Diante das mudanças nesse mundo virtual e empreendedor, o Youtube tem se destacado entre outras mídias sociais, como uma ferramenta de marketing, comumente utilizado por empresas para propagar anúncios publicitários com o intuito de passar informações aos usuários dessa plataforma, sobre seus serviços ou produtos, de uma forma rápida, inovadora e interativa.

A proposta desse trabalho é buscar entender o ponto de vista do usuário em relação aos anúncios publicitários feitos no *site* do Youtube. A opinião do usuário é importante para os administradores dessa plataforma digital realizar melhorias que possam contribuir para o desenvolvimento do marketing digital utilizado nos anúncios. Nesse sentido, pode-se afirmar que o público tem sido cada vez mais crítico e exigente, devido a quantidade de informação e conhecimentos compartilhados na internet, a rede mundial de computadores.

Os anúncios publicitários têm o objetivo de atrair os consumidores, através do entretenimento. Na perspectiva comunicacional, os anunciantes objetivam fazer com que os usuários assistam os anúncios inseridos, até o final. Ou até mesmo desejam que os usuários tenha uma experiência interacional com a marca anunciante, tal como entrar no *site* da empresa e ter interesse pelo assunto. Isto é, faz-se necessário conhecer os espectadores e entender suas expectativas ou, quem

sabe, ultrapassá-las.

Nesse contexto o problema de pesquisa desse estudo propõe o seguinte questionamento: Qual o interesse dos usuários do Youtube nos anúncios publicitários? O conteúdo do anúncio condiz com o esperado? Os usuários assistem os anúncios até o final?

A justificativa dessa pesquisa realizada no curso de Administração diz respeito ao fato de os profissionais da área estarem utilizando as mídias sociais como ferramenta de marketing digital, como forma de divulgação e com o objetivo de ampliar oportunidades de negócios conquistando novos públicos. Com isso, o marketing busca acompanhar as mudanças contínuas, para melhor introdução do produto ou serviço oferecido no mercado competitivo, tratando-se com uma diversidade de pessoas e opiniões diferentes. De acordo com Gabriel (2010, p. 104) “A sociedade o mercado e o consumidor mudaram. Portanto o marketing também precisa em considerar esse novo cenário e as novas ferramentas e plataformas de ação que ele se torna disponíveis”.

O objetivo geral dessa pesquisa é analisar como os usuários do Youtube avaliam os anúncios publicitários. Por sua vez, os objetivos específicos propostos nesse estudo são: Identificar os fatores que levam os usuários assistir os anúncios no Youtube, conhecer as opiniões dos usuários em relação aos anúncios e mostrar se há engajamento dos usuários com anúncios.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 MARKETING**

O marketing é definido por Kotler e Keller (2012, p. 4) Como um “Processo social pelo qual p individuo e grupos obtêm o que necessitam e desejam por meio de criação, da oferta e a livre troca de produtos e valor entre si.”

O marketing tem um papel fundamental para o crescimento e sucesso da empresa, é ele que faz a empresa trilhar o caminho da melhor forma possível criando, projetando, pesquisando, estudando seu público-alvo, seus concorrentes, identificando o que pode ser melhorado e satisfatório para atender as necessidades existentes do seu público, gerando demanda e conseqüentemente lucro para a empresa. Para Kotler e Keller (2012, p. 2) “Essa importância abrangente do

marketing se estende a sociedade como um todo, pois foi por meio dele que novos produtos foram introduzidos no mercado e apresentados ao consumidor”.

De acordo com Kotler e Keller (2012), o profissional de marketing busca maneiras de satisfazer as necessidades e desejos dos seus clientes, onde possa mostrar o diferencial do produto ou serviço oferecido agregando valor, superando as concorrências, e assim ocorrendo uma troca benéfica mútua entre cliente e empresa de forma satisfatória.

Contudo, as mudanças são constantes, o consumidor pode gostar do produto ou serviço oferecido hoje, porém, amanhã, pode ser diferente fazendo com o que a demanda diminua, por isso, o profissional do marketing busca inovar, criar novos produtos e serviços que possa atender seu público.

De acordo com Drucker (*apud*. Kotler, p. 4).

Pode-se considerar que sempre haverá a necessidade de vender. Mas o objetivo do marketing é conhecer e entender o cliente tão bem que o produto ou serviço possa se adequar a ele e vender sozinho. De maneira ideal, o marketing deveria resultar em um cliente disposto a comprar. A única coisa necessária, então, seria tornar o produto disponível.

## 2.2 MARKETING DIGITAL

O marketing digital segue a mesma linha de raciocínio do marketing tradicional, o diferencial é a forma que os profissionais da área o abordam. A internet é o meio utilizado. Segundo Gabriel (2010, p. 105) "Só há sentido em falar em marketing digital se todas as tecnologias e plataformas usadas nas ações forem digitais”.

A internet transformou a visão do marketing das empresas afetando tudo que o engloba, comunicação, publicidade, estratégias utilizadas etc., tudo isso faz com que as organizações tenham que se adaptarem às mudanças para não ficarem obsoletas. Segundo Gabriel (2010, p. 103) “As empresas estão com medo, o medo mantém as empresas distantes de seus consumidores, a internet força as empresas a adquirirem intimidade com seus consumidores”.

Torres (2009) O comportamento do consumidor não mudou apenas com a expansão da internet, a diferença é que agora eles têm ganhado voz, liberdade de escolha de acordo com seus desejos e valores, dar sua opinião ou crítica se tornou muito importante para comunicação entre os consumidores e empresas. O que mudou foi o comportamento da sociedade que está evoluindo com o tempo,

entendendo que cada pessoa tem sua individualidade.

De acordo com Gabriel (2010, p. 109) "[...] O público-alvo não é mais apenas alvo, mas passou também a ser mídia e gerador de mídias". Em que pode ser gerado informação ou opinião positivas ou não de alguma experiência que o indivíduo teve com o serviço ou produto utilizado da empresa/marca, a forma em que é expressa a opinião, pode surtir um efeito positivo ou negativo sobre a empresa, melhorando o posicionamento da empresa/marca ou prejudicar a imagem da mesma.

Segundo Torres (2009, p. 61):

A internet se tornou um ambiente que afeta o marketing de sua empresa de diversas formas, seja na comunicação corporativa seja na publicidade, continuará afetar o marketing mesmo que você não invista em centavos nela. Ao contrário da mídia tradicional, em que o controle é dos grupos empresariais, na internet o controle é do consumidor.

### 2.3 A PROPAGANDA E A INTERNET

A propaganda tem como objetivo chamar a atenção do público-alvo, com um conteúdo interativo passar uma mensagem com informações do produto ou serviço oferecido de modo que instrua o seu público consumi-lo. De acordo com Kotler e Keller (2012, p. 542) "os objetivos da propaganda devem resultar de decisões previamente tomadas sobre o mercado-alvo, o posicionamento da marca e o plano de marketing".

A propaganda na internet tem gerado um impacto maior do que a propaganda convencional, devido aos tipos de ferramentas e abordagens utilizadas para este fim. Sheth, Eshghi e Krishnan (2002, p. 249) previram que a "propaganda na internet tornaria obsoleto atual modelo de negócios". Com isso, para tais mudanças, é necessário desenvolver novas técnicas na produção da propaganda, usando a criatividade e incorporando-as nas atividades de marketing, bem como buscar um profundo entendimento das novas tecnologias existentes para adaptação dessas novas propagandas. Os autores ainda ressaltam a importância dos profissionais de marketing e dos consumidores observarem essa nova rede de comunicação para que eles possam "adotar novas maneiras de pensar sobre as teorias e as abordagens de marketing" (SHETH; ESHGHI; KRISHNAN, 2002, p. 249), sendo possível obter ideias e informações que podem ser utilizadas em suas propagandas, sejam elas pela internet ou convencionais.

Ainda com base nos autores Sheth, Eshghi e Krisshnan (2002), a internet trouxe a para os profissionais de marketing, a possibilidade de utilizá-lo não apenas para transmitir informações até o seu cliente, mas também de proporcionar a criação de um vínculo com os mesmos, isso faz com que a empresa obtenha informações fundamentais para o desenvolvimento de novas propagandas mais personalizadas com aspectos em que os consumidores se identifiquem mais.

As mudanças nos anúncios são fundamentais, visto que essas novas tecnologias e ferramentas possibilitam inúmeros meios de comunicação com o consumidor, com isso, acompanhar essas mudanças, facilita para que o produto ou serviço se destaquem entre os demais apresentados no mercado.

No que diz respeito à divulgação dos produtos ou serviços, Oliveira, Pereira e Bezerra (2018) afirmam que as empresas precisam ter cuidado, pois dependendo da maneira em que o consumidor é abordado, o assunto poderá afetar a imagem da empresa, e conseqüentemente as vendas, gerando comentários negativos.

Segundo Sheth, Eshghi e Krisshnan (2002) Os anúncios têm um formato que é caracterizado como; Conteúdo, customização e transmissão. Constantemente tem se evoluído de acordo com as mudanças e avaliação dos consumidores.

<b>Conteúdo</b>	<p>Busca superar o formato dos anúncios atuais, buscando sempre algo novo e inovador que surpreenda o público-alvo.</p> <p>À três tipos principais de conteúdo: Experiencial, Orientado para transação e Patrocinado.</p>	<p><u>Experiencial</u>: Permite que o público utilize um teste de forma gratuita do serviço ou produto oferecido, para que o consumidor obtenha uma experiência agradável, se tornando mais confiável e fazendo com que o cliente efetue a compra do produto ou contrate o serviço. Exemplos disso é o serviço de <i>Streaming</i> oferecido pela Netflix, que oferece 1 mês grátis dos seus serviços.</p> <p><u>Orientado para transação</u>: Induz o cliente a comprar a partir de um anúncio, ao clicar nesse anúncio o cliente é direcionado para o site do anunciante para que possa ver mais detalhe do produto ou serviço e finalize sua compra.</p> <p><u>Patrocinado</u>: Tem sido bastante utilizado devido sua disseminação, o que aumenta a visibilidade e credibilidade da marca, o que lhe torna mais relevante entre os consumidores, Exemplos atuais são os Youtubers que ganhou um espaço enorme na internet, se tornando influenciadores digitais.</p>
<b>Customização</b>	<p>Os profissionais de marketing querem que as informações de seus produtos ou serviço cheguem até seu público-alvo, à internet possibilita de diversas formas, o direcionamento dessas</p>	<p><u>Informações inferidas sobre o usuário</u>: tem como base a tecnologia que ajuda a identificar reações dos usuários a algum anuncio assistido, pesquisas feitas na internet tudo que pode identificar o comportamento do consumidor a levar a dedução do que pode ser do interesse do consumidor.</p> <p>Informações Fornecidas voluntariamente pelos</p>

<p>informações selecionando de forma mais precisa o público ideal que deverá receber esse anúncio, mas para isso o consumidor terá que fornecer informações sobre seu próprio para que esse direcionamento aconteça. Com isso esse conteúdo será customizado por meio de informações inferidas sobre os usuários e informações fornecidas voluntariamente pelo usuário.</p>	<p><u>usuários:</u> As empresas utilizam meios para conseguir informações necessárias do seu público, eles em troca de informações oferecem uma gratificação, mas com segurança de que as informações fornecidas estarão anônimas de forma que ninguém terá acesso, apenas os responsáveis, e esses dados serão utilizados a favor da empresa.</p>
<p>As empresas buscam meios para transmitir seu produto ou serviço aos consumidores de modo que resulte na compra do mesmo. O formato de estratégia bastante utilizado é a da tecnologia de pressão (push) e atração (pull).</p>	<p><u>Tecnologia Push e Pull:</u> Essas estratégias são um canal influente para a disseminação dos produtos ou serviços ofertados, empregando eles de forma integrada, eles direcionam as propagandas de acordo com o que se é mencionado dentro da utilização da internet, em chat, rede social, pesquisas etc. dessa forma o consumidor irá se deparar com propagandas que estejam de acordo com seus interesses, com isso a marca ficará mais visível aos consumidores.</p>

Quadro 1: O impacto na propaganda na internet.

Fonte: Autoria Própria, 2019.

## 2.4 A COMUNICAÇÃO PARA UMA PROPAGANDA EFICAZ

Para se gerar uma propaganda onde o consumidor conheça e se familiarize com a empresa e seu produto ou serviço, de forma que a comunicação através da propaganda seja eficaz, necessário seguir algumas regras essenciais que ajude a levar suas informações até o consumidor de forma clara e sucinta. Kotler e Keller (2012) Mostram oito etapas para o desenvolvimento de uma comunicação eficaz na propaganda.

1) Identificação do Público-alvo: É um processo em que se deve estabelecer qual o público-alvo, se já é usuário, se é um público novo, se é específico ou geral, se é usuário fiel a marca ou da concorrente, na qual utiliza o produto ou serviço frequentemente ou raramente. O público-alvo é a base para se tomar a decisão correta no que será apresentado, como será, onde, para quem, e o que pode ser mudado para o alcance desse público.

2) Determinação dos Objetivos: Será definido de acordo com que a marca quer transmitir, a parti de análises onde identifiquem seus motivos, seja ela para lançar um novo produto ou mudar o pensamento e atitude do consumidor em relação ao produto, induzindo ao seu consumo.

3) Elaboração da Comunicação: É o processo em que se acharão as respostas para solução de três problemas: O que dizer (estratégia de mensagem),

como dizer (estratégia criativa) e a quem deve dizer (Público-alvo)

- Estratégia da Mensagem: Busca ideias para elaboração da mensagem que será transmitida, com intuito de conectar a marca ao consumidor de forma positiva.

- Estratégia Criativa: A mensagem deve ser transmitida de forma criativa e clara, a forma em que é expressa dirá muito a respeito dos atributos e benefícios da marca.

- Fonte da mensagem: Buscar transmitir a mensagem em fontes atraentes como famosos ou pessoas influenciadoras, fará com que a marca seja lembrada facilmente.

4) Seleção dos Canais de Comunicação: Diz respeito a que canal será designado a mensagem que a marca quer transmitir para seu público de forma eficaz.

5) Estabelecimento do Orçamento: Ira analisar, quanto será gasto para o desenvolvimento da propaganda, de que forma será investido e o principal quanto de recurso disponível para o investimento.

6) Decisão sobre o Mix de Comunicação: refere-se aos recursos destinados para o mix de comunicação, como será atribuído a cada um deles. Sendo eles: Propaganda, Promoção de Vendas, Relações Públicas e Publicidades, Eventos e Experiências, marketing Direto e Interativo, Comunicação Boca a Boca e Vendas Pessoais.

7) Mensurações dos resultados da comunicação: Remete ao resultado obtido após o investimento na comunicação, avaliando se esse investimento acarretou algum impacto positivo no público-alvo em relação a sua marca.

8) Gerenciamento do processo de comunicação integrada de marketing: Embasa-se no planejamento do processo de comunicação da marca, de maneira extensa utilizando várias ferramentas de comunicação de forma agregada ao marketing.

## 2.5 MÍDIAS SOCIAIS

Segundo Torres (2009, p.113) "As mídias sociais são *sites* na internet que permitem a criação e o compartilhamento de informações e conteúdos pelas pessoas e para as pessoas nas quais o consumidor é ao mesmo tempo produtor e

consumidor da informação." Com todos esses avanços tecnológicos que tem se evoluindo continuamente mostra a interação do público através das mídias digitais de forma simultânea.

O consumidor tem se envolvido cada vez mais no mundo digital. A internet tem mostrado cada vez mais confiança e segurança, dessa forma toda essa mudança ocorre pela facilidade que a internet proporciona globalmente. Para Dizard (2000, p.25) "O poder da internet está baseado na sua habilidade de superar as barreiras que limitavam o acesso de uma enorme massa de informações para os consumidores comuns".

Os profissionais de marketing enxergam as mídias sociais como oportunidade de criar e se aproximar mais do seu público-alvo, onde eles pudessem aumentar presença online da marca, buscando reconhecimento desse público assim desenvolvendo uma comunidade leal. Entretanto as pessoas buscam conhecer primeiro os produtos ou serviços oferecidos, informações sobre e sua reputação com outros consumidores, desta forma evitar arrependimentos na compra.

De acordo com Torres (2009, p. 111):

As mídias sociais tem um enorme poder formador de opiniões e podem ajudar a construir ou destruir uma marca, um produto ou uma campanha publicitária. O consumidor não observa mais a propaganda de seu produto como antes. Hoje ele verifica na internet informações sobre seu produto e serviço antes de comprar. E busca essas informações nas experiências de outros consumidores com quem mantém uma relação a parti das mídias sociais.

A empresa tem que buscar entender seu consumidor. Essas plataformas de comunicação possibilitam que os profissionais de marketing obtenham informações de seu público, suas opiniões e avaliações de forma gratuita, sendo muito importante esse feedback para melhoria da marca e seu engajamento nesse mercado digital, desse modo é necessário que a empresa busque se adequar as condições existentes ao ponto de vista do consumidor, para que se alcance os resultados esperados.

Comparado às mídias tradicionais, o investimentos nessas novas plataformas digitais se torna acessível, além do mais, se obtêm um retorno maior pelo fato das publicidades online serem direcionadas para o público certo, evitando gastos desnecessário e resultados incertos, pois não se dar para medir precisamente qual retorno se teve com as mídias tradicionais.

## 2.6 CIBERCULTURA

A internet trouxe para todos uma série de benefícios, a sociedade foi transformada de modo que mudasse a maneira das pessoas agirem, pensarem se comunicarem umas com as outras, isso é nítido, visto que, há uma liberdade por parte da internet onde as pessoas criam e distribuem informações, que todos universalmente podem ver o que o outro faz, criou-se uma relação social por meio da internet.

Segundo Lévy (1999) O *ciberespaço* é a interconexão universal entre os computadores, chamado de rede, onde ocorre a troca de informações e o grandioso poder de armazenamento dessas informações, a palavra *cibercultura* criada sobre um conjunto de habilidades do “material e intelectual” onde há o envolvimento das práticas, atitudes, pensamentos variáveis, com preceitos que se desenvolvem em companhia com a evolução do ciberespaço.

De acordo com Lemos (2007, p.25) “Hoje, talvez mais que em outras épocas, a influência da tecnologia nas sociedades ocidentais tem um lugar capital dentre as questões que emergem como prioritárias na contemporaneidade”. A sociedade está se tornando cada vez mais dependente da tecnologia, se tornou prioridade, e que tomou uma ocupação nas atividades do dia a dia, onde muitos acreditam não conseguir ficar sem.

## 2.7. YOUTUBE

O Youtube uma empresa de hospedagem de vídeos, foi fundada em 14 de fevereiro de 2005 por Chad Hurley, Steve Chen e Jawed Karim. Em outubro de 2006, o Youtube foi adquirido pelo o Google. Essa plataforma viralizou e obteve um crescimento já no seu primeiro ano. A primeira empresa que aproveitou essa nova plataforma, foi a Nike, onde postou um vídeo publicitário que tinha como referência o jogador Ronaldinho Gaúcho, em função da sua fama esse anúncio chamou a atenção do público. (Tecmundo, 2017).

O Youtube é um website que permite a postagem de vídeos, compartilhamento e interação entre os usuários ao redor do mundo, onde as pessoas se expressão e postam seus interesses pessoais. É um local no qual se tem novidades a todo momento, fazendo com que a procura desses vídeos cresça cada vez mais.

Segundo Torres (2009, p. 84):

[...] o Youtube criou a possibilidade de o consumidor se expressar sobre um assunto, ou tema, mas não texto, e sim em vídeo. Como o ser humano é basicamente um ser virtual, o Youtube causou um forte impacto nas pessoas, e aos poucos, milhares delas começaram a usar o serviço do Youtube para enviar todo tipo de vídeo.

Tratando-se do website mais visitado no mundo com uma enorme audiência, e que o número de usuário cresce cada vez mais, o Youtube acompanha as mudanças ocorrentes nessa era da tecnologia, de forma que na melhoria da qualidade dos conteúdos se torne mais atrativo para o público. Em razão disso, a plataforma atraiu o interesse das empresas, que viram uma oportunidade de negócio, para alavancar sua marca e demanda de vendas. Nele encontrar novos públicos, buscando obter a atenção dos usuários, de forma que, não ocupasse muito seu tempo, mas que apresentasse sua marca de forma interativa e criativa. Isso podendo se utilizar um canal de divulgação, patrocínio com os Youtubers ou aplicando nos formatos de anúncios. Desse modo só terá retorno positivos se for utilizada da maneira correta, trazer diversos benefício para a marca.

Para Vaz (2011, p. 735):

O que faz do Youtube e dos vídeos e ferramentas poderosas de divulgação é o fator “novidade”. O Youtube é um site que retrata os novos tempos de uma maneira genial. Permite que nos mostremos nossa criatividade para o mundo. [...] Permite que as empresas valorizem seus usuários por meio de campanhas específicas para internet.

O Youtube disponibiliza diversas maneiras de divulgações, opções de formatos de publicidades para as empresas anunciarem seus produto ou serviços. De maneira que se encaixe no melhor formato do anúncio a que se quer ser publicado. De acordo com informações do site do Youtube os formatos são:

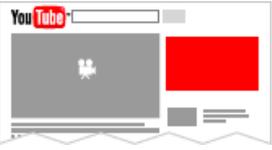
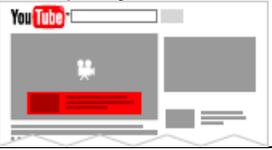
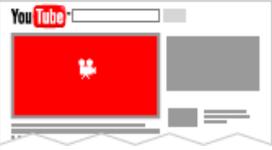
Formato do anúncio	Posicionamento	Plataforma	Especificação
<p>Anúncios gráficos</p> 	Aparece à direita do vídeo em destaque e acima da lista de sugestões de vídeo. Para players maiores, esse anúncio pode ser exibido abaixo do player.	Computador	300 x 250 ou 300 x 60
<p>Anúncios de sobreposição</p> 	Anúncios de sobreposição semitransparentes que são exibidos nos 20% da parte inferior do seu vídeo.	Computador	Anúncios gráficos ou de texto de 468 x 60 ou 728 x 90
<p>Anúncios em vídeo puláveis</p> 	Com os anúncios em vídeo puláveis, os espectadores podem pular anúncios depois de cinco segundos, se quiserem. Podem ser inseridos antes, durante ou depois do vídeo principal. Se você ativar essa opção, uma combinação de anúncios puláveis e bumper será exibida em sequência.	Computador, Dispositivos Móveis, TV e Consoles de Jogos	Exibido no player de vídeo.
<p>Anúncios em vídeo não puláveis</p> 	É preciso assistir os anúncios em vídeo não puláveis para que o vídeo seja exibido. Esses anúncios podem ser exibidos antes, durante ou depois do vídeo principal.	Computador e Dispositivos Móveis	Possuem 15 ou 20 segundos de duração, dependendo dos padrões regionais.
<p>Anúncios bumper</p> 	É preciso assistir os anúncios em vídeo não puláveis de até seis segundos para que o vídeo seja exibido. Se você ativar essa opção, uma combinação de anúncios puláveis e bumper será exibida em sequência.	Computador e Dispositivos Móveis	Reproduzidos no player de vídeo, com até seis segundos de duração.
<p>Cartões patrocinados</p> 	Os cartões patrocinados mostram conteúdos que podem ser relevantes para seu vídeo, como produtos exibidos no vídeo. Os espectadores verão um teaser do cartão por alguns segundos. Eles também poderão clicar no ícone no canto superior direito do vídeo para navegar pelos cartões.	Computador e Dispositivos Móveis	Os tamanhos de cartões variam

Figura 01: Formatos de anúncios publicitários no YouTube.  
Fonte: Google, 2019.

Há outros formatos de anúncio no YouTube onde um deles é o *TrueView Discovery*, que é utilizado para exibir os anúncios na página de exibição e nos resultados de pesquisa em computadores, como também na página inicial em dispositivos móveis, ele é apresentado como bloco de miniatura da imagem, no qual

pode ser colocado um texto de até 3 linhas, que ao clicar o usuário é direcionado para a página de exibição ou canal do anunciante para que possa assistir ao vídeo, necessário ter URL. (Google, 2019)

Outro formato conhecido é o *Mastheads* que está disponível em dois formatos o para computador que é criado com conteúdos locais, exibido na página inicial onde o anúncio permanece por um dia onde é necessário ter o URL para que seja direcionamento ao canal do anunciante, e para dispositivo móveis que também segue o padrão do computador, mas o diferencial está na opção de colocar texto de descrição com título personalizado. (Google, 2019)

Cardoso (2009) Nessa plataforma digital os profissionais de marketing não seguem o modelo tradicional das publicidades, buscam através de técnica envolver o visual, o sonoro e a técnica de edição, desse modo mostrar em pouco tempo, com poucas palavras a até sem elas, e de forma clara passar informações da marca de maneira que retenha a atenção dos usuários, mas que não fuja do objetivo principal do anúncio.

As cores, músicas, paisagens e textos utilizados fazem a diferença na memorização do conteúdo a que se quer ser mostrada, de maneira a fixa na mente do consumidor, uma imagem positiva da marca.

### **3 METODOLOGIA**

O método é entendido como uma forma em que se é executado as atividades, traçando caminhos no qual se obtêm resposta e resultados, de modo que serão analisados os possíveis erros que possam contribuir na decisão final do objetivo. Ordenado da forma correta o alcance desses objetivos será mais precisa. (MARCONI E LAKATOS, 2010).

#### **3.1. TIPOLOGIA DE PESQUISA**

De acordo com a análise dos objetivos apresentados neste trabalho, a pesquisa a ser estudada, obteve os resultados através do método quantitativo, onde as informações advindas neste estudo farão do uso da pesquisa bibliográfica e exploratória. Para Marconi e Lakatos (2011) A pesquisa quantitativa é adequada

para o levantamento de dados fornecidos pelos entrevistados através de questionários, sendo esses dados apurados e analisados de forma numéricas. No qual o questionário aplicado estava de acordo com o ambiente de pesquisa.

No que diz a respeito a pesquisa bibliográfica, para a construção de todo o projeto do trabalho se fez essencial à utilização de registros existentes de fontes seguras de livros, artigos científicos e *sites*, de acordo com o tema abordado, a maneira que buscasse conformidade e entendimento.

Segundo Gerhardt e Silveira (*apud, gil 2007*) Pesquisa exploratória é:

[...] tipo de pesquisa tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. A grande maioria dessas pesquisas envolve: (a) levantamento bibliográfico; (b) entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; e (c) análise de exemplos que estimulem a compreensão.

### 3.2 TÉCNICAS DE COLETA DE MATERIAIS

O instrumento de pesquisa foi um questionário, no qual a coleta de dados foi obtida através da amostragem por conveniência, onde a pesquisa de campo foi imprescindível para obtenção das informações necessárias. A aplicação ocorreu no IESP no turno da noite, sendo realizada com 50 alunos do curso de Administração e Gestão Comercial, ocorrendo entre o dia 02 a 17 de maio.

De acordo com Gerhardt e Silveira (2009, p. 70) Questionário:

É um instrumento de coleta de dados constituído por uma série ordenada de perguntas que devem ser respondidas por escrito pelo informante, sem a presença do pesquisador. O objetivo é levantar opiniões, crenças, sentimentos. Interesses, expectativas, situação vivenciadas. A linguagem utilizada no questionário deve ser simples e direta, para que quem vá responder compreenda com clareza o que está sendo perguntado.

### 3.3. CARACTERIZAÇÃO DO AMBIENTE DE PESQUISA

O estudo utilizado foi através da IESP faculdades onde ocorreu a coleta de dados. O IESP faculdade foi fundado em 8 de setembro 1998 e fica localizado na rodovia BR 230, Morada Nova, S/N, Cabedelo – PB.

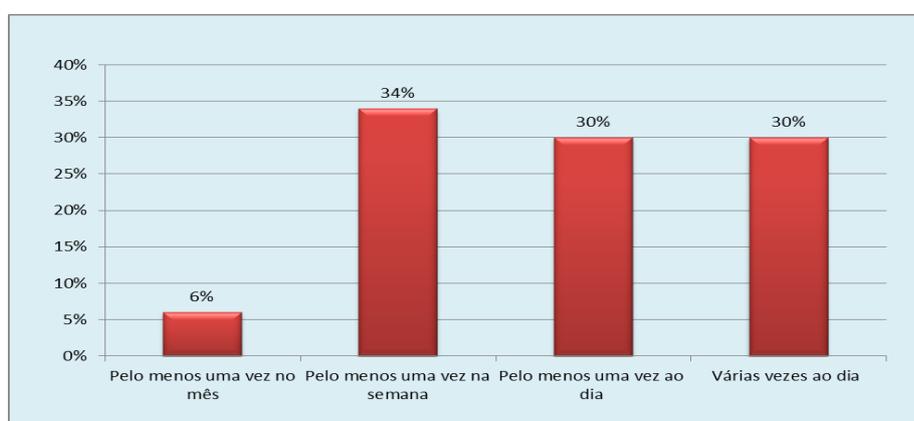
## 4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

De acordo com os objetivos estabelecidos, a fim de se ter respostas sucintas na propensão dos usuários a respeito dos anúncios publicitários, onde se busca repostas de acordo com a percepção de quem tem convivência com a plataforma do Youtube e seus diferentes tipos de publicidade. E através dos resultados obtidos, tirar proveito dos pontos avaliados positivos e negativos, no qual se torna essencial para o aperfeiçoamento das medidas adotadas pelos profissionais da área.

Nesse capítulo foram apresentados os resultados da pesquisa quantitativa, que através da teoria exposta no referencial do trabalho e na prática que se obteve através do questionário onde se abordava oito questões fechadas e duas abertas, no qual os elementos da análise foi evidenciado em oito gráficos em forma de percentual, para melhor entendimento dos dados obtidos.

O primeiro ponto abordado e que não se pode deixar de fora é a compreensão da proporção a que se é acessado o Youtube. O consumo dessa plataforma cresce cada vez mais. À medida que novos conteúdos são criados pelos youtubers mais acesso terá a plataforma, desse modo, mas visibilidade os anúncios terão. Dessa forma observa-se no primeiro gráfico, que tem por relação à frequência do uso do Youtube pelos usuários, no qual 34% o utilizam pelo menos uma vez na semana, 30% utilizam pelo menos uma vez ao dia ou várias vezes ao dia, e a minoria contabilizando 6% desses entrevistados utilizam ao menos uma vez ao mês.

Gráfico 1 - Frequência do uso da plataforma do Youtube pelos usuários



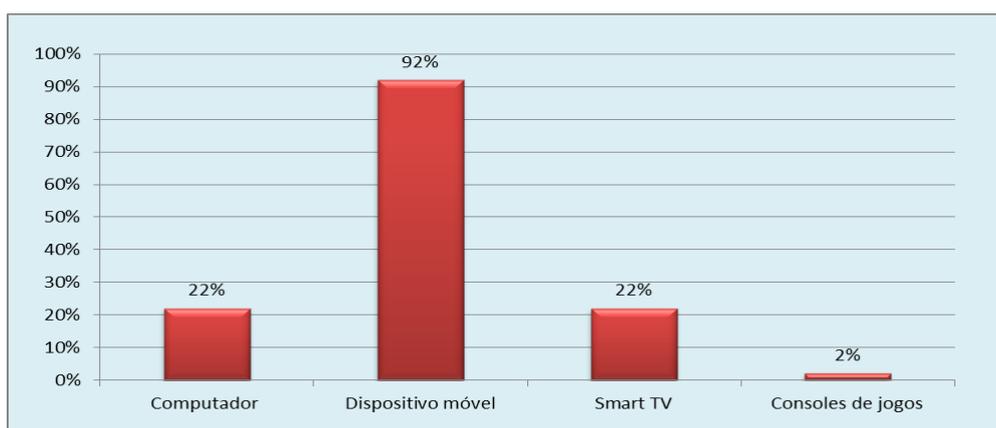
Fonte: Dados de Pesquisa (2019)

No segundo gráfico podemos ver que a maioria dos entrevistados que

soma 92% utilizam o dispositivo móvel, pois se tem mais facilidade de acesso a onde quer que estejam, porém, os entrevistados apontam utilizar mais de um dispositivo, onde o computador e o smart TV atribuem 22%, e apenas 2% acessam o Youtube pelos consoles e jogos, dessa forma ultrapassam os 100% da análise.

Essa diferença enorme entre o dispositivo móvel e as outras opções de acesso, se dá a facilidade que o usuário tem em assistir aos vídeos em qualquer lugar, em qualquer hora, onde ele recebe notificações dos canais em que fez assinatura, com isso, conseqüentemente não precisando esperar para acessá-lo no computador ou em outro dispositivo não móvel, sendo também um aparelho que não atrapalha e não incomoda ao levar consigo o dia todo, na verdade facilita a vida de todos, diante dessa possibilidade faz com que o acesso nesse tipo de aparelho cresça cada vez mais.

Gráfico 2 - Dispositivos tecnológicos utilizados para acessar o Youtube



Fonte: Dados de Pesquisa (2019)

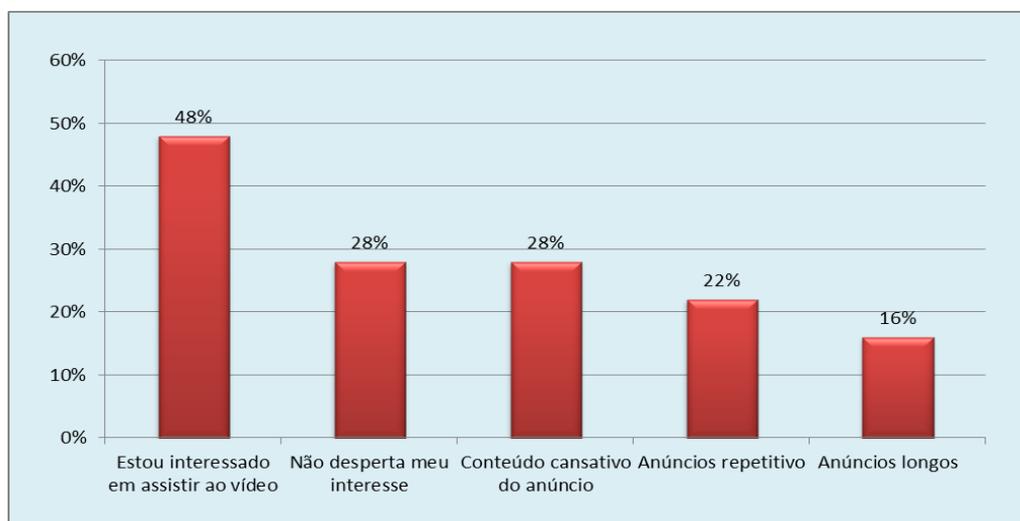
Existem vários pontos negativos de anúncio publicitário que fazem com que a marca/empresa não conquiste seu público, e de acordo com a pesquisa o terceiro gráfico demonstra que 48% não estão interessados no anúncio e sim no conteúdo a que se pretende assistir, 28% dizem que os anúncios não despertam seu interesse, e 28% também alega ser um conteúdo cansativo, 22% afirma que os anúncios são muitos repetitivos, se tornando um fardo para quem precisa esperar os segundos obrigatórios. Entre os entrevistados 16% apontam que não gostam de anúncios longos. Isso é um fator que contribui para o fracasso da propaganda, pois dependendo da forma em que é apresentado o usuário desisti de assistir, visto que,

esse tipo de anúncio deixa o público entediado, fazendo com que o usuário o pule. Os profissionais de marketing buscam analisar em que momento os diferentes tipos de anúncios se tornam oportuno ou importuno para quem o assiste ou a quem o deixa de assistir.

Segundo Sant'Anna, Junior e Garcia (2015, p.62):

O bom anúncio baseia-se no conhecimento da natureza humana. Para atrair a atenção, é imprescindível saber como captá-la; para interessar, é necessário conhecer cada uma das reações do ser humano, seus instintos e sentimentos, o publicitário deve ter algo de psicólogo, deve ter uma sólida base técnica, conhecer os princípios da comunicação e saber as limitações impostas pelos diferentes meios de comunicação com seus públicos.

Gráfico 3 - Motivos que fazem os usuários não visualizar os anúncios



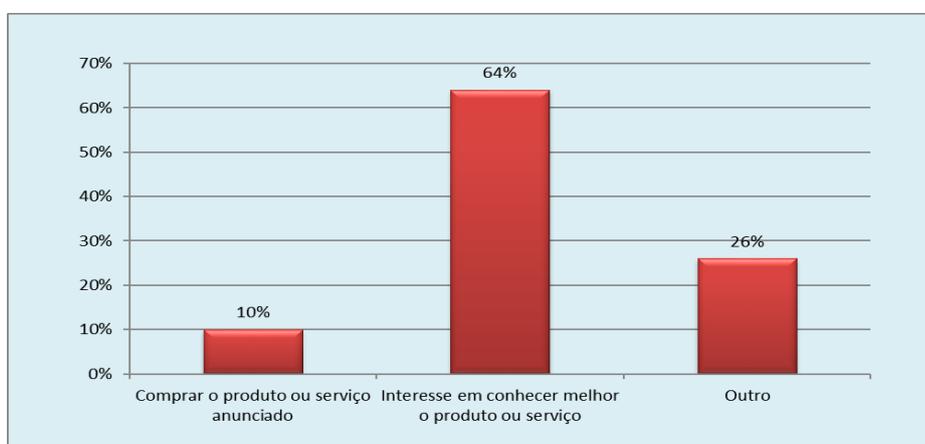
Fonte: Dados de Pesquisa (2019)

As empresas visam atrair o público através dos anúncios, de maneira que eles busquem mais informações do produto ou serviço anunciado, mas isso dependerá de como está sendo apresentada a propaganda. De acordo com minha pesquisa, no quarto gráfico observa-se que 64% dos abordados salienta ter interesse em conhecer melhor o produto ou serviço anunciado isso faz com que o usuário entre no site do anunciante ou busque mais informações de outras formas existentes. 10% através do anúncio foram impulsionados à compra do produto ou serviço, e 26% que escolheram a alternativa “Outro” enfatizou não ter interesse nos anúncios de forma que não se sentem impulsionados, entretanto um dos entrevistados declarou que os anúncios o ajudam a lembrar em certas ocasiões quando realmente precisa de algo relacionado ao que foi visto.

Assim sendo, nota-se que a busca em conhecer o produto/serviço dos

anúncios publicitários não resultará em 100% de chance na compra, apesar do interesse, pois não basta apenas falar da qualidade e benefícios. O público como consumidor procura averiguar possíveis feedbacks de outros utilizadores. Segundo Torres (2014) Os consumidores de hoje principalmente na era da internet, se tornaram exigentes e ousados, de maneira que antes eles não analisavam as propagandas tanto quanto fazem nos dias de hoje. Pesquisam na internet a marca, onde buscam informações reais das experiências vividas por consumidores em que mantém relação através das redes de computadores.

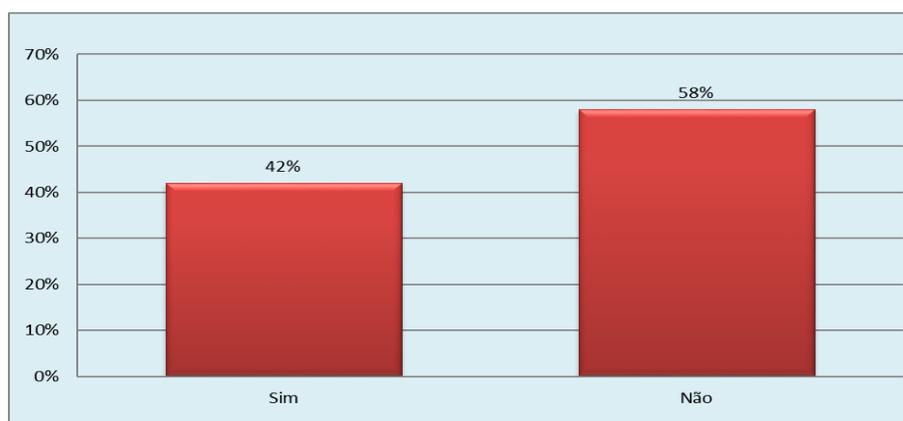
Gráfico 4 - Usuários que já foram impulsionados pelos anúncios



Fonte: Dados de Pesquisa (2019)

O resultado obtido no tópico cinco aponta que 42% dos entrevistados já fizeram compras ou visitaram o site do anunciante através dos anúncios publicitário, porém, mais da metade totalizando 58% nunca visitou ou comprou algo por meio dos anúncios. Isso pode ocorrer por vários motivos, o anunciante não transmitiu confiança para o público através da sua propaganda, o usuário não tem interesse na marca, talvez tenha receio por ser uma marca em que não tem conhecimento ou é fiel à outra marca, além de várias outras coisas que influenciam na escolha do consumidor. Nesse ponto se tem a confirmação em relação ao assunto anterior, dos quais os usuários que de fato fizeram a compra ou visita através do anúncio publicitário visto no Youtube.

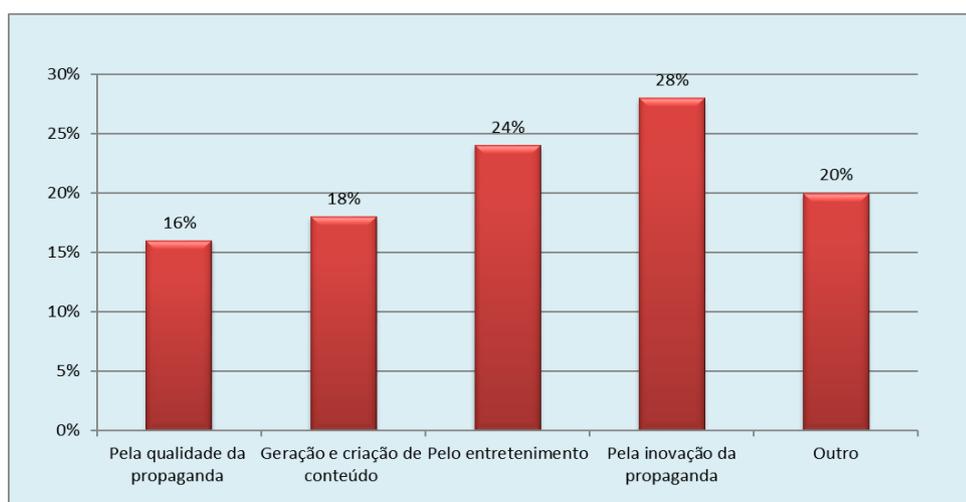
Gráfico 5 – Comprou ou Visitou ao site do anunciante



Fonte: Dados de Pesquisa (2019)

Na pretensão de buscar entender a diversidade dos anúncios do Youtube que atrai os usuários com questões relacionadas aos seus gostos pessoais, onde eles apresentam de que maneira são influenciados pela publicidade utilizada. O resultado foi de que 28% se sentem atraído pela inovação do anúncio, 24% pelo entretenimento, 18% pela geração e criação de conteúdo, 16% pela qualidade apresentada, e 20% que escolheram a opção “Outros” disseram que não se sentem influenciados pelos anúncios publicitários. Os entrevistados consideraram mais de uma opção visto que o receptor aprecia as novidades que podem ser oferecido de diferente e vantajoso.

Gráfico 6 - O que influencia os usuários a assistem aos anúncios publicitários



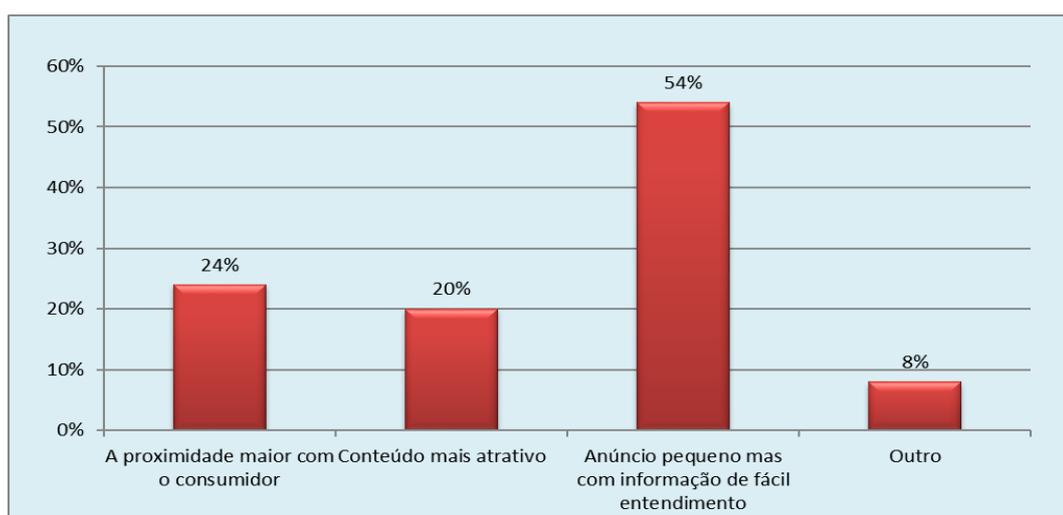
Fonte: Dados de Pesquisa (2019)

Com o crescimento significativo da integração da internet pelos usuários, faz com que aconteça a migração de propagandas tradicionais para o virtual, onde

são empregadas novas estratégias pelos profissionais de marketing para obtenção de novos consumidores, no qual os anúncios publicitários estão sendo transmitidos de forma mais direta, à vista disso, foi notado na pesquisa que 54% dos entrevistados são cativados por anúncios pequenos com informações de fácil entendimento, 24% consideram que os anúncios do Youtube têm uma maior proximidade com os consumidores, pois os anúncios são direcionados de acordo com o interesse pessoal, 20% apontam que a diferença está na maneira que é criado e comunicado o conteúdo, de forma mais atrativa, e 8% revelaram não ver os anúncios. Os dados obtidos ultrapassaram dos 100%, pois os entrevistados se identificaram com outras opções apresentadas.

Sheth, Eshghi e Krishnan (2002) A nova forma de se fazer propaganda resulta na amplitude de novos conhecimentos onde se manifestam novos incentivos para ideias e criatividade que são incorporados nos novos transmissores que é a internet, de forma que os profissionais de marketing avaliam o formato utilizado nas propagandas tradicionais, dessa maneira, esses profissionais obtêm mais conhecimentos e passam a entender os consumidores com outros olhos, onde serão indagadas as necessidades e preferências desse público, de forma que acompanhando essas mudanças, a garantia de sucesso, será mais eficaz.

Gráfico 7 - A diferença entre os anúncios tradicionais e anúncios do Youtube



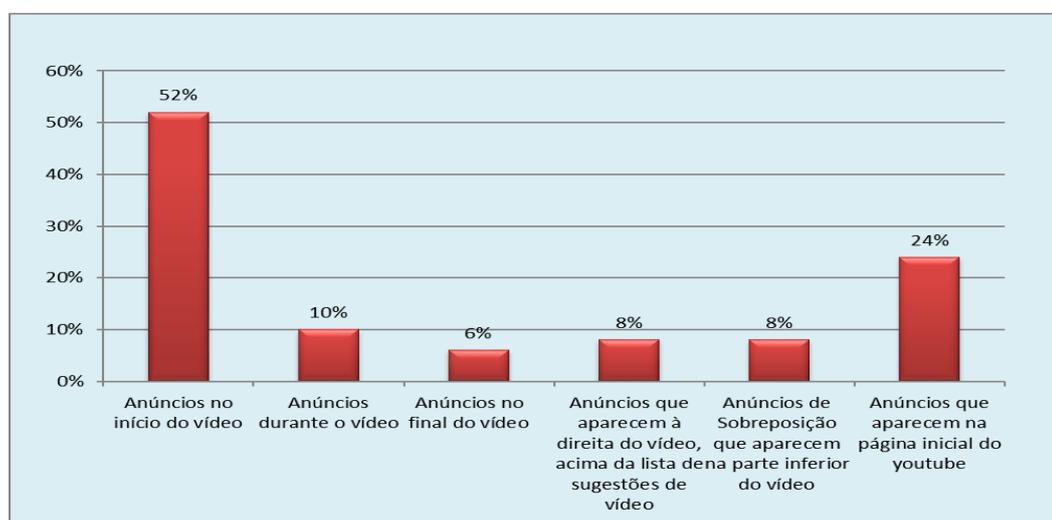
Fonte: Dados de Pesquisa (2019)

A estratégia do Youtube emprega vários formatos de anúncios, de maneira que se encaixe melhor à visão do usuário/consumidor, provocando o interesse do mesmo. Visto isso, a posição dos usuários que responderam foi que

52% deles tendem a prestar mais atenção aos anúncios no início dos vídeos, 24% dizem observar mais os anúncios que aparecem na página inicial do Youtube, 10% observam durante o vídeo e 6% preferem mais os que aparecem no final do vídeo. Nesse quesito alguns participantes se identificaram com mais de uma opção.

Na divulgação da propaganda a criação do conteúdo será o diferencial que irá promover o interesse do usuário onde ele aceitará ou aprovará o conteúdo apresentado no anúncio, assim sendo, não depende apenas de que formato está sendo reproduzido esse anúncio, mas sim de que maneira está sendo abordado o assunto.

Gráfico 8 - Formatos de anúncios do Youtube que chamam mais atenção

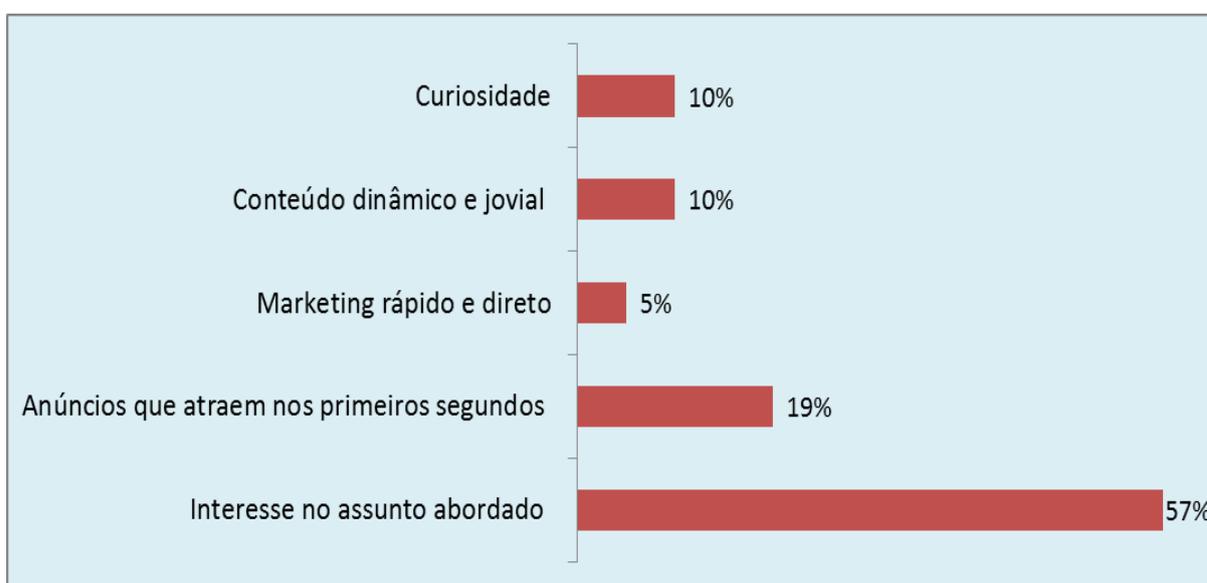


Fonte: Dados de Pesquisa (2019)

Na pesquisa os entrevistados foram questionados sobre o que os motivam a visualizar os anúncios do Youtube, e no gráfico nove percebe-se que para 57% dos entrevistados dizem que ter interesse no assunto é uma parte essencial que os fazem visualizar aos anúncios, isso pode ser observado no Youtube, pois ele proporciona aos profissionais de marketing um direcionamento dos conteúdos de forma mais precisa para o público certo. 19% revelou que os anúncios que transmite conteúdos que atraem nos primeiros segundos tendem a fazer com que o usuário assista o anúncio até o fim, 10% disseram que conteúdos dinâmicos e jovial são os que mais chamam atenção, isso porque conteúdos engraçados ou que trás de certa forma algo sentimental e lembranças faz o usuário se sentir bem, dessa forma o anúncio será mais lembrado com mais facilidade por esses usuários. Outros 10% diz assistir os anúncios por curiosidade, e 5% ressaltaram que o marketing rápido e

direto se torna mais tolerantes. Podemos perceber então que os pontos citados pelos entrevistados são na verdade as estratégias que muitos profissionais de marketing estão buscando utilizar, de modo que têm dado muito certo, porém alguns ainda estão deixando a desejar.

Gráfico 9 - Motivação que faz os usuários visualizarem os anúncios no Youtube



Fonte: Dados de Pesquisa (2019)

Outro assunto abordado na pesquisa é sobre a opinião que os usuários têm em relação aos anúncios do Youtube, nesta questão foram apresentados alguns pontos positivos e negativos, onde no gráfico dez pode ser observado como pontos positivos que 15% aponta que os conteúdos são bem elaborados, 10% disseram que os anúncios se tornam um meio de se chegar ao público mais rápido, outros 10% dizem que a publicidade dessa plataforma é diferente dos tradicionais, 5% revelaram que anúncios digitais os ajudam a encontrar produtos ou serviços com mais facilidade, sendo uma forma rápida e eficaz de se anunciar os produtos e serviços, 5% também expressaram que os conteúdos dos anúncios são originais, outros 5% revelaram que a publicidade do Youtube influenciam na preservação do meio ambiente, pois não estão sendo utilizados meios tradicionais como panfletos, outdoor e banners além de outros meios. De pontos negativos foi comentado sobre os anúncios inconvenientes, atingindo 40% das respostas de alguns entrevistados, além disso, foi destacado por 10% dos entrevistados, que os anúncios não se tornam diferente dos tradicionais. Dessa forma, podemos observar que os usuários do Youtube têm pontos de vistas diferentes, evidenciando característica própria de

cada indivíduo, como personalidade e gosto pessoal.

Gráfico 10 – Opiniões dos usuários em relação aos anúncios publicitários do Youtube



Fonte: Dados de Pesquisa (2019)

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

É possível afirmar que o Youtube tem sido buscado por diversas empresas como meio de propagar seus produtos ou serviços, e como visto ao decorrer do assunto abordado no trabalho, essa plataforma digital se tornou um dos meios mais viáveis para obtenção de uma propaganda mais eficaz com retorno positivo onde o investimento feito se torna acessível diante de outros formatos existentes que requerem de uma aplicação maior.

Outro aspecto importante que se deve observar nesse tipo de propaganda é o alcance de uma determina quantidade de pessoas, o Youtube possui muitas pessoas que utilizam a plataforma, dessa forma os anúncios são bem direcionados ao público determinado pelas empresas, assim a possibilidade de visualização pode ser bem maior do que seria se a veiculação do anúncio fosse transmitida sem a definição desse público.

O marketing se tornou uma base importante para as empresas, em razão de que o estudo do mercado e do consumidor trás diversos benefícios para o sucesso da marca, entender a reação do consumidor em relação à marca e aos

concorrentes, onde a análise desse comportamento será aprimorada ao decorrer do tempo e através desse estudo colocar em prática e evidenciar o objetivo da marca, de forma que acompanhe as mudanças constantes no mundo.

Diante disso, o trabalho desenvolvido expõe os resultados atingidos, onde se dá para evidenciar os pontos positivos e negativos descobertos através da pesquisa quantitativa utilizada. Observa-se nos pontos positivos a influência que os anúncios publicitários possuem em contato com o público, de forma que resulta na procura de mais informações sobre o produto ou serviço oferecido ou até mesmo a compra. A criação do conteúdo também é um ponto bastante destacado por retratar a propaganda de forma mais atual, interativa e descontraída, além de usar de criatividade e inovação.

O tempo utilizado para transmitir o anúncio também é um detalhe essencial que faz a diferença, pois um anúncio longo pode deixar o usuário entediado ou sem paciência de assistir, assim como também os anúncios repetitivos e com conteúdos cansativos, que se torna um dos aspectos negativos.

Portanto, é sugerido que os profissionais de marketing busquem uma análise ainda mais minuciosa do seu público, esses que utilizam a plataforma do Youtube, pois eles podem ter a percepção diferente quando utilizam outros tipos de plataformas. Deste modo, buscar entender o que os anúncios transmitidos desagradam os usuários, com isso, fazer as mudanças necessárias que se encaixem melhor ao interesse desse público.

## REFERÊNCIA

CARDOSO, Marcela Martins Cavalari. **Publicidade no YouTube**: como atrair os usuários nos cinco segundos de visualização obrigatória. Disponível em <<http://www.ufjf.br/facom/files/2013/11/MONOGRAFIA-Marcela-Cavalari.pdf>> Acesso 30 Abr. 2019.

DIZARD, Wilson Jr. **A nova mídia**: A comunicação de massa na era da informação. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2000.

GABRIEL, Martha. **Marketing na era Digital**: Conceitos, Plataformas e estratégias. São Paulo: Novatec, 2010.

GERHARD, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GOOGLE, 2019, Formatos publicitários do Youtube. Disponível em: <<https://support.google.com/youtube/answer/2467968?hl=pt-BR>> acesso em 14 de

mai. 2019.

GOOGLE, 2019, Anúncios TrueView Discovery. Disponível em: <[https://support.google.com/displayspecs/answer/6227733?hl=pt-BR&ref\\_topic=4588474](https://support.google.com/displayspecs/answer/6227733?hl=pt-BR&ref_topic=4588474)> acesso em 02 de jun. 2019.

GOOGLE, 2019, Anúncios Masthead de vídeo para dispositivos móveis. Disponível em: <[https://support.google.com/displayspecs/answer/6244544?hl=pt-BR&ref\\_topic=6244537](https://support.google.com/displayspecs/answer/6244544?hl=pt-BR&ref_topic=6244537)> acesso em 02 de jun. 2019.

GOOGLE, 2019, Anúncios Mastheads de vídeo para computadores. Disponível em: <[https://support.google.com/displayspecs/answer/6250482?hl=pt-BR&ref\\_topic=6243658](https://support.google.com/displayspecs/answer/6250482?hl=pt-BR&ref_topic=6243658)> Acesso em 02 de jun. 2019.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

LEMOS, André. **Cibercultura**: Tecnologias e vida social na cultura contemporânea. Porto Alegre: Ed. Sulina, 2007.

LÉVY, Pierre. **Cibercultura**. São Paulo: Ed. 34, 1999.

MARCONI, Mariana; LAKATOS, Eva. **Fundamentos de Metodologia científica**. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2010.

OLIVEIRA, Ellen Kátlen Franco de; Pereira, Yákata Vasconcelos; BEZERRA, Kennia Ferreira de Macedo. **A propaganda nos vídeos do youtube**: Uma análise a parti da visão de usuários. Disponível em: <http://www.periodicos.ufpb.br/index.php/tematica/article/view/40907>> acesso em 19 mai 2019.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do Trabalho Científico**. 23ª edição, Editora Cortez, São Paulo, 2007.

SHETH, N Jagdish; ESHGHI, Abdolreza; KRISHNAM, Balaji C. **Marketing na Internet**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

TORRES, Claudio. **A Bíblia do Marketing Digital**. São Paulo: Novatec, 2009.

TECMUNDO, 2017, disponível em: <<https://www.tecmundo.com.br/youtube/118500-historia-youtube-maior-plataforma-videos-do-mundo-video.htm>> Acesso em 12 Abr. 2019.

VAZ, Conrado Adolpho. **Os 8 P's do marketing digital**: O guia estratégico de marketing digital. São Paulo: Novatec, 2011.

## CLIMA E CULTURA ORGANIZACIONAL: A IMPORTÂNCIA DESTES FATORES PARA AS ORGANIZAÇÕES

---

**Kaline de Melo Silva**  
kalinemelobel@gmail.com

**Fernanda Larissa Brasilino e Alencar**  
larissabrazilino@hotmail.com

### RESUMO

O presente artigo discursa sobre a relevância da cultura e do clima organizacional, questionando sobre como é criada a cultura organizacional dentro de uma empresa. O tema proposto nesse artigo é de grande relevância para toda e qualquer organização. O estudo em questão teve como objetivo geral, compreender como é criado o clima dentro de uma organização. Para tanto, foi realizada uma pesquisa bibliográfica, na qual foram selecionados livros, artigos científicos e demais publicações, utilizadas para subsidiar teoricamente esse estudo. Toda organização é composta por integrantes e, para que todos se relacionem bem e para que haja igualdade, é preciso regras para determinar como esses membros devem agir e se comportar no ambiente organizacional e, em alguns casos, essas normas são criadas por meio de uma cultura organizacional e esta acaba definindo como deve ser a integração. Sendo assim, a cultura organizacional é um modelo de crenças, costumes e valores que os integrantes das organizações aprenderam a respeitar, a exercer e ensinar aos novos integrantes, criando, assim, regras para a convivência interpessoal. Porém, percebe-se que, com a constante evolução do mercado global, as organizações precisam rever sua cultura e, em algumas hipóteses, até trocá-la definitivamente, pois, só assim, irão conseguir se adaptar a este nosso mercado, cada vez mais, competitivo. Os resultados demonstram como a cultura é criada, transmitida e o fato de sua relação com o ambiente organizacional é extremamente importante, pois são os seus valores que determinam como devem ser as ações praticadas por todos os colaboradores da organização, bem como a imagem que a organização reflete em seus acionistas, fornecedores, clientes, parceiros e sociedade de um modo geral.

**Palavras chave:** Cultura organizacional. Colaboradores. Comportamento. Organizações.

### ABSTRACT

This article discusses the relevance of culture and organizational climate, questioning how organizational culture is created within a company. The theme proposed in this article is of great relevance to any organization. The overall objective of this study was to understand how the climate within an organization is created. For that, a bibliographical research was carried out, in which books, scientific articles and other

publications were selected, used to theoretically subsidize this study. Every organization is made up of members, and for everyone to relate well and for equality to exist, rules are needed to determine how these members should act and behave in the organizational environment, and in some cases, those rules are created through a organizational culture and this ends up defining how integration should be. Thus, organizational culture is a model of beliefs, customs and values that members of organizations have learned to respect, exercise and teach new members, thus creating rules for interpersonal coexistence. However, with the constant evolution of the global market, organizations need to revise their culture and, in some cases, even change it definitively, because only then will they be able to adapt to this market, , competitive. The results demonstrate how culture is created, transmitted and the fact of its relation to the organizational environment is extremely important, because it is its values that determine how actions should be performed by all the employees of the organization, as well as the image that the organization reflects in its shareholders, suppliers, customers, partners and society in general.

**Key words:** Organizational Culture. Contributors. Behavior. Organizations

## 1 INTRODUÇÃO

O surgimento da constituição da administração como um campo das ciências sociais aplicadas se dá pela incorporação de saberes cujas origens, não raro, está em outras áreas, tais como: engenharia, biologia, sociologia e, atualmente, outras escolas mais recentes, tem também influenciado diretamente no surgimento de novos pensamentos e teorias dentro da administração, como a antropologia e a psicanálise. (FREITAS, 2007)

Essa diversidade de fontes, criam um núcleo de informações gerando uma diversidade de influências, pois reconhecem a necessidade de um saber coletivo transdisciplinar, como é o caso das organizações. Estas organizações se deparam com a necessidade do novo, tanto em aspectos administrativos quanto em termos políticos. Mais que isso, necessitam criativamente integrar aspectos políticos e técnicos, sendo essa junção inerente e fundamental para as ações nesse campo. Entretanto, essa busca de forças torna-se necessária para se conduzir a uma reflexão, onde se possa obter as melhores estratégias para descrever organizações capazes de atingir seus objetivos interligados a um clima satisfatório, produzindo um excelente desempenho na empresa.

Um empreendimento empresarial é idealizado por pessoas que, coletivamente, criam e expressam suas opiniões, estabelecem normas e estruturas organizacionais, processam recursos e desempenham atividades, na tentativa de alcançar os fins

desejados. Os valores pessoais são importantes e devem ser levados em consideração ao analisar a missão, os propósitos ou a forma de operação de uma entidade.

A empresa é moldada pelas crenças e valores do criador do empreendimento. Os valores determinam os produtos/serviços que a mesma produzirá, os critérios de desempenhos que servirão para julgar seu sucesso e os níveis de eficiência e eficácia que procurará atingir. Portanto, constituem a base do modo de operação da entidade, determinando os instrumentos de gestão e os princípios de ação empresarial. A cultura empresarial resulta das crenças e valores dos gestores. Nesse sentido, as empresas procuram desenvolver um sistema próprio de valores.

Shrivastava (1985), vê a cultura organizacional como um conjunto de produtos concretos por meio dos quais o sistema é estabilizado e perpetuado. Esses produtos incluem os mitos, as sagas, os sistemas de linguagem, as metáforas, os símbolos, as cerimônias, os rituais, o sistema de valores, e as normas de comportamento. Para ele, os produtos culturais são determinados pelos pressupostos que são compartilhados por um grupo e adverte que é o consenso e a homogeneidade em torno desses pressupostos que determinam a força e o caráter único dos processos e produtos culturais nas organizações. (FREITAS, 2007)

A organização, é a forma como se dispõe um sistema para atingir os resultados pretendido, formado por pessoas que executam funções de modo controlados e coordenado com a missão de atingir um objetivo em comum com eficácia. A cultura organizacional é um conjunto de crenças e valores o qual é compartilhado entre os colaboradores, e a maneira a qual os funcionários percebem as características da cultura das organizações, isso sem levar em conta o fato deles gostarem ou não.

Segundo Robbins, Judger e Sobral (2010), o processo de criação de uma cultura ocorre de três maneiras, primeiro pelos fundadores, posteriormente é repassada toda a doutrina da organização para seus colaboradores e por fim, o comportamento dos próprios fundadores influencia diretamente aos colaboradores, para que assim, possa se internalizar os seus princípios e valores.

Buscando compreender a importância da cultura na organização, surge uma questão norteadora para este artigo: como é criada a cultura organizacional dentro de uma empresa? A cultura é um dos pontos chave na compreensão das ações humanas, funcionando como um padrão coletivo que identifica os grupos,

suas maneiras de perceber, pensar, sentir e agir. (PIRES; MACÊDO, 2006). Ao ingressar em um sistema organizacional produtivo, o indivíduo busca, de modo geral, satisfazer tanto suas necessidades de pertencer a um grupo social quanto de se auto realizar.

Entretanto, nem sempre os objetivos são alcançados, por existirem inúmeros fatores que influenciam as relações de trabalho. Pode-se dizer, ainda, que um dos fatores mais complexos e potentes nesse sentido é a própria subjetividade humana, ou seja, as motivações, interesses, valores, história de vida, modo de relacionar-se. Enfim, a singularidade de cada sujeito que influencia o grupo como um todo.

No sentido de compreender a importância da cultura e do clima organizacional nas organizações e seus conceitos mais relevantes, esta pesquisa tem como objetivo identificar os fatores que influenciam o desenvolvimento das culturas organizacionais; analisar a real importância de uma cultura dentro das organizações; demonstrar a influência que a cultura exerce sobre as organizações e quais interferências a cultura pode provocar nas tomadas de decisões, nos relacionamentos interno e externo, e na produtividade.

O presente artigo foi realizado a partir de uma revisão de literatura, com base na coleta e análise de levantamentos bibliográficos sobre o tema e, visando conhecer a percepção das organizações sobre a importância e criação do clima e da cultura organizacional.

## **2 REFERENCIAL TEORICO**

### **2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL**

De acordo com Barbosa (2002), o conceito de cultura foi trazido às ciências administrativas no final da década de 1950 e foi criado para representar, em um sentido muito holístico, as qualidades de qualquer grupo humano específico que passem de uma geração para a seguinte e, em 1983, foi consagrado como uma dimensão importante na área de administração.

A “cultura”, surge junto com o surgimento da organização, mediante ao conjunto de crenças, valores e princípios dos seus fundadores, o qual vai sendo

repassado aos seus colaboradores mediante a cada contratação, e que vai sendo repassada um a um, tornando como doutrina da organização.

Para Edgar Schein, cultura organizacional é o conjunto de pressupostos básicos (basic assumptions) que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir a esse problema (PETTIGREW, et al., 2007)

Podemos compreender que, a cultura de uma organização pode ser aprendida em vários níveis, como; o nível dos artefatos visuais: é tudo o que está diante dos nossos olhos, e os quais utilizamos para compreender a cultura local, como por exemplo, a arquitetura do ambiente, a maneira como as pessoas se vestem, documentos públicos..., lembrando que, esse tipo de análise pode ser enganador, pois eles são de rpto acesso, mais não necessariamente é o esperado, ou seja, não se consegue compreender a lógica subjacente apenas por impressão visual. Tem também o nível de valores que governam o comportamento das pessoas: para identificar, é preciso entrevistar os colaboradores, mais normalmente esses valores são reflexos da própria cultura da organização, as razões subjacentes ao seu comportamento permanecem, entretanto, escondidas ou inconsciente. E ainda tem o nível dos pressupostos inconscientes: é justamente as características de percepção, pensamentos e sentidos de um grupo, ou seja, quando essas características influenciam na resolução de um problema, automaticamente é transformado em um pressuposto inconsciente.

Temos sete características básicas que conjuntamente, captam a essência da cultura de uma organização. São elas:

- 1** – A inovação; é o nível o qual o colaborador é estimulado a se inovar.
- 2** – Assunção de riscos – grau que os colaboradores são estimulados a inovar e assumir riscos.
- 3** – A atenção aos detalhes – Grau esperado com precisão, análise e atenção aos detalhes.
- 4** – A orientação para os resultados – Os dirigentes focam os resultados mais do que as técnicas e o emprego dos processos para alcançá-los.

5 – A motivação das pessoas – As tomadas de decisões dos dirigentes levam em consideração o efeito dos resultados sobre os colaboradores na organização.

6 – A orientação para a equipe\_– As atividades de trabalho são organizadas mais em função do grupo do que dos indivíduos.

7 – A competitividade – As pessoas, em vez de afáveis e acomodadas, se apresentam competitivas e até mesmo agressivas.

A cultura organizacional também pode ser definida como a maneira pela qual o colaborador vê a organização, e suas características. E dentro da organização possui a cultura dominante e algumas subculturas; ou seja; a cultura dominante é aquela que rege dentro de toda a organização, mas isso não impede que cada repartição crie suas próprias culturas e valores, se tornando subcultura da cultura dominante. Como também a cultura pode ser forte ou fraca; quando a maioria dos colaboradores tem a mesma opinião sobre a missão e valor da organização e os valores essenciais da organização são intensamente acatados podemos dizer que a cultura é forte, mais se, houver muitas divergências, a cultura pode ser classificada como fraca.

Quando a cultura de uma organização é forte, reduz consideravelmente o índice de rotatividade de seus membros, pois gera um ambiente agradável de trabalho, uma lealdade e comprometimento organizacional!

**Figura 1.** Cultura organizacional



## 2.2 SURGIMENTO DE UMA CULTURA

Pires e Macêdo (2006), salientam que falar em cultura implica em falar sobre a capacidade de adaptação do indivíduo à realidade do grupo no qual está inserido. A cultura, com a construção do significado social e normativo, possibilita que um grupo se fortaleça ou se desintegre. A cultura expressa os valores e as crenças que os membros desse grupo partilham. Tais valores manifestam-se por meio de símbolos, mitos, rituais, histórias, lendas e uma linguagem especializada, orientando os indivíduos na forma de pensar, agir e tomar decisões.

Os mesmos autores afirmam que a cultura torna possível a transformação da natureza e faz com que os povos se diferenciem pelas suas elaborações culturais, invenções e diferentes resoluções. Entende-se a cultura aqui, como um conjunto complexo e multidimensional de tudo o que constitui a vida em comum nos grupos sociais. Seria ainda um conjunto de modos de pensar, de sentir e de agir, mais ou menos formalizados, os quais, tendo sido aprendidos e sendo partilhados por uma pluralidade de pessoas, servem de maneira ao mesmo tempo objetiva e simbólica, e passam a integrar essas pessoas em uma coletividade distinta de outras. É o resultado de ações cujos componentes e determinantes são compartilhados e transmitidos pelos membros de um dado grupo. toda organização está inserida em um espaço cultural e social e é este espaço que determina como a organização será administrada. Toda organização recebe influência do contexto cultural onde se insere.

Segundo Trice e Beyer (1993), a pesquisa em cultura organizacional não é recente, havendo uma linha de pesquisa constante sobre o fenômeno da cultura nas organizações que data desde os anos 30. Ela, porém, ganhou mais notoriedade nos anos 80, quando o número de artigos e pesquisas sobre o assunto se multiplicou consideravelmente.

A partir dos anos 80, o conceito de cultura organizacional começou a ter mais visibilidade na mídia. Nesta altura, foram feitas abordagens nas revistas *Business Week* ou *Fortune*, e foram publicados livros como a Teoria Z (da autoria de Ouchi), *In Search For Excellence* (de Peters e Waterman) e *Corporate Culture* (de Deal e Kennedy). Desta forma, a Teoria da cultura organizacional ganhou uma proporção internacional.

Foi então que, a cultura organizacional se estabelece como um discurso forte dos anos 1980 e, além de orientar farta produção acadêmica, ele recebe ampla cobertura de revistas dirigidas ao público empresarial, como Fortune e Business Week, e, ao público em geral, como reportagens publicadas no jornal The New York Times. Aliás, foi o Business Week que abriu o caminho para a popularização do tema, por meio de artigo “Corporate culture – the hard-to-change values that spell success or failure”, publicado em seu número de outubro de 1980 e que foi rapidamente convertido em referência bibliográfica na leitura que viria a surgir imediatamente na categoria best-seller. (FREITAS 2007)

Os primeiros influenciadores da cultura de uma organização é seus fundadores, criando um ambiente organizacional baseado em seus princípios e crenças e valores e posteriormente tende a contratar e ou manter colaboradores que pensam e sinto da mesma forma que eles. E posteriormente eles doutrinam e ou socializa esses funcionários de acordo com seus princípios, e na maioria das vezes os colaboradores se espelham em seus fundadores.

Fez desse tema a sua preocupação e sua contribuição principal, assumindo que a cultura se forma pela definição dos fundadores e líderes, mas que ela se desenvolve progressivamente por meio do desenvolvimento e da aprendizagem dos grupos e indivíduos. (FREITAS, 2007)

Cultura organizacional, diferente do próprio termo “cultura” em si, possui um sentido mais antropológico, explorando o lado humano de uma organização, que possui práticas, comportamentos, hábitos, valores, crenças e princípios interagindo uns com os outros.

A cultura de uma organização é oralmente manifestada pelo seu sistema de linguagem, nas metáforas e nos jargões usados por seus membros para se comunicar. Podemos então assim dizer que, cada organização tem a sua própria cultura, pois cada empresa possui suas próprias particularidades, e diversidade.

Se preocupar em construir a cultura organizacional é uma maneira de garantir que todos os colaboradores estarão em sintonia entre si e engajados com a organização. É a cultura que vai definir o perfil de quem será contratado, vai definir quem vai querer ficar e fazer parte do time, ou não.

## 2.3 O HISTÓRICO DAS ORGANIZAÇÕES

Existem algumas abordagens sobre as influências que podem interferir e ou, influenciar no surgimento e desenvolvimento da “cultura” de uma organização. É necessário lembrar o momento de criação da organização, e todo o seu histórico para que se possa compreender a natureza da organização, suas metas e objetivos.

O fundador desempenha um papel fundamental, pois ao mesmo tempo em que detém a concepção global sobre o projeto da organização, tem o poder para estruturá-la, desenvolvê-la, e ter elementos simbólicos consistentes como esta visão. (PETTIGREW, et al., 2007)

Em primeira instância, os fundadores darão início a organização, montando todo o cenário, como missão, visão e valores, metas de pequeno e longo prazo, objetivos específicos e operacional, e estratégias; que tipo de acompanhamento será feito para dizer se estar correto ou não o progresso pretendido, quais os ajustes necessários para corrigir desvios (controle de resultados); e posteriormente dará andamento ao processo de seleção dos funcionários, e mais uma vez os sócios terão de decidir; o perfil das pessoas que eles atrair, aonde encontrar esses colaboradores, quais os atributos e competências essas pessoas devem trazer, divisão dos cargos e atividades e responsabilidades desses colaboradores, como também, quais os níveis de formalidade e intimidade será aceitáveis.

Então, considerando que a cultura é algo construindo ao longo do tempo pelos colaboradores dentro do ambiente da organização para cuidar de sua adaptação externa e questão internas, à medida em que o cenário/ambiente é montado, as definições vão sendo reproduzidas, dando início a cultura da organização. Ou seja, esse primeiro conjunto de definições servirá de base para as próximas, as quais já serão tomadas pelos colaboradores, sem precisar consultar os fundadores, mas utilizando como base a mensagem passada (deixada) por eles, ou seja, o que será aceitável, e considerado como importante. Isto significa dizer que ocorre uma aprendizagem que reforça aquilo que funciona e o que é considerado válido como a forma de agir.

## 2.4 RELAÇÃO ENTRE CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAL

A cultura de uma organização, surge através do relacionamento que é desenvolvido entre os colaboradores durante a suas rotinas diárias dentro da

organização, ou seja, como as pessoas se relacionam umas com as outras, a linguagem e os gestos utilizados, os rituais, as rotinas e procedimentos comuns; as normas ou regras que envolvem os grupos e seus comportamentos, como também, os sentimentos das pessoas e a maneira como elas interagem entre si, com os clientes ou elementos externos.

E para manter uma cultura favorável, e um ambiente saudável, onde todos possam desenvolver suas atividades de forma positiva, é preciso que haja um clima, agradável e controlado. E essa responsabilidade acaba sendo dos líderes, os quais exercem um papel fundamental no desenvolvimento e controle do clima dentro de uma organização, porém, os mesmos precisam manter uma postura firme e intervir quando necessário, mesmo que para isso, precisem tomar algumas decisões mais severas e justas.

Punição é o termo usado para enfraquecer a relação entre o estímulo e as classes de respostas. Trata-se de um procedimento contido no condicionamento operante em que um comportamento é enfraquecido por suas consequências. A punição pode ser definida da mesma maneira que o reforço, com uma diferença fundamental: punição objetiva enfraquecer o comportamento, enquanto o reforço sempre fortalecer.

Diversas críticas existem quanto à utilização de punição com os seres humanos. Uma delas considera que, além de desagradável e de caráter coercitivo, muitas vezes os efeitos da punição são fracos e de curta duração.

Segundo Robbins, Judge, Sobral (2010), “ uma cultura organizacional positiva enfatiza os pontos fortes dos funcionários como, base, recompensa mais do que pune e privilegia a vitalidade e o crescimento individual.

Chiavenato (2001), observa que o clima organizacional é a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional percebida ou experimentada pelos participantes da empresa e que influencia o seu comportamento. É o ambiente psicológico e social que existe em uma organização e que condiciona o comportamento dos seus membros. Teixeira et al. (2006), confirmam que o clima organizacional é um fenômeno tipicamente psicossocial e mutável, pois as mudanças no clima de uma empresa podem ocorrer com uma intervenção localizada, um evento, uma notícia e em curto espaço de tempo.

Um clima, saudável e favorável a todos, proporciona o sentido do prazer, confiança e motivação para os colaboradores, o que resultara em bons

desempenhos e grandes resultados positivos, tanto para os colaboradores, que poderão desenvolver suas atividades da melhor maneira possível, como também, para a organização.

Mas, não podemos esquecer que, o clima é um fenômeno temporal, ou seja, é consequência do estado de ânimo dos colaboradores, e que, esses colaboradores possuem alguns estímulos externo, ou seja, a sua vida pessoal fora do seu ambiente de trabalho influencia diretamente no estado psicológico diário do colaborador.

## 2.5 O PROCESSO DE SELEÇÃO E SOCIALIZAÇÃO DE NOVOS MEMBROS

Para realizar um processo de recrutamento a organização precisa identificar qual processo de agregar pessoas será mais eficiente e eficaz, filtrando candidatos que tenham características e competências necessárias para o cargo ou função disponível.

Diante disto, a gestão empresarial escolhe a abordagem que melhor se enquadra no seu perfil, a abordagem tradicional ou a abordagem moderna. No modelo da abordagem tradicional, é predominante o enfoque operacional e burocrático, a ação é micro orientada, pois para cada cargo denota o processo orientado para o preenchimento, a abordagem é molecular já que o interessante é preencher o cargo que está sendo focado.

A abordagem moderna funciona de modo estratégico usando esse processo para agregar pessoas que possam suprir as necessidades da empresa em longo prazo. A ação é macro orientada já que envolve toda a organização e não se limita apenas a cada cargo.

O recrutamento pode ser interno ou externo nas organizações. O recrutamento interno funciona como motivação e encorajamento para os colaboradores da empresa, é um processo rápido e de menor custo, é ideal para pouca mudança no ambiente, não requer socialização já que o colaborador já está habituado à organização.

Já o recrutamento externo é positivo na questão de renovar os recursos humanos da empresa dando espaço para inovações, novas habilidades e novos talentos, renova a cultura organizacional da empresa. Apesar de correr o risco de desmotivação de colaboradores antigos, é um processo mais caro e mais demorado.

A decisão final de quem vai ocupar a vaga disponibilizada é justamente do gestor, o qual tem o conhecimento dos princípios e cultura da organização, e com base nesse conhecimento que ele pode tomar a decisão, pois irá buscar um colaborador que não somente possui qualidades técnicas para ocupar o cargo, mas que tenha características e princípios em comum com a cultura da organização.

O objetivo explícito do processo de seleção é identificar e contratar indivíduos que tenham o conhecimento, as habilidades e as capacidades necessárias para o desempenho bem-sucedido das atividades dentro das organizações. (ROBBINS, JUDGER, SOBRAL, 2010).

Aprendizagem é um fenômeno ou um método relacionado com o ato ou efeito de aprender. A aprendizagem estabelece ligações entre certos estímulos e respostas equivalentes, causando um aumento da adaptação de um ser vivo ao seu meio envolvente.

O momento de socialização desse novo colaborador é de crucial importância para a transmissão e ou reprodução do universo simbólico. Pois é nesse momento que é transmitido e incorporado pelo novo colaborador os valores e princípios, e cultura da organização. A maioria das organizações utiliza o método mais comum para esse momento, o do treinamento e socialização.

## 2.6 RECURSOS HUMANOS E SUAS POLITICAS

O grupo que tem uma grande influência na cultura de uma organização é o departamento de recursos humanos, o qual não só trata do processo de captação e seleção dos colaboradores, mas também é responsável pelo treinamento, desenvolvimento e socialização do colaborador.

Podemos assim considerar, o setor de recursos humanos como o verdadeiro guardião da cultura, pois é visto como exercendo funções estratégicas, que promovem a aceitação, a consolidação a manutenção e a mudança cultural.

Analisando as políticas explícitas e principalmente as políticas implícitas de recursos humanos de uma organização, observando suas consistências e inconsistências é possível decifrar, interpretar os padrões culturais de uma organização. (PETTIGREW, et al., 2007)

O objetivo desses profissionais é alinhar as metas da empresa com as das pessoas que atuam nelas. A fim de alcançar as estratégias corporativas com excelência. Além de atuar para que os profissionais estejam sempre motivados, engajados e produtivos; esses profissionais também são um veículo de divulgação das manifestações culturais; e agrega valores a ambos.

Também podemos citar como uma das grandes funções do setor de recursos humanos, a de ouvir os colaboradores, e junto aos mesmos, encontrar soluções para os problemas que possam vir a surgir, como também, novas ideias, mostrando para cada um a importância de seu trabalho, as vantagens de um serviço bem executado.

A administração de recursos humanos é considerada o canal que materializa a consistência interna da cultura ou das subculturas das organizações.

E para que o clima organizacional esteja sempre positivo, o RH precisa estar atento às necessidades e dificuldades dos colaboradores.

É importante também estimular e proporcionar oportunidade de desenvolvimento profissional para os funcionários. A empresa não passa da fase de apenas cobrar qualificação do quadro funcional, mas passa a incentivar. Pode-se fazer isso por meio de treinamentos internos e externos, auxílio financeiro nos estudos (faculdade, curso de línguas, cursos profissionalizantes específicos, etc.); intercâmbios profissionais, programas de desenvolvimento, e outros. A valorização dos funcionários é um catalisador de bons resultados.

A importância dessa atividade em uma empresa se dá pelo fato de que ela lida com os funcionários e a organização diretamente, mediando qualquer tipo de necessidade de ambos.

## 2.7 PROCESSO DE COMUNICAÇÃO

Comunicar-se significa tornar comum a uma ou mais pessoas uma determinada informação, pois é um processo de interação de pessoas onde é de fundamental importância que esta informação chegue ao destinatário e que ele a compreenda.

Portanto, nenhum indivíduo, grupo ou organização podem existir sem a transferência de significados entre si. E antes que haja a comunicação, ele necessita

de um propósito, ou seja, uma mensagem a ser transmitida entre o emissor e um receptor.

De acordo com Robbins, Judger e Sobral (2010), a comunicação deficiente é provavelmente a principal fonte de conflitos interpessoais no trabalho.

Para que a comunicação tenha o efeito esperado, ela precisa ser clara. Se comunicar não é apenas passar uma informação pra frente, mas sim conseguir falar e ser entendido. No cotidiano é comum que a troca de informações gere muita falha na comunicação por falta de clareza e interpretações incorretas.

A comunicação é uma ferramenta fundamental para a organização para que possa sobreviver e ter um bom relacionamento com os seus diferentes públicos, tanto os internos (colaboradores), externos (clientes e ou público alvo), como também os seus fornecedores. Mas ela só se dá através do processo de interação que a empresa desenvolve. E quando essa ferramenta é bem utilizada, promove sinergia para alcançar os resultados almejados.

Ao trabalhar dia a dia com a comunicação no ambiente de trabalho, a integração entre colaboradores aumenta, auxiliando no sucesso dos projetos e entendimento das informações.

Entre os meios de comunicação é preciso identificar tanto os meios formais orais (contatos diretos, reuniões, telefones) e escritos (jornais, circulares, memorandos) como os meios informais, como por exemplo o chamado "radio peão". O mapeamento dos meios possibilita o desvendar das relações entre categorias, grupos e área da organização. (PETTIGREW, et al., 2007)

Podemos sim dizer que, somente quando as organizações perceberem que a comunicação eficaz é de suma importância para o andamento correto das atividades poderá atingir excelência dos produtos e serviços.

A comunicação é fundamental para a organização sobreviver e ter um bom relacionamento com esses diferentes públicos. Mas ela só se dá através do processo de interação que a empresa desenvolve.

**Figura 2: Processo de comunicação**



Fonte: KUNSCH, 2009

## 2.8 MUDANÇAS CULTURAIS

Segundo, Robbins; Judge; Sobral (2010), “mudança” é o grito de guerra entre os grandes gestores em todo o mundo. Pois, hoje em dia, nenhuma empresa, seja de produto ou serviço, consegue se manter no mercado sem se atualizar.

Com a globalização, houve também um grande processo de mudança nos valores dentro do cenário empresarial, a competição está mudando, os concorrentes podem estar do outro lado da cidade, como também do outro lado do mundo. E as organizações mais bem-sucedidas e que realmente conseguirão se manter no mercado, serão as mais ágeis, e flexíveis, tanto no seu processo de fabricação, como também na sua equipe de trabalho.

Houve também mudanças nos direitos trabalhistas, abrindo um leque de oportunidade para um grupo de pessoas na sociedade que, antes eram excluídas, como os gays, lésbicas, transexuais, como também o avanço das mulheres no mercado de trabalho.

Segundo Freitas (2007), não se discute mais se uma mudança cultural é ou não possível, mas basicamente como fazê-la de forma a se reduzir os prejuízos que a desorientação coletiva pode causar dentro da organização. Ou seja, as mudanças se tornaram algo importante dentro do processo de desenvolvimento e crescimento das organizações, mais, cada indivíduo reage de forma diferente diante de cada

situação, alguns podem gerar o sentimento de perda, se apegando ao passado como uma forma de sentir segurança, o medo também aparece como um grande vilão diante dessa situação.

Portanto, para que, o processo de mudança de cultura organizacional possa acontecer, e conseguir alcançar o objetivo desejável, se faz necessário criar um planejamento desse processo, respeitando cada nível de hierarquia que há dentro da organização, levando em consideração que, a cultura atual surge dos princípios de seus criadores e os mesmo se encontra no topo da hierarquia organizacional!

**Figura 3: Estrutura e hierarquia organizacional**



**Fonte:** <https://blog.softwareavaliacao.com.br/estrutura-organizacional/>

Existem algumas atividades que, ao serem desenvolvidas, podem facilitar esse processo de mudança cultural dentro das empresas, como os comportamentos dos líderes, de forma que possa criar um clima geral para que ocorra a mudança, a utilização de ações divergentes por parte de figuras-chaves no novo esquema, afim de elevar o nível de tensão na organização pela mudança.

Um outro ponto bem importante seria a criação de novas reuniões e outras arenas onde os problemas podem ser articulados e compartilhados, e as energias centrais em torno da necessidade de mudança. E a, busca e o uso de “modelos de desempenho”, que podem, através de seu comportamento público, apresentar os aspectos-chaves da nova cultura. A identificação das pessoas que podem “transmitir” parece ser um aspecto importante e chave para se tornar concreto e público as mudanças culturais desejadas. Esses modelos de desempenho da nova era ajudam também o reforço contínuo da mudança.

### **3 METODOLOGIA**

A presente pesquisa possui um caráter teórico preponderante sobre o tema proposto que pode ser aplicável a qualquer tipo de organização, uma vez que apresenta cortes transversais que se relacionam com princípios e fundamentos éticos e morais, bem como comportamentos decorrentes e inerentes aos ambientes organizacionais que definem e são definidos pela cultura e pelo clima organizacional.

Em relação aos procedimentos técnicos, o referido artigo trata-se de uma pesquisa bibliográfica. De acordo com Gil (2002), a pesquisa bibliográfica se desenvolve a partir de materiais já criados, composto por livros e estudos/ artigo científicos. O maior benefício da pesquisa bibliográfica está na questão de proporcionar ao pesquisador uma série de estudos com maior amplitude do que aquele que pretende pesquisar de forma direta. Desta forma a pesquisa identifica-se com bibliográfica, pois foi realizada através de livros, artigos científicos, monográfica dissertação, teses e sites eletrônicos.

Para a caracterização do problema da pesquisa realizou-se, inicialmente, a coleta de material bibliográfico. Em seguida procedeu-se uma leitura de reconhecimento do material coletado, a fim de escolher aquele que trata dos fatores relacionados na situação-problema. Foi feita uma análise das várias abordagens dos autores que, tratam do assunto, explorando os aspectos conceituais, estabelecendo opiniões e argumentos pessoais.

A pesquisa bibliográfica, pertinente a este estudo, compreendeu a leitura do texto, reflexão e crítica sobre os elementos que compõem a cultura organizacional, abrangendo não somente os aspectos de planejamento, controle e avaliação de desempenho e sistema de informação gerencial, mas buscando entender, entre outros pontos, como estes instrumentos do processo de gestão são tratados nas empresas, e como cada um pode influenciar para a criação da cultura organizacional da mesma.

### **4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS**

Após a análise e interpretação dos resultados, a qual foi realizada por meio de pesquisa bibliográfica, tendo como base livros, e publicações coerentes ao assunto

em questão, ou seja, clima e cultura organizacional, consideramos então, de um modo geral, que os instrumentos, conceitos e modelos que as empresas utilizam no seu processo de gestão permitem inferir numa cultura organizacional com traços aparentemente contraditórios.

A cultura e o clima organizacional, conforme descrito neste estudo, podem ser capazes de influenciar no desempenho profissional. Torna-se necessário, então, desenvolver planos de ações para melhorar o nível de desempenho, estimulando e despertando o interesse do empregado pela atividade.

O resultado da pesquisa mostrou que a utilização dos instrumentos de gestão de controladoria tem estreito relacionamento com o processo de gestão, processo este que incorpora uma cultura organizacional específica emanada pelo subsistema institucional da empresa, por meio de suas crenças e valores e de sua missão.

Assim, considera-se que estudos aprofundados sobre cultura e clima organizacional, sempre são atuais e relevantes no âmbito das organizações, logo é um assunto que está sempre em processo de desenvolvimento e atualização, uma vez que contribuem de forma importante, para as organizações de todos os tamanhos e características.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A partir dos estudos realizados, podemos então destacar, que o tema não pode ser conclusivo, pois a característica conceitual de uma cultura organizacional é inerente a cada tipo de organização empresarial, institucional, ou até mesmo a qualquer entidade.

Por conseguinte, não há uma preocupação em afirmar ou verificar a comprovação de resultados, apenas indicar que existem possibilidades e estas carecem de implementação nas organizações, porém, deve-se sim, cuidar de certos aspectos inerentes ao fato de se “lidar” com pessoas e, estas são dotadas de características individuais e personalísticas, que podem influenciar ou serem influenciadas pelo meio nos quais estão inseridas.

Também, não podemos deixar de destacar que, existem fatores externos que influenciam diretamente no desenvolvimento destas culturas, assim como, as características pessoais de cada colaborador.

Haja vista que um dos fatores mais complexos e potentes nesse sentido é a própria subjetividade humana, a particularidade de cada componente de um grupo influencia aquele grupo e somente por meio das pessoas pode se transformar uma sociedade.

Vergara e Davel (2001), destacam, ainda, a importância de ter competência e sensibilidade para criar e sustentar uma estrutura institucionalizada de trabalho capaz de articular e possibilitar o desenvolvimento profissional, pessoal e conjunto de forma simultânea, sendo acessível a comportamentos inovadores e desafiadores de uma possível ordenação até então estabelecida.

A importância estratégica da cultura organizacional tem sido sugerida e estudada por diferentes autores, os quais argumentam que os desempenhos profissional e organizacional são resultantes dos diversos tipos de cultura e da intensidade da força cultural apresentados pela empresa. Os fatores culturais exercem significado sobre as práticas de gestão e a crença no fato de que a cultura constitui fator de diferenciação das empresas bem sucedidas.

## REFERÊNCIAS

BARBOSA, Lívia. **Cultura e empresas**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2002.

CHIAVENATTO, I. **Gestão de Pessoas**. Introdução a teoria geral da administração. Rio de Janeiro: Campos, 2001.

FREITAS, M. E. **Cultura organizacional, Evolução e Ética**. São Paulo: Thomson, 2007.

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

KUNSCH, M. M. **Comunicação organizacional: linguagem, gestão e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2009.

PETTIGREW, A. et al. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2007.

PIRES, J. C. de S.; MACEDO, K. B. **Cultura Organizacional em Organizações Públicas no Brasil**. Rio de Janeiro, 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v40n1/v40n1a05.pdf>>. Acesso em: 04 abr 2019.

ROBBINS, S. P.; JUDGER, T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento organizacional**. São Paulo: ABDR, 2010.

SHRIVASTAVA, P. Integrating strategy formulation with organization culture. **The Journal of Business**, v. 5. 1985.

TEXEIRA, G. M. et al. **Gestão estratégica de pessoas**. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

TRICE, H.; BEYER, J. M. **As culturas das organizações de trabalho**. Englewood Cliffs, NJ, EUA: Prentice-Hall, Inc, 1993.

VERGARA, S. C.; DAVEL, E. **Gestão com Pessoas e Subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2001.

## INVESTIGAÇÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL DE UMA ESCOLA DE ENSINO FUNDAMENTAL E MÉDIO NA CIDADE DE JOÃO PESSOA

---

**Beckenbauer Matias Maracajá**  
becken.matias@gmail.com

**Prof. Me. Luciano Medeiros**  
lucianomedeirosadm@gmail.com

### RESUMO

O clima organizacional se constitui um importante indicador das percepções das pessoas em relação às organizações em que trabalham. Para tal se faz necessário que haja uma boa interação entre a equipe. Esta pesquisa teve como objetivo geral investigar a percepção do clima organizacional dos colaboradores de uma escola da rede particular de ensino fundamental e médio na cidade de João Pessoa. Em relação à metodologia aplicada quanto aos fins é classificada como uma pesquisa descritiva e quanto aos meios de investigação, estudo de caso e de campo. Em relação a sua natureza, pesquisa quantitativa e qualitativa. Participaram dessa investigação 20 funcionários da empresa, distribuídos entre professores e os que trabalhavam no setor administrativo, os dados foram obtidos através da aplicação de dois questionários, sendo num deles adaptado do modelo de Rizzatti (2002), abrangendo as dimensões de pesquisa de clima organizacional: aspectos motivacionais, relacionamento interpessoal, comunicação, estilo de liderança e gestão de pessoas. Por fim, pode-se concluir através dos dados investigados que o ambiente da escola proporciona um clima organizacional positivo para o trabalho dos seus funcionários, onde 91,8% dos colaboradores da empresa estão satisfeitos em relação às variáveis investigadas, sendo a dimensão “aspectos motivacionais” a melhor avaliada na pesquisa.

**Palavras-chave:** Cultura organizacional, Comportamento organizacional, Clima organizacional.

### ABSTRACT

The organizational climate is an important indicator of people's perceptions of the organizations in which they work. For this it is necessary that there is a good interaction between the team. This research had as general objective to investigate the perception of the organizational climate of the employees of a private school in the city of João Pessoa. Regarding the methodology applied to the ends it is classified as a descriptive research and as to the means of investigation, case study and field. In relation to its nature, quantitative and qualitative research. Twenty of the company's employees, distributed among teachers and those working in the administrative sector, participated in this investigation. Data were obtained through the application of two questionnaires, one of them being adapted from Rizzatti's model (2002), covering the dimensions of organizational climate research : motivational aspects, interpersonal relationship, communication, leadership style and people management. Finally, it can be concluded from the data investigated that the school environment provides a positive organizational climate for the work of its

employees, where 91.8% of the company's employees are satisfied with regard to the variables investigated. motivational "the best evaluated in the research.

**Keywords:** Organizational culture, Organizational behavior, Organizational climate.

## 1 INTRODUÇÃO

O comportamento humano, no que se refere à dinâmica organizacional, vem nos últimos anos, sendo motivo de preocupação, uma vez que isso poderá influenciar de forma negativa ou positiva nas empresas, sejam estas públicas ou privadas. Quando há um ambiente de trabalho harmonioso, os colaboradores sentem-se pertencente a esse lugar e conseqüentemente, trabalham com mais entusiasmo e compromisso, criando um clima de colaboração e relações saudáveis, dessa forma, esses colaboradores sentem-se motivados com o trabalho (MEDEIROS, 2016).

De acordo com Luz (1995), o clima organizacional pode ser entendido como o resultado do estado de espírito ou de animo das pessoas, que predomina em um espaço organizacional em um determinado período. Tal clima pode ser afetado por conflitos, situações positivas e negativas que ocorrem no ambiente de trabalho, além disso, pode ser afetado por fatores externos (contexto socioeconômico e político). Os acontecimentos internos, contudo, são aqueles que mais impactam o clima.

Diante disso, é de suma importância que as empresas valorizem a interação entre o gestor, supervisor e coordenador com seus colaboradores, pois isto gera um ambiente agradável no qual as pessoas constatarem que são valorizadas, logo tornam-se mais produtivas, gerando desta forma mais lucro para as empresas.

A organização que não leva em consideração este fator, ainda não tem uma visão esclarecida do mercado e isto poderá fazer com que a equipe se sinta desvalorizada e desmotivada, o que pode acarretar em um mau desempenho da equipe, gerando desta forma uma má qualidade nos serviços que irão refletir diretamente na insatisfação dos consumidores. Portanto, uma boa interação, alcançada por meio de competências e habilidades comunicativas, poderá determinar os ajustes corretos e necessários entre os membros da organização e isso pode ser um fator positivo para que as empresas sejam bem-sucedidas (PEREIRA, 2012).

Para que as organizações possam contar com um bom clima organizacional,

se faz necessário que haja uma boa interação entre a equipe, ou seja, os colaboradores precisam ser respeitados e suas demandas avaliadas para que sejam ou não atendidas, é importante lembrar que as pessoas gostam de ter suas opiniões levadas em consideração. No entanto, sabe-se que algumas organizações ainda não valorizam as opiniões de seus clientes internos.

Atualmente há uma preocupação em ressaltar o respeito mútuo e a delegação de tarefas e isto só se faz com sucesso se houver um bom clima organizacional. É importante lembrar que esse clima visa à valorização dos profissionais e do ser humano, diferentemente do setor de Recursos Humanos que visa à técnica e o mecanicismo do profissional (PEREIRA, 2012). Dessa forma definiu-se a seguinte questão problema norteadora desse trabalho. **Como os funcionários das empresas da área de educação percebem o clima organizacional existente?**

Para desenvolver esse estudo, foi definido o seguinte objetivo geral: Investigar a percepção do clima organizacional dos colaboradores em uma escola da rede particular de ensino Fundamental e Médio na cidade de João Pessoa. E como objetivos específicos: a) levantar o perfil dos entrevistados; b) descrever a percepção dos colaboradores da escola pesquisada, a partir do estudo de indicadores do clima organizacional selecionado; c) identificar o nível de satisfação dos colaboradores da referida escola de acordo com as variáveis investigadas na pesquisa de clima organizacional.

O tema foi escolhido devido o interesse do pesquisador em investigar a gestão do clima organizacional no contexto da educação. A pesquisa também poderá contribuir para a empresa investigada, uma vez que seus resultados podem indicar os fatores que precisam ser aperfeiçoados na organização. Em muitas empresas há uma distância entre o gestor e sua equipe podendo prejudicar a qualidade dos serviços. Por isso a importância de se valorizar as pessoas, que são as responsáveis por dotar as organizações de competências. Perceber como elas interpretam o ambiente organizacional pode ajudar as empresas a ajustar seus processos, cultura e estilos de gestão, e melhorar o engajamento e trabalho em equipe dos colaboradores.

Esta pesquisa contribui também para os estudos sobre o clima organizacional, uma vez que esse tema ainda causa constrangimentos em algumas empresas que muitas vezes nem permitem pesquisas desta natureza.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL

Para Bowditch e Buono (1992), a cultura organizacional se caracteriza pelo padrão compartilhado de crenças, suposições e expectativas daqueles que fazem parte da organização, além disso, se constitui na maneira de perceber a organização, suas normas, papéis, valores e ambiente. Tal cultura disponibiliza formas de pensamento, sentimento e reação que guiam a tomada de decisão e as ações. Outro conceito acerca da cultura é trazido por Stoner, Freeman e Gilbert

(1995) que afirmam ser a cultura como um todo, entretanto é menos explícita que os procedimentos e as regras, podendo ser comparada a um *iceberg* em que, na superfície, estão os aspectos visíveis, formais, e abaixo dela os aspectos ocultos e não formais.

Para Schein (1985), é importante compreender como a cultura se encontra em uma organização, uma vez que tal cultura é real e impacta de forma direta na vida das pessoas. O autor ainda defende que a cultura organizacional pode ser definida como o conjunto de pressupostos básicos inventados, descobertos ou desenvolvidos por um determinado grupo ao aprender atuar diante de problemas de adaptação externa e de integração interna que funcionaram de forma adequada e que foram ensinados aos novos membros como a forma correta de perceber, pensar e se comportar diante desses problemas. Ressalta-se que a cultura de uma empresa é o conjunto de normas, regras, valores e atitudes, tudo isso pode ter sido desenvolvido pelo fundador da organização, caracterizando essa organização de modo particular de ser, distinguindo das demais e que são passadas aos novos colaboradores como a forma correta de se pensar e agir, determinando o que deve ser seguido e o que deve ser evitado. É possível dizer que a cultura cumpre uma forma de controle e representa a identidade da organização.

De acordo com Ferreira (2017), a cultura pode ser compreendida em três níveis: a) Artefatos - correspondem ao nível mais superficial e perceptível, que representam os aspectos visíveis, tais como organograma, políticas e diretrizes; produtos e serviços, rituais de integração, padrões de comportamento e o vestuário das pessoas. b) Valores compartilhados - são os valores importantes que definem a

razão pela qual as coisas são feitas. c) Pressuposições básicas - representam o nível mais profundo e oculto da cultura; são as crenças inconscientes, percepções e sentimentos; são as regras não escritas.

É importante destacar que a cultura se reflete na missão, objetivos, estilos de gestão, assim como na forma de comunicação, na tomada de decisão, na delegação de poder e na história da organização, que representam formas de a cultura se expressar. A cultura também tem o poder de moldar o comportamento organizacional dos membros de uma empresa.

## 2.2 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

No que se refere ao comportamento organizacional, de acordo com Hunt, Osborn e Schermerhorn (1996, p. 26), compreende-se tal comportamento como “o estudo de indivíduos e grupos, sendo o corpo de conhecimento que se aplica a todos os tipos de ambiente de trabalho” podendo ser estes pequenos ou grandes. O estudo do comportamento organizacional pode trazer maior compreensão do trabalho, dos outros e de si mesmo, além de permitir o alcance de sucesso profissional nos ambientes de trabalho complexos, e desafiadores, de hoje e do futuro.

Os novos modelos organizacionais, em que a participação e autonomia dos colaboradores são valorizadas, focam na atuação valorizando o trabalho em equipe, assim como a participação dos colaboradores no processo decisório, aumentando, deste modo, sua responsabilidade. Entretanto, vale salientar que para haver uma maior participação no processo decisório e na flexibilidade da produção de bens e serviços é preciso que os colaboradores tenham conhecimentos mais amplos e técnicas específicas para a realização das atividades (MACÊDO et al., 2003).

Vale lembrar que nas organizações contemporâneas os comportamentos organizacionais devem contemplar a partilha, a colaboração, a confiança e a autoridade fundamentada no conhecimento, o que contraria frontalmente as práticas burocráticas de impessoalidade, defesa do território, controle e autoridade estabelecidos pelos cargos (MACÊDO et al., 2003). Levando-se isso para a prática, tem-se a motivação dos colaboradores e as ações diretamente ligadas à satisfação de clientes, como atendimento, cobrança e assistência técnica ganharam destaque.

## 2.3 CLIMA ORGANIZACIONAL

A cultura organizacional influencia diretamente o comportamento das pessoas no ambiente de trabalho, sendo o clima organizacional a forma como as pessoas percebem esse ambiente, de forma positiva ou negativa, levando a satisfação ou insatisfação com o trabalho. Por isso, a importância dos gestores estarem atentos a esse fato, pois ele tem impacto direto na produtividade dos membros de uma organização.

Segundo Luz (1995, p. 06) o “clima organizacional é o reflexo do estado de espírito ou do ânimo das pessoas, que predomina numa organização, em um determinado período”. Ele pode ser afetado por conflitos, situações positivas e negativas que ocorrem no ambiente de trabalho, além disso, há interferências de fatores externos, como por exemplo: o contexto socioeconômico e político. Entretanto, ressalta-se que os acontecimentos internos têm um impacto maior quando se trata do clima. O clima tem relação direta na motivação. Ou seja, o ambiente organizacional influencia na motivação dos funcionários, levando em consideração que o clima é a qualidade do ambiente organizacional entre os colaboradores e tem influência no comportamento (FERREIRA, 2017). Se as pessoas não estão motivadas ou felizes em pertencer a uma organização, obviamente, essas pessoas não contribuem para um clima organizacional favorável.

O clima organizacional se constitui em um indicador das percepções das pessoas em relação às organizações em que trabalham. É preciso que esse clima seja identificado, pois isso pode ajudar a aumentar a eficiência das organizações, uma vez que contribui para a criação de um ambiente que satisfaça as necessidades dos colaboradores. O clima organizacional leva em consideração muitas variáveis que podem servir de indicadores no que se refere às empresas, são fatores como:

O modo de gestão, missão, comunicação interna, forma de tomada de decisões; aos contatos dos empregados com a liderança; à política de gestão de pessoas (práticas de remuneração e valorização dos funcionários, por exemplo). Em resumo, o clima organizacional é a percepção dos funcionários em relação a diversos fatores presentes nas organizações e se estes os satisfazem ou não. Podemos considerar que o estudo sobre clima organizacional teve origem nos Estados Unidos e muitos foram os modelos criados para mensurá-lo (FERREIRA, 2017, p. 48).

Diante dessas observações, pode-se dizer que as empresas têm ferramentas para desenvolver um clima organizacional favorável, porém é preciso que o gestor tenha habilidade para conduzir esses fatores, assim poderá desenvolver um clima

harmonioso nas empresas.

### 2.3.1 Modelos de mensuração de clima organizacional

A pesquisa de clima organizacional foi proposta por vários autores com diversos modelos de avaliação, cada um deles considerando diferentes indicadores, sendo ajustados ao contexto de cada organização. Entre os modelos mais conhecidos temos o de Litwin e Stringer (1968), Kolb et al. (1986), Sbragia (1983), Coda (1997), Rizzatti (1995), e Luz (2003), suas variáveis investigadas pode ser observadas no quadro 01.

O modelo de Litwin e Stringer (1968) utiliza um questionário de investigação com nove fatores: estrutura, responsabilidade, desafio, recompensa, relacionamento, cooperação, conflito, identidade e padrões. Já os indicadores de Kolb et al (1986) apresenta uma escala de sete fatores, sendo os três primeiros, estrutura, responsabilidade e desafio já abordados no modelo de Litwin e Stringer (1968) tendo acrescentado clareza organizacional calor e apoio, conformismo e liderança. Os indicadores de Sbragia (1993) são resultantes de um estudo empírico sobre clima organizacional em instituições governamentais e aborda treze dimensões: estado de tensão, ênfase na participação, proximidade da supervisão, consideração humana, autonomia presente, prestígio obtido, tolerância existente, clareza percebida, justiça predominante, condições de progresso, apoio logístico proporcionado, reconhecimento proporcionado e forma de controle.

O modelo criado por Coda (1997) é proveniente das suas pesquisas em cinco grandes empresas Brasileiras de grande porte do setor público e privado, que resultou no seu modelo de 10 indicadores: liderança, compensação, maturidade empresarial, colaboração entre áreas funcionais, valorização profissional, identificação com a empresa, processo de comunicação, sentido de trabalho, política global de recursos humanos. O modelo criado por Luz (1995) investiga 18 dimensões conforme apresentado no quadro 01, e pode ser aplicado a qualquer tipo de empresas, ele foi construído de forma genérica.

Quadro 01 – Indicadores dos modelos mais conhecidos de investigação de clima organizacional.

<b>Indicadores de Clima do Modelo de Litwin e Stringer (1968)</b>	
1. Estrutura;	6. Cooperação;
2. Responsabilidade;	7. Conflito;
3. Desafio;	8. Identidade;
4. Recompensa;	9. Padrões.
5. Relacionamento;	
<b>Indicadores de Clima do Modelo de Kolb et al. (1986)</b>	
1. Responsabilidade;	5. Clareza Organizacional
2. Padrões;	6. Calor e Apoio;
3. Recompensa	7. Liderança.
4. Conformismo;	
<b>Indicadores de Clima do Modelo de Sbragia (1983)</b>	
1. Estado de Tensão;	8. Clareza Percebida;
2. Ênfase na Participação;	9. Justiça Predominante;
3. Proximidade da Supervisão;	10. Condições de Progresso;
4. Consideração Humana;	11. Apoio Logístico Proporcionado;
5. Autonomia Presente;	12. Reconhecimento Proporcionado;
6. Prestígio Obtido;	13. Forma de Controle.
7. Tolerância Existente;	
<b>Indicadores de Clima do Modelo de Coda (1997)</b>	
1. Liderança;	6. Identificação com a empresa;
2. Compensação;	7. Processo de comunicação;
3. Maturidade empresarial;	8. Sentido de trabalho;
4. Colaboração entre áreas funcionais;	9. Política global de recursos humanos;
5. Valorização profissional;	10. Acesso.
<b>Indicadores de Clima do Modelo de Luz (1995)</b>	
1. O trabalho em si;	10. Benefícios;
2. Integração interdepartamental/ integração funcional;	11. Condições físicas de trabalho;
3. Salário;	12. Relacionamento empresa x sindicato x funcionários;
4. Supervisão;	13. Disciplina;
5. Comunicação;	14. Participação;
6. Progresso profissional;	15. Pagamento;
7. Relacionamento Interpessoal;	16. Segurança;
8. Estabilidade no emprego;	17. Objetivos organizacionais;
9. Processo decisório;	18. Orientação para resultados.

<b>Indicadores de Clima do Modelo de Rizzatti (2002)</b>	
1. Imagem da empresa;	7. Relacionamento interpessoal;
2. Política de gestão de pessoas;	8. Estilo de Liderança;
3. Sistema de assistência	9. Satisfação pessoal;
4. Benefícios;	10. Aspectos motivacionais
5. Organização;	11. Processo decisório;
6. Condições de trabalho;	12. Comunicação.

Fonte: Adaptado de Litwin e Stringer (1968), Kolb et al. (1986), Sbragia (1983), Coda (1997), Rizzatti (2002), e Luz (2003).

Os doze indicadores utilizados no modelo de Rizzatti (2002) foram criados através dos seus estudos sobre o clima organizacional da Universidade Federal de Santa Catarina, que resultaram na publicação da sua dissertação de mestrado, sendo aperfeiçoado posteriormente em sua tese de doutorado quando ampliou o estudo envolvendo as universidades federais do Rio Grande do Sul no Brasil. Por se tratar de um modelo que envolve a área da educação, ele foi o escolhido para essa pesquisa de clima organizacional aplicada numa escola do ensino fundamental e médio de João Pessoa, sendo utilizado cinco dos seus doze indicadores: 1- aspectos motivacionais, 2- relacionamento interpessoal, 3- comunicação, 4- estilo de liderança e 5- políticas de gestão de pessoas.

### **3 METODOLOGIA**

Conforme explica Bispo (2006), a pesquisa de clima organizacional é uma ferramenta objetiva e segura, isenta de comprometimento com a situação atual, em busca de problemas reais na gestão dos Recursos Humanos, entendendo que um clima organizacional favorável beneficia os clientes, a empresa e os funcionários.

De acordo com a tipologia de Vergara (2006) esta pesquisa é classificada quanto aos fins como pesquisa descritiva e quanto aos meios de investigação, estudo de caso e de campo. Quanto a sua natureza, é classificada como pesquisa quantitativa e qualitativa. No que se refere à pesquisa descritiva, ela visa descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis (GIL, 2008). Já a pesquisa de campo é aquela que tem como objetivo “[...] conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema, para o qual se procura uma resposta, ou de uma hipótese, que se queira

comprovar, ou, ainda, descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles” (MARCONI; LAKATOS, 2003, p. 186).

Esta pesquisa classifica-se como uma pesquisa censitária, realizada numa escola de ensino fundamental e médio localizada na cidade de João Pessoa. Tendo como universo seus 20 funcionários, sendo 11 ocupantes de cargos do setor administrativo e 9 professores. Foram distribuídos 20 questionários, onde todos retornaram válidos, perfazendo um total de 100%.

A técnica utilizada para a coleta de dados foi à documentação direta. Os dados foram coletados por meio da aplicação de dois questionários aos sujeitos pesquisados. Segundo Gil (2002) o questionário é o meio mais rápido e barato de obtenção de informações, além de não exigir treinamento de pessoal e garantir o anonimato. O primeiro questionário composto por quatro perguntas constou do perfil dos entrevistados em relação ao gênero, função, idade e escolaridade. Já o segundo instrumento, o qual é validado internacionalmente, tratou do clima organizacional, adaptado do modelo de Rizzatti (2002). Esse segundo questionário foi composto por 19 perguntas, sendo dividido em 05 variáveis distintas: aspectos motivacionais, relacionamento interpessoal, comunicação, estilo de liderança e gestão de pessoas. Para as respostas foram utilizadas a seguinte escala: sempre, quase sempre, raramente, nunca e não tenho opinião. O quadro 2 mostra as perguntas realizadas dividida pelas 05 variáveis investigadas.

Quadro 2 – Questionário de pesquisa de clima organizacional

<b>Variável 1 – Aspectos motivacionais</b>
01. Considera a escola pesquisada um bom lugar para trabalhar?
02. Você está satisfeito com o trabalho que realiza?
03. Você acha que o serviço realizado por você na escola é importante?
<b>Variável 2– Relacionamento Interpessoal</b>
04. Os funcionários são tratados com respeito entre os membros da equipe independente dos seus cargos?
05. O clima de trabalho entre a equipe é bom?
06. Os colegas de trabalho são bem integrados e ajudam-se mutuamente?
07. Existe, em sua opinião, um bom relacionamento entre membros do grupo de trabalho, tanto pessoal quanto profissional?
<b>Variável 3– Comunicação</b>
08. A organização é aberta a receber e reconhecer as opiniões e contribuições dos funcionários?
09. Existe boa comunicação entre todos os membros da equipe?
10. Existe liberdade para opinar sobre o seu trabalho?
11. Os membros participam juntamente com seu superior e com a equipe das decisões que afetam o trabalho?
<b>Variável 4– Estilo de liderança</b>
12. O chefe imediato incentiva o trabalho em equipe?
13. Você considera bom o relacionamento com o seu chefe imediato?
14. Você considera o seu chefe um (a) bom líder?
15. O seu chefe imediato tem facilidade de se relacionar com seus subordinados?

<b>Variável 5 – Gestão de pessoas</b>
16. Você considera sua remuneração adequada ao trabalho que realiza?
17. A organização disponibiliza material adequado à realização do seu trabalho?
18. Existe política de treinamento e aperfeiçoamento dos funcionários?
19. Se existe política você as considera satisfatórias?

**Fonte:** Adaptado de Rizzatti (2002).

Para a realização dessa pesquisa, a princípio, o pesquisador fez um contato com os sujeitos a fim de explicar a proposta da pesquisa, após esse momento os questionários foram aplicados para vinte sujeitos. A coleta de dados ocorreu em um único dia, 29 de abril do corrente ano.

De acordo com Severino (2002), a análise de dados é uma tentativa de evidenciar as relações existentes entre o fenômeno estudado e outros fatores. Os dados coletados tiveram um tratamento quantitativo, por meio de uma análise estatística descritiva. O quadro 03 mostra a relação entre os objetivos específicos, instrumentos utilizados e a análise estatística.

**Quadro 3 – Objetivos específicos, instrumentos da pesquisa e estatística**

<b>Objetivos específicos</b>	<b>Instrumentos</b>	<b>Estatística</b>
-Levantar o perfil dos entrevistados	Questionário (A)	Estatística descritiva
- Descrever a percepção dos colaboradores da escola pesquisada a partir de um estudo de indicadores de clima organizacional selecionado; - Descrever o nível de satisfação e insatisfação dos colaboradores da referida escola de acordo com as variáveis investigadas na pesquisa de clima organizacional.	Questionário (B)	Estatística descritiva

**Fonte:** Dados da pesquisa (2019).

Em relação ao campo de pesquisa, a empresa investigada é uma escola de ensino fundamental e médio localizada no bairro do Bessa em João Pessoa, a mesma já está no segmento de educação há 50 anos, oferecendo um ensino de qualidade e sempre buscando profissionais qualificados que possam oferecer aos seus alunos conhecimento para que se tornem bons cidadãos e excelentes profissionais. A Instituição de ensino possui duas unidades, onde ambas contam com ginásio poliesportivo que possibilita a prática de esportes, como também passou a oferecer o ensino bilíngüe, fazendo com que crianças da educação infantil ao ensino fundamental tenham contato com outro idioma de forma mais aprofundada, além do ensino em período integral, que une o ensino básico em um turno e no outro com atividades desejadas pela criança. Tudo isso sem perder o seu principal objetivo que é educar para a vida.

## 4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo será realizada a análise e interpretação dos resultados de acordo com os objetivos definidos nesta investigação.

### 4.1 PERFIL DOS ENTREVISTADOS

A tabela 01 traz os resultados obtidos sobre o perfil das 20 pessoas entrevistadas em relação ao: gênero, idade, função exercida na escola pesquisada e a escolaridade.

Tabela 1 – Resumo dos resultados relacionados aos dados pessoais dos pesquisados

Questões relacionadas aos dados pessoais		(%)
Gênero	Masculino	30%
	Feminino	70%
Função exercida na escola pesquisada	Professor (a)	45%
	Setor Administrativo	55%
Idade	De 0 a 20 anos	0
	De 21 a 30 anos	25%
	De 31 a 40 anos	35%
	De 41 a 50 anos	35%
	Acima de 51 anos	5%
Escolaridade	Ensino Fundamental	15%
	Ensino Médio	25%
	Graduado	25%
	Pós-Graduado	35%

**Fonte:** Dados da pesquisa (2019).

De acordo com os dados da tabela 01 que no que diz respeito ao gênero, há uma predominância do sexo feminino (70%), esse dado pode estar relacionado à cultura no campo da educação, em que as mulheres ainda são maioria. Em relação à função exercida 45% são professores e 55% do setor administrativo.

No que concerne à idade, pode-se observar que 25% tem entre 21 e 30 anos, 35% entre 31 e 40 anos e 35% entre 41 e 50 anos, apenas 5% tem idade acima de 51 anos. No quesito escolaridade 15% possuem o ensino fundamental, 25% o ensino médio, 25% graduação e 35% pós-graduação.

Dessa forma levando em conta as maiores porcentagens encontradas, podemos traçar o perfil predominante dos participantes da pesquisa como sendo do sexo feminino (70%), trabalham no setor administrativo (55%), possuem entre 31 e 50 anos (70%), em relação à escolaridade possuem nível superior (60%).

## 4.2 PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES DA ESCOLA PESQUISADA A PARTIR DO ESTUDO DE INDICADORES DO CLIMA ORGANIZACIONAL SELECIONADO.

A tabela 02 apresenta os resultados da percepção dos colaboradores da empresa de acordo com as 05 dimensões selecionadas do modelo de pesquisa de clima organizacional de Rizzatti (2002), que são os “aspectos motivacionais”, “relacionamento interpessoal”, “comunicação”, “estilo de liderança” e “gestão de pessoas”. Através de um questionário contendo 19 perguntas os participantes puderam utilizar a seguinte escala de respostas: sempre, quase sempre, raramente, nunca e não tenho opinião.

Tabela 2 – Resultados da percepção dos colaboradores de acordo com as dimensões de clima organizacional investigadas.

Variável 1 – Aspectos motivacionais	Sempre	Quase Sempre	Raramente	Nunca	Não tenho opinião
	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)
01. Considera a escola pesquisada um bom lugar para trabalhar?	90%	10%	0%	0%	0%
02. Você está satisfeito com o trabalho que realiza?	90%	10%	0%	0%	0%
03. Você acha que o serviço realizado por você na escola é importante?	90%	10%	0%	0%	0%
<b>Média</b>	<b>90%</b>	<b>10%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>
Variável 2– Relacionamento Interpessoal					
04. Os funcionários são tratados com respeito entre os membros da equipe independente dos seus cargos?	65%	35%	0%	0%	0%
05. O clima de trabalho entre a equipe é bom?	60%	40%	0%	0%	0%
06. Os colegas de trabalho são bem integrados e ajudam-se mutuamente?	50%	40%	0%	0%	10%
07. Existe, em sua opinião, um bom relacionamento entre membros do grupo de trabalho, tanto pessoal quanto profissional?	50%	45%	5%	0%	0%
<b>Média</b>	<b>57%</b>	<b>40%</b>	<b>1%</b>	<b>0%</b>	<b>2%</b>
Variável 3– Comunicação					
08. A organização é aberta a receber e reconhecer as opiniões e contribuições dos funcionários?	60%	30%	5%	0%	5%
09. Existe boa comunicação entre todos os membros da equipe?	65%	35%	0%	0%	0%
10. Existe liberdade para opinar sobre o seu trabalho?	65%	20%	10%	0%	5%
11. Os membros participam juntamente com seu superior e com a equipe das decisões que afetam o trabalho?	35%	30%	15%	10%	10%
<b>Média</b>	<b>56%</b>	<b>29%</b>	<b>8%</b>	<b>2%</b>	<b>5%</b>

<b>Variável 4– Estilo de liderança</b>					
12. O chefe imediato incentiva o trabalho em equipe?	85%	15%	0%	0%	0%
13. Você considera bom o relacionamento com o seu chefe imediato?	90%	10%	0%	0%	0%
14. Você considera o seu chefe um (a) bom líder?	90%	10%	0%	0%	0%
15. O seu chefe imediato tem facilidade de se relacionar com seus subordinados?	85%	5%	5%	0%	5%
<b>Média</b>	<b>88%</b>	<b>10%</b>	<b>1%</b>	<b>0%</b>	<b>1%</b>
<b>Variável 5 – Gestão de pessoas</b>					
16. Você considera sua remuneração adequada ao trabalho que realiza?	40%	45%	15%	0%	0%
17. A organização disponibiliza material adequado à realização do seu trabalho?	75%	25%	0%	0%	0%
18. Existe política de treinamento e aperfeiçoamento dos funcionários?	40%	20%	15%	15%	10%
19. Se existe política você as considera satisfatórias?	30%	45%	5%	0%	20%
<b>Média</b>	<b>46%</b>	<b>34%</b>	<b>9%</b>	<b>4%</b>	<b>7%</b>

**Fonte:** Dados da pesquisa (2019).

Os resultados apontaram que em relação aos aspectos motivacionais, os entrevistados consideram “sempre” ou “quase sempre” a escola um bom lugar para se trabalhar (90% e 10%), estão satisfeitos com o trabalho (90% e 10%) e acham que o serviço realizado por eles importante (90% e 10%). Segundo Bergamini (2008, p. 10) “a motivação começa a ser concebida como um potencial de força guardado no interior de cada um, que tem função de energizá-lo”. Ninguém pode motivar ninguém, as pessoas já trazem dentro de si suas próprias expectativas capazes de ativar os objetivos traçados, entretanto as empresas precisam proporcionar um bom ambiente organizacional, pois esse fator tem a capacidade de gerar desmotivação na equipe.

Em relação à variável relacionamento interpessoal, os entrevistados afirmam que “sempre” ou “quase sempre” são tratados com respeito entre os membros da equipe independente dos seus cargos (65% e 35%), consideram bom o clima de trabalho entre a equipe (60% e 40%), são bem integrados e ajudam-se mutuamente (50%, 40%). Sobre a existência de um bom relacionamento entre os membros do grupo de trabalho, tanto pessoal quanto profissional 50% e 45% afirmam que “sempre” ou “quase sempre” existe, e 5% respondeu que “raramente” existe. Entre os participantes da pesquisa 10% afirmaram “não ter opinião” em relação a questão de número 06. De acordo com Medeiros (2016) os sentimentos gerados através das interações de trabalho podem impactar de forma tanto positiva quanto negativa na

eficácia do trabalho, por isso a importância das organizações serem sensíveis a esse fato, e estarem sempre atentos ao relacionamento interpessoal dos membros da sua equipe.

Sobre a variável comunicação, os entrevistados afirmam que “sempre” ou “quase sempre” existe uma boa comunicação entre todos os membros da equipe (65% e 35%), “sempre”, “quase sempre” ou “raramente” a organização é aberta a receber e reconhecer as opiniões e contribuições dos funcionários (60%, 30% e 5%), existe liberdade para opinar sobre o seu trabalho (65%, 20% e 10%). E que “sempre”, “quase sempre”, “raramente” ou “nunca” os membros participam juntamente com seu superior e com a equipe das decisões que afetam o trabalho (35%, 30%, 15% e 10%). Entre os participantes da pesquisa 5%, 5% e 10% afirmaram “não ter opinião” em relação às questões de número 08, 10 e 11 respectivamente.

A comunicação é uma importante dimensão que precisa sempre ser investigada dentro das organizações, pois é a maneira mais eficaz dos funcionários se ajustarem a cultura organizacional da empresa. Dessa forma ela deve ser estabelecida de forma que evitem erros e distorções e retrabalho. Por outro lado, a boa comunicação promove a integração da equipe na construção de resultados, contribuindo para a sustentação do relacionamento interpessoal (PINHO, 2006).

A respeito da variável estilo de liderança, os entrevistados afirmam que “sempre”, “quase sempre” ou “nunca” o seu chefe imediato tem facilidade de se relacionar com seus subordinados (85%, 5% e 5%). E que “sempre” ou “quase sempre” o chefe imediato incentiva o trabalho em equipe (85% e 15%), considera bom o relacionamento com o seu chefe imediato (90% e 10%) e considera o seu chefe um (a) bom líder (90% e 10%). Entre os participantes da pesquisa 5% afirmaram “não ter opinião” em relação a questão de número 15.

O estilo de liderança adotado pelos gestores tem o poder de impactar na motivação dos seus funcionários, por isso a importância de se investigar esse aspecto e ajustar as condutas indesejáveis. Os líderes devem valorizar os seus colaboradores preocupando-se com o seu bem estar, essa postura faz com que os gestores obtenham melhores resultados, proporcionando um ambiente de maior colaboração e engajamento (ARGENTI, 2006).

Conforme os dados apresentados na variável gestão de pessoas, os entrevistados afirmam que “sempre”, “quase sempre”, “raramente” ou “nuca” existe

uma política de treinamento e aperfeiçoamento para os funcionários (40%, 20%, 15% e 15%). E que “sempre”, “quase sempre” ou “raramente” considera sua remuneração adequada ao trabalho que realiza (40%, 45% e 15%), se existe política as consideram satisfatórias (30%, 45% e 5%). E “sempre” ou “quase sempre” a organização disponibiliza material adequado à realização do seu trabalho (75% e 25%). Entre os participantes da pesquisa 10% e 20% afirmaram “não ter opinião” em relação às questões de número 18 e 19 respectivamente.

#### 4.3 NÍVEIS DE SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES DA ESCOLA DE ACORDO COM AS VARIÁVEIS DA PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL.

Para identificar o nível de satisfação dos colaboradores da empresa de acordo com as variáveis de clima investigadas, utilizou-se o seguinte parâmetro para a tabulação, as porcentagens das respostas “sempre” e “quase sempre” foram somadas e consideradas dentro do parâmetro de “satisfeito”, e as respostas “raramente” e “nunca” foram somadas e consideradas dentro dos parâmetros de “insatisfeito”, e a opção “não tenho opinião” tabulou-se apenas o percentual, conforme apresentado no quadro 4.

Quadro 04 – Parâmetros para a tabulação.

OPÇÃO DE RESPOSTA	PARÂMETRO
Sempre	Satisfeito
Quase sempre	Satisfeito
Raramente	Insatisfeito
Nunca	Insatisfeito
Não tenho opinião	Tabula-se apenas o percentual

**Fonte:** Dados da pesquisa (2019).

A tabela 03 apresenta o nível de satisfação e insatisfação dos colaboradores da empresa de acordo com as 19 questões pesquisadas. Conforme os dados obtidos, observa-se que as porcentagens encontradas apontam para um maior nível de satisfação do que insatisfação em todas as questões.

Tabela 3 – Nível de satisfação e insatisfação dos colaboradores de acordo com as questões investigadas.

<b>Variável 1 – Aspectos motivacionais</b>	<b>(%) Satisfeitos</b>	<b>(%) Insatisfeitos</b>	<b>(%) Não opinaram</b>
01. Considera a escola pesquisada um bom lugar para trabalhar?	100%	0	0
02. Você está satisfeito com o trabalho que realiza?	100%	0	0
03. Você acha que o serviço realizado por você na escola é importante?	100%	0	0
<b>Variável 2– Relacionamento Interpessoal</b>			
04. Os funcionários são tratados com respeito entre os membros da equipe independente dos seus cargos?	100%	0	0
05. O clima de trabalho entre a equipe é bom?	100%	0	0
06. Os colegas de trabalho são bem integrados e ajudam-se mutuamente?	90%	0	10%
07. Existe em sua opinião, um bom relacionamento entre membros do grupo de trabalho, tanto pessoal quanto profissional?	95%	5%	0
<b>Variável 3– Comunicação</b>			
08. A organização é aberta a receber e reconhecer as opiniões e contribuições dos funcionários?	90%	5%	5%
09. Existe boa comunicação entre todos os membros da equipe?	100%	0	0
10. Existe liberdade para opinar sobre o seu trabalho?	85%	10%	5%
11. Os membros participam juntamente com seu superior e com a equipe das decisões que afetam o trabalho?	65%	25%	10%
<b>Variável 4– Estilo de liderança</b>			
12. O chefe imediato incentiva o trabalho em equipe?	100%	0	0
13. Você considera bom o relacionamento com o seu chefe imediato?	100%	0	0
14. Você considera o seu chefe um(a) bom líder?	100%	0	0
15. O seu chefe imediato tem facilidade de se relacionar com seus subordinados?	90%	5%	5%
<b>Variável 5 – Gestão de pessoas</b>			
16. Você considera sua remuneração adequada ao trabalho que realiza?	85%	15%	0
17. A organização disponibiliza material adequado à realização do seu trabalho?	100%	0	0
18. Existe política de treinamento e aperfeiçoamento dos funcionários?	60%	30%	10%
19. Se existe política você as considera satisfatórias?	75%	5%	20%

**Fonte:** Dados da pesquisa (2019).

De acordo com os dados da tabela 03 os funcionários estão 100% satisfeitos em relação a escola que consideram um bom lugar para se trabalhar; ao trabalho que realizam; ao serviço realizado por eles que considera importante; ao fato de serem tratados com respeito entre os membros da equipe independente dos seus cargos; ao bom clima de trabalho entre a equipe; a comunicação entre todos os membros; ao chefe imediato que incentiva o trabalho em equipe; ao bom relacionamento com o seu chefe imediato; a boa liderança da chefia e em relação à

disponibilidade de material adequado a realização do seu trabalho (questões 01, 02, 03, 04, 05, 09, 12, 13, 14 e 17).

As questões que obtiveram as maiores porcentagens de insatisfação e que devem ser olhadas pela organização com uma maior atenção para uma possível intervenção foram às relacionadas à existência de uma política de treinamento e aperfeiçoamento dos funcionários (30%); a participação dos membros da equipe junto com o seu superior nas decisões que afetam o seu trabalho (25%) e a remuneração adequada ao trabalho que realiza (15%), questões 18, 11 e 16 respectivamente.

Observa-se também que alguns colaboradores não quiseram se posicionar marcando a opção “não tenho opinião” nas questões que abordam sobre a existência (10%) e satisfação da política de treinamento e aperfeiçoamento (20%); a facilidade que o chefe imediato tem de se relacionar com seus subordinados (5%); a participação junto com o seu superior das decisões que afetam o trabalho (10%); a existência e liberdade para opinar sobre seu trabalho (5%); a organização ser aberta a receber e reconhecer as opiniões e contribuições dos funcionários (5%) e aos colegas de trabalho serem bem integrados e ajudarem-se mutuamente (10%) questões 18, 19, 15, 11, 10, 08 e 06 respectivamente.

Tabela 4 – Nível de satisfação e insatisfação de acordo com as cinco dimensões investigadas.

<b>Variáveis de clima organizacional Pesquisadas</b>	<b>(%) Satisfação</b>	<b>(%) Insatisfação</b>	<b>(%) Não opinaram</b>
1º Aspectos motivacionais	<b>100%</b>	0%	0%
2º Estilo de liderança	<b>98%</b>	1%	1%
3º Relacionamento interpessoal	<b>96%</b>	1%	3%
4º Comunicação	<b>85%</b>	10%	5%
5º Gestão de pessoas	<b>80%</b>	12%	8%
<b>Média:</b>	<b>91,8%</b>	<b>4,8%</b>	<b>3,4%</b>

**Fonte:** Dados da pesquisa (2019).

A tabela 4 apresenta o nível de satisfação e insatisfação dos colaboradores da escola de acordo com as 05 dimensões de clima organizacional investigadas. A dimensão melhor avaliada foi a relacionada aos “aspectos motivacionais” que obteve 100% de satisfação, em seguida a variável “estilo de liderança” com 98%,

“relacionamento interpessoal” com 96%, comunicação com 85% e por último a variável “gestão de pessoas” com 80% de satisfação. O nível de satisfação encontrado após o cálculo da média das respostas das cinco variáveis investigadas foi de 91,8% de satisfação, 4,8% de insatisfação e não opinaram 3,4%.

## **5 CONCLUSÃO**

Esta pesquisa teve como objetivo geral investigar a percepção do clima organizacional dos colaboradores em uma escola da rede particular de ensino fundamental e médio na cidade de João Pessoa. A empresa investigada atua no segmento de educação há 50 anos. Em relação a metodologia aplicada esta pesquisa é classificada quanto aos fins como pesquisa descritiva e quanto aos meios de investigação, estudo de caso e de campo. Quanto a sua natureza, é classificada como pesquisa quantitativa e qualitativa.

A técnica utilizada para a coleta de dados foi à documentação direta. Dessa forma foi aplicado dois questionários aos 20 funcionários da empresa, sendo o primeiro para obter o perfil dos entrevistados e o segundo uma pesquisa de clima organizacional com 19 questões adaptado do modelo de Rizzatti (2002), abrangendo as dimensões: aspectos motivacionais, relacionamento interpessoal, comunicação, estilo de liderança e gestão de pessoas.

Atendendo ao primeiro objetivo específico da pesquisa que foi levantar o perfil dos entrevistados, o perfil predominante dos participantes da pesquisa, são do sexo feminino (70%), trabalham no setor administrativo (55%), possuem entre 31 e 50 anos (70%), em relação à escolaridade possuem nível superior (60%).

Em relação ao segundo objetivo específico da pesquisa sobre a percepção dos colaboradores da empresa em relação às dimensões de clima organizacional investigado. Em relação aos aspectos motivacionais os funcionários foram questionados sobre a sua satisfação em relação à escola, se é um bom lugar para se trabalhar; se estão satisfeitos com o trabalho que realizam e o que acham da importância do serviço realizado por eles na escola. De acordo com os resultados 90% está “sempre”, e 10% “quase sempre” satisfeitos em relação a essa dimensão.

Sobre a dimensão relacionamento interpessoal os colaboradores da empresa foram indagados acerca da sua satisfação com respeito da forma como são tratados pelos membros da equipe independente dos seus cargos; se o clima de trabalho

entre a equipe é bom; se os colegas de trabalho são bem integrados e ajudam-se mutuamente e se existe um bom relacionamento entre membros do grupo de trabalho, tanto pessoal quanto profissional. Os resultados apontaram que 57% estão “sempre” e 40% “quase sempre” satisfeitos, e 1% está “raramente” satisfeito enquanto 2% não tem opinião.

Sobre a dimensão comunicação, as questões abordadas refletiam sobre a satisfação dos colaboradores em relação à abertura da organização em receber e reconhecer as opiniões e contribuições dos funcionários; existência de boa comunicação entre todos os membros da equipe e liberdade para opinar sobre o seu trabalho e se os membros participam juntamente com seu superior e com a equipe das decisões que afetam o trabalho. Os resultados apontaram que 56% dos entrevistados estão “sempre” e 29% “quase sempre” satisfeitos, 8% “raramente” e 2% “nunca” satisfeitos enquanto 5% não opinaram.

Na dimensão estilo de liderança, eles foram questionados sobre se o chefe imediato incentiva o trabalho em equipe e tem um bom relacionamento; sobre a liderança e facilidade dos chefes em se relacionar com seus subordinados. Conforme os resultados apontaram 88% estão “sempre” e 10% “quase sempre” satisfeitos, 1% “raramente” satisfeito em relação às variáveis investigadas nesta dimensão e 1% não tem opinião.

A dimensão gestão de pessoas investigou a satisfação dos colaboradores em questões relacionadas à remuneração adequada ao trabalho que realizam; se a organização disponibiliza material adequado à realização do seu trabalho; a existência de política de treinamento e aperfeiçoamento dos funcionários; e caso exista, se a consideram satisfatória. Os resultados assinalaram que 46% estão “sempre” e 34% “quase sempre” satisfeitos, 9% “raramente” e 4% “nunca”, enquanto 7% não opinaram.

Em relação ao terceiro objetivo específico que se propôs a identificar o nível de satisfação dos colaboradores da referida escola de acordo com as variáveis investigadas na pesquisa de clima organizacional. A dimensão melhor avaliada foi à relacionada aos “aspectos motivacionais” que obteve 100% de satisfação, em seguida a variável “estilo de liderança” com 98%, “relacionamento interpessoal” com 96%, comunicação com 85% e por último a variável “gestão de pessoas” com 80% de satisfação. O nível de satisfação encontrado após o cálculo da média das respostas das cinco variáveis investigadas foi de 91,8% de satisfação.

Por fim, pode-se concluir através dos dados investigados que o ambiente da escola proporciona um clima organizacional positivo para o trabalho dos seus funcionários. Como sugestão para novas pesquisas, indica-se ampliar as dimensões de clima organizacional investigada para que outros aspectos do ambiente organizacional da escola que impactam o clima organizacional possam ser conhecidos.

## REFERÊNCIAS

ARGENTI, P. A. **Comunicação empresarial: a construção da identidade da imagem e reputação**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006

BERGAMINI, C. W. **Motivação nas Organizações**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

BISPO, C. A. F. Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional. **Revista Scielo**. São Paulo, 2006, Vol.16, n. 2, pp. 258 – 273. ISS 0103 – 6513. Disponível no link <http://dx.doi.org/10.1590/S0103-65132006000200007> Acesso em 21 de Junho de 2019.

BOWDITCH, J. L; BUONO, A. F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1992.

CODA, R. **Psicodinâmica da Vida Organizacional**. São Paulo: Ed. Atlas, 1997.

FERREIRA, P. I. **Clima organizacional e qualidade de vida no trabalho**. Rio de Janeiro: LTC, 2017.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

\_\_\_\_\_, A. C. Pesquisa exploratória In: \_\_\_\_\_. **Como elaborar projetos de pesquisa**.

São Paulo: Atlas, 2008. p. 41-42.

\_\_\_\_\_, A. C. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo, Atlas, 2006.

HUNT, J. G; OSBORN, R.; SCHERMERHORN, J. R. **Fundamentos de comportamento organizacional**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 1999.

KOLB, D. A. et al. **Psicologia organizacional: uma abordagem vivencial**. São Paulo: Atlas, 1986.

LITWIN, G.; STRINGER, R. **Motivation and organizational Climate**. Boston: HUP, 1968.

LUZ, R. S. **Clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.

\_\_\_\_\_, R. S. **Gestão de clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MACÊDO, I. I. *et al.* **Aspectos comportamentais da gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 2003.

\_\_\_\_\_, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 2001.

MEDEIROS, L. S. **Gestão do clima organizacional**. Riga Letônia: Novas Edições Acadêmicas, 2016.

PEREIRA, L. S. Centro Universitário de Maringá. Núcleo de Educação à distância:

**Motivação de indivíduos e grupos de trabalho**. Maringá - PR, 2012. 234 p.

PINHO, J. B. **Comunicação nas organizações**. Viçosa: UFV, 2006.

RIZZATTI, G. **Análise de fatores significativos do clima organizacional da UFSC: contribuição para implantação do programa de qualidade**. 1995.

Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1995.

\_\_\_\_\_, G. **Categoria de análise de clima organizacional em universidades brasileiras**. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis, 2002.

SBRAGIA, R. Um estudo empírico sobre clima organizacional em instituições de pesquisa. **Revista de Administração**, v. 18, n. 2, p. 30-39, 1983.

SCHEIN, E. **Organizational culture and leadership**. San Francisco: Jessey-Bass, 1985.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do Trabalho Científico**. 22. ed. São Paulo: Cortez, 2002.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E.; GILBERT, D. R. **Management**. New Jersey: Prentice Hall International, 1995.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2006.

## ANÁLISE DOS PRINCIPAIS TIPOS DE DESPERDÍCIOS NO PROCESSO DE PRODUÇÃO DE CACHAÇA NO ENGENHO BANDEIRA BRANCA

---

**Davi Fonseca de Medeiros**

davifonsecademedeiros@hotmail.com

**Prof. M.e Odilon Carreiro de Almeida Neto**

odilon@iesp.edu.br

### RESUMO

O presente estudo teve como objetivo analisar o processo produtivo no Engenho Bandeira Branca, localizado na cidade de Mamanguape – PB, visando identificar os tipos de desperdícios na produção da cachaça. Para o êxito deste trabalho, foi necessária uma abordagem qualitativa por meio de uma pesquisa exploratória, através da coleta de dados e informações colhidas em visita ao local a ser estudado. Após a coleta e análise das informações obtidas, tornou-se evidente a qualidade da matéria-prima, a procedência e o comprometimento da empresa com os seus clientes. No entanto, foi detectada a existência de desperdícios e perdas no processo de fabricação. Por esse motivo, faz-se necessário que seja adotado o uso de ferramentas e métodos para a contenção e controle desse fluxo de perdas no processo. Uma das ferramentas que se enquadra para a solução de tal problema é o JIT, que tem como propósito a redução de perdas no processo produtivo. A filosofia JIT traz, na sua essência, a possibilidade de uma maior produção e de um menor estoque. Dessa forma, a empresa poderá aumentar o seu poder de competitividade perante o mercado.

**Palavras-Chave:** Desperdícios de Produção. Sistema JIT. Produção de Cachaça.

### ABSTRACT

The objective of this study is to analyze the productive process of the Bandeira Branca Mill, located in the city of Mamanguape, Paraíba, Brazil, with the commitment of identifying the types of waste present in the production of sugar cane alcohol (cachaça). For the achievement of this work it was necessary to use a qualitative approach by means of exploratory research through the collection of data and information collected when visiting the location to be studied. After the collection and analysis of the information obtained, the quality of the raw material, the origin and the commitment of the company with its clients became apparent. However, the existence of losses and waste in the production process were also detected. For this reason, it is necessary to adopt the use of tools and methods to contain and control the flow of these losses in the process. One of the tools that fits as a solution for this problem is the JIT system, whose proposal is to reduce the losses in the productive process. The JIT philosophy has as its essence the possibility to produce more and have less stock. As a result, the company can increase its power of competitiveness in relation to the market.

**Keywords:** Production Waste. JIT System. Production of Sugar Cane Alcohol.

## 1 INTRODUÇÃO

De acordo com genealogia do empreendedorismo, o setor empresarial vem ganhando um alto nível de competitividade, o que vem estimulando nos gestores, uma extrema necessidade de avaliar com mais prudência todos os processos produtivos da empresa. Baseado nisto, as organizações buscam encontrar alternativas que gerem maior lucratividade e produtividade diante do cenário atual.

Em meio a este contexto, o setor sucroalcooleiro, que é responsável por produzir o açúcar e o álcool, ganhou uma significativa representatividade, alavancando a economia nacional. Este setor é representado pelos produtos derivados da cana de açúcar, tendo como produto de maior destaque a cachaça. Conforme a Associação Brasileira de Bebidas (ABRABE) atualmente a cachaça, genuinamente brasileira, vem ganhando apreciadores internacionais, o que a levou a ser considerada o terceiro maior destilado do mundo.

No entanto, para que venha ocorrer o progresso no processo produtivo, é imprescindível identificar os desperdícios adquiridos no decorrer da produção e, então eliminá-los. Conforme Ohno (1996, p. 71), os “desperdícios se referem a todos elementos da produção que só aumentam os custos sem agregar valor”. Diante do exposto, para que haja a otimização do processo produtivo da cachaça - levando ao objetivo maior que é a lucratividade -, é necessário o reconhecimento dos desperdícios oriundos da produção, com subsequente avaliação destas perdas, para que venham a ser eliminadas, desencadeando o bem-estar da empresa.

Ao tratar dos sistemas produtivos de engenhos e suas especificidades na fabricação de cachaça, observa-se que, de maneira geral, ainda existe a falta de implantação de ferramentas que auxiliem no gerenciamento eficiente da produção, o que tem gerado desperdícios de insumos durante o processo, aumentando despesas e diminuindo a competitividade da empresa.

A Administração da Produção contribui significativamente neste processo, pois ela “trata da maneira como as organizações projetam, entregam e melhoram serviços e produtos a seus clientes” (SLACK, *et al.* 2013, p. 1). Quando se fala de desperdícios que geram custos adicionais, está se fazendo referência a qualquer operação que não gere valor e que não some ao processo produtivo e, por isso, devem ser imediatamente eliminadas. Sendo assim, **esse trabalho se**

**propõe a identificar e analisar as perdas existentes na fabricação da cachaça “Bandeira Branca”.**

A importância do estudo impactará diretamente na produtividade do engenho, para que se possa começar a produzir mais, com menos recursos de mão-de-obra e de materiais. O foco principal da redução de desperdícios, visará a maximização de lucros.

Para isso ocorrer, será necessário o uso de ferramentas de gestão que possam gerar informações e dados para a identificação dos problemas existentes, que geram perdas no processo produtivo e gargalos no desempenho empresarial. Uma dessas ferramentas é o da produção enxuta, que tem como objetivo a eliminação de perdas.

## 1.1 OBJETIVOS

### 1.1.1 Objetivo Geral

Analisar as perdas existentes no processo de fabricação da cachaça Bandeira Branca no Agroindustrial Fernandes Fonseca, localizado na cidade de Mamanguape-PB.

### 1.1.2 Objetivos Específicos

- Descrever as etapas do processo de fabricação da cachaça Bandeira Branca;
- Identificar os tipos de perdas existentes no processo de fabricação;
- Estabelecer melhorias para reduzir ou eliminar os desperdícios do processo.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 PLANEJAMENTO DA PRODUÇÃO

Segundo Tubino (2000), quando um sistema produtivo define suas metas e estratégias, é necessário formular planos para alcançá-las, administrando os recursos humanos e materiais baseados nesses planos, direcionando a ação dos

recursos humanos sobre os físicos e conduzindo esta ação, possibilitando ajustes de prováveis desvios. No conjunto de funções dos sistemas de produção aqui descritos, essas atividades são desenvolvidas pelo Planejamento e Controle da Produção (PCP).

Geralmente, as atividades de PCP são desenvolvidas por um setor de suporte à Produção, e funcionam dentro da própria gerência de produção. Como departamento de apoio, o PCP é responsável pelo gerenciamento e execução dos recursos produtivos, com objetivo de acatar, de maneira mais eficiente, os planos estabelecidos em níveis estratégico, tático e operacional.

Para alcançar as suas metas, o PCP gerencia informações geradas de diversas áreas do sistema produtivo, a saber: a Manutenção fornece os planos de manutenção; Compras/Suprimentos informam as entradas e saídas dos materiais em estoque, os Recursos Humanos são responsáveis pelos programas de treinamento; Finanças fornece um plano de investimento e o fluxo de caixa, entre outros departamentos e funções respectivas. Como exerce um papel de coordenação de apoio ao sistema produtivo, de forma direta ou indireta, o PCP relaciona-se praticamente com todas as funções deste sistema produtivo. É pois, de extrema importância que ele funcione em total sincronia com os demais departamentos.

### **2.1.1 Planos Hierárquicos de Planejamento e Controle da Produção**

De acordo com Tubino (2000), as funções do PCP são desempenhadas nos três planos hierárquicos de planejamento e controle das atividades produtivas de um sistema de produção.

No nível estratégico, onde são decididas as táticas de estratégia a longo prazo da empresa, o PCP participa da formulação do Planejamento Estratégico da Produção, criando um Plano de Produção.

No nível tático, onde são formados os planos de médio prazo para a produção, o PCP desenvolve o Planejamento-mestre da Produção, alcançando o Plano-mestre de Produção (PMP).

No nível operacional, onde são organizados os programas de curto prazo de produção, e atingido o acompanhamento desses programas, o PCP dispõe a Programação da Produção conduzindo os estoques, sequenciando, emitindo e

liberando as Ordens de Compras, Fabricação e Montagem, bem como dando cumprimento ao Acompanhamento e Controle da Produção.

Os dados dentro desses três níveis devem estar firmados, ou seja, o Plano-mestre de Produção gerado pelo Planejamento-mestre da Produção só será executável se estiver de acordo com as decisões adotadas a longo prazo, antevistas no Planejamento Estratégico da Produção, como a compra de equipamentos e negociação com fornecedores. Do mesmo jeito, o roteiro de fabricação de determinado componente só será realizado de forma competente se a capacidade produtiva do setor responsável tiver sido analisada no Planejamento-mestre da Produção, com a fixação do número de turnos, recursos humanos e materiais alocados.

Um ponto importante na atribuição das atividades do PCP diz respeito aos direcionamentos do planejamento e da programação da produção. Qual o período de abrangência do longo, médio e curto prazo? Não existe um modelo, porém pode-se dizer que os horizontes estarão dependentes da flexibilidade do sistema produtivo. Para aquelas empresas que conseguirem resolver melhor os seus problemas de coordenação entre demanda e produção, os períodos serão menores. Já para as empresas com baixa flexibilidade de reação às variações da necessidade de demanda, tanto o planejamento quanto as tomadas de decisões terão que ser feitos com maior antecedência, diminuindo as chances de ocorrer falhas.

O planejamento estratégico busca maximizar os resultados das operações e minimizar os riscos nas tomadas de decisões das empresas. O impacto de suas decisões são de longo prazo e afetam a natureza e as características das empresas no sentido de garantir o atendimento de sua missão. Para efetuar um planejamento estratégico, a empresa deve entender os limites de suas forças e habilidades no relacionamento com o meio ambiente, de maneira a criar vantagens competitivas em relação à concorrência, e todas as situações que lhe trouxerem ganhos. Em outras palavras, planejar estrategicamente consiste em gerar condições para que as empresas possam decidir rapidamente perante oportunidades e ameaças, otimizando suas vantagens competitivas em relação ao ambiente concorrencial onde atuam, garantindo sua perpetuação no tempo. (TUBINO, 2000, p.33)

## 2.2 DESPERDÍCIO DE PRODUÇÃO

Pode-se conceituar desperdício, segundo Slack *et al.* (2009), como qualquer atividade que não agregue valor. Por exemplo: erros que exigem

retificação, produção de itens que ninguém deseja, acúmulo de mercadorias nos estoques, etapas de processamento desnecessárias, movimentação de funcionários, transporte de mercadorias, pessoas que ficam esperando que uma atividade anterior forneça material, e bens e serviços que não atendem as necessidades dos clientes.

O desperdício é o resultado de qualquer atividade que adiciona custo sem adicionar valor, tal como o movimento desnecessários de materiais, a acumulação de estoques em excesso ou o uso de métodos inadequados de produção que criam produtos que requerem subsequente retrabalho ou que simplesmente se transformam em refugo. O desperdício em si não é o problema, mas sim o seu aspecto visível. Em outras palavras, o desperdício é um produto residual de algum defeito no processo (MOREIRA, 2009, p. 506).

### 2.2.1 Tipos de desperdícios

Eliminar os desperdícios significa avaliar todas as atividades desempenhadas na organização e abolir aquelas que não acrescentam valor à produção. Para que se possa compreender melhor de quais atividades estamos falando, usaremos a classificação sugerida por Shigeo Shingo, uma reconhecida autoridade em *Just-in-Time* (JIT) e, por muitos anos, antes de se tornar um consultor de prestígio internacional, engenheiro da Toyota Motor Company, no Japão. Shingo identifica as sete divisões de desperdícios que são comentados a seguir, de acordo com Moreira (2009):

a) Superprodução - O JIT considera um desperdício o costume de produzir com antecipação à demanda, para o caso de os produtos serem pedidos no futuro. A fabricação antecipada, isto é, maior do que o necessário, decorre de dificuldades e restrições do processo produtivo, tais como: elevado tempo no preparo dos equipamentos, levando à produção de grandes lotes; incerteza da ocorrência de problemas de qualidade e confiabilidade de equipamentos, levando a produzir mais do que o necessário; falha de coordenação entre as necessidades de demanda e produção, em determinação de quantidades e momentos; grandes distâncias a percorrer com o material, em função de um arranjo físico inadequado, levando à formação de lotes para a movimentação, entre outros motivos. Desse modo, a filosofia JIT sugere que se produza somente o que é necessário no momento e, para isso, que se reduzam os tempos de setup, que se sincronize a

produção com a demanda, que se compacte o layout da fábrica, e assim por diante.

b) Tempo de espera - Este desperdício faz alusão ao material que está aguardando para ser processado, formando filas que tendem a garantir altas taxas de utilização de equipamentos. A filosofia JIT deposita a ênfase no fluxo de materiais e não nas taxas de utilização dos equipamentos, os quais somente devem trabalhar se houver necessidade. A sincronização do fluxo de trabalho e o balanceamento das linhas de produção contribuem para a eliminação deste tipo de desperdício.

c) Transporte - O serviço de transporte e de movimentação de materiais não agrega valor ao produto fabricado, mas é necessário devido a restrições do processo e das instalações, que impõem grandes distâncias a serem percorridas pelo material. Enfrentadas como desperdício de tempo e recursos, as atividades de transporte e movimentação devem ser eliminadas ou reduzidas ao máximo, por meio da preparação de um arranjo físico adequado, que diminua as distâncias a serem percorridas. É necessário se dar muita ênfase às técnicas de movimentação e armazenagem de materiais, já que o importante é eliminar as necessidades de armazenamento, reduzindo os estoques e eliminando a necessidade de movimentação, por meio da diminuição das distâncias, para que se pense em justificar o transporte e a movimentação de materiais que não puderam ser eliminados.

d) Processo - No próprio processo produtivo pode estar havendo desperdícios que podem ser eliminados. Deve-se interrogar, por exemplo, "por que determinado item ou componente deve ser feito?", "qual sua função no produto?", "por que esta fase do processo é necessária?". É normal que os gestores se preocupem em como fazer algo mais rápido, sem antes questionar se aquilo deve realmente ser feito. Nesse sentido torna-se importante o aproveitamento das metodologias de engenharia e análise de valor, que consistem na simplificação ou redução do número de componentes ou operações necessárias para produzir determinado produto. Qualquer componente que aumente o custo e não agregue valor ao produto é candidato a averiguação e eliminação.

e) Estoque - Além de esconderem outros tipos de problemas, os estoques são desperdícios de investimento e espaço, e a redução desses desperdícios deve ser realizada através da eliminação das razões geradoras da obrigação de manter o estoque. Acabando com todos os outros desperdícios, reduz-se, por tabela, os desperdícios de estoque. Isto pode ser feito reduzindo-se os

tempos de preparação de máquinas e os lead times de produção, sincronizando-se os fluxos de trabalho, reduzindo-se as flutuações de demanda, tornando as máquinas confiáveis e garantindo a qualidade dos processos.

f) Movimentação - Os desperdícios de movimento estão presentes nas mais variadas operações que se executam na fábrica. A filosofia das metodologias de estudo de métodos e do trabalho, visam alcançar a economia e consistência nos movimentos. A economia dos movimentos aumenta a produtividade e reduz os tempos associados ao processo produtivo. A consistência contribui para o aumento da qualidade. A importância das técnicas de estudo de tempos e métodos é justificada, pois o JIT é, essencialmente, um enfoque de "baixa tecnologia", apoiando-se em soluções simples e de baixo custo, ao invés de grandes investimentos em automação. Ainda que se decida pela automação, deve-se aprimorar os movimentos para, somente então, mecanizar e automatizar; caso contrário, corre-se o risco de automatizar o desperdício.

g) Produtos defeituosos - Os problemas de qualidade são os maiores desperdícios do processo. Produzir produtos defeituosos significa desperdiçar materiais, disponibilidade de mão-de-obra, disponibilidade de equipamentos, movimentação de materiais defeituosos, armazenagem de materiais defeituosos, inspeção de produtos, entre outros. O processo produtivo deve ser desenvolvido de maneira tal que previna a ocorrência de defeitos, para que se possa eliminar as inspeções. Os defeitos não devem ser aceitos e não devem ser gerados. É comum nas fábricas que adotaram a filosofia JIT a utilização de "dispositivos à prova de falhas", os quais procuram evitar os erros comuns causados pelo homem. Os *bakayoke*, como são chamados em japonês, são encontrados nas mais diversas formas e nas várias etapas do processo.

## 2.3 CONTROLE DE DESPERDÍCIOS

### 2.3.1 *Just in Time* (JIT)

De acordo com Heizer (1999) *Just-in-time* (JIT) é uma filosofia de solução de problemas contínua e obrigatória. Com o JIT, os suprimentos e componentes são "puxados" por meio de um sistema para chegar aonde são necessários e quando necessários. No momento em que os materiais não chegam

no período programado, um contratempo é identificado. Nesse caso, o JIT é uma fantástica ferramenta para auxiliar os gerentes de operações a agregarem valor, eliminando o desperdício e a variabilidade que possam comprometer a produção. Como não existe estoque em abundância, nem tempo em excesso em um sistema JIT, as despesas referente a estoques dispensáveis são eliminados, elevando o desempenho produtivo. Em decorrência, os benefícios do JIT são notadamente úteis nas táticas de suporte de resposta rápida e de baixo custo.

Segundo Slack (*et al*, 2009) “a casa de máquinas” da filosofia enxuta é uma coleção de ferramentas técnicas JIT que são derivadas natural e logicamente da filosofia enxuta geral.

Compõem a elaboração principal para a operação e seus funcionários na implementação do JIT. As seguintes práticas:

a) Disciplina - Os padrões de trabalho que são críticos para a segurança dos membros da empresa e do ambiente, assim como para a qualidade do produto, devem ser seguidos por todos e todo o tempo.

b) Flexibilidade - Deve ser possível expandir as responsabilidades ao limite da qualificação das pessoas. Isso se aplica tanto aos gerentes quanto ao pessoal do chão-de-fábrica. As barreiras à flexibilidade, como as estruturas organizacionais e práticas restritivas, devem ser removidas.

c) Igualdade - Políticas de recursos humanos injustas e separatistas devem ser descartadas. Muitas organizações implementam a mensagem igualitária por meio de uniformes da empresa, estruturas de salário consistentes, as quais não fazem diferença entre funcionários mensalistas e horistas, além de escritórios abertos.

d) Autonomia - Delegar cada vez mais responsabilidade às pessoas envolvidas nas atividades diretas do negócio, de tal forma que a tarefa da gerência seja a de dar suporte ao chão-de-fábrica. Delegar significa dar responsabilidades para funcionários da linha direta para que estes possam interromper os processos no evento de problemas, programar o recebimento de trabalhos e material, coletar dados de monitoramento de desempenho e solução geral de problemas.

e) Desenvolvimento de pessoal - Ao longo do tempo, o objetivo é fazer surgir na empresa, funcionários preparados para o enfrentamento do mercado competitivo, sem descuidar da qualidade de vida no trabalho. O que inclui, por

exemplo, o envolvimento dos mesmos no processo de decisão, segurança de emprego, instalações para diversão e área de trabalho.

f) Criatividade - Esse é um dos elementos indispensáveis da motivação. Muitos de nós não apreciam só fazer seu trabalho com sucesso, mas também aprimorá-lo para a próxima vez que for feito.

g) Envolvimento total de pessoal - A equipe de funcionários assume muito mais responsabilidade em usar suas habilidades para o benefício da empresa como um todo. Espera-se que participe das atividades como a seleção de novos funcionários, que lide diretamente com fornecedores e clientes a respeito de programações, de questões de qualidade e de informações sobre entrega, gastos com verbas de melhoria e planejamento e revisão do trabalho executado todo dia, por meio de reuniões de *feedback*.

### 2.3.2 Produção Enxuta

A Produção Enxuta consiste em um método utilizado no processo de produção, visando a redução ou eliminação dos desperdícios que surgem durante as fases de desenvolvimento do produto. Junto a isto, é importante o empenho expressivo dos colaboradores que irão se comprometer a desempenhar corretamente as necessidades do sistema em andamento, cujo o objetivo principal é estar sempre buscando a melhor forma de executá-lo. Este conceito torna-se claro na explanação feita por Cirino *et al.*:

Entende-se que a PE foi um sistema desenvolvido para possibilitar às pessoas a melhora contínua de suas atividades, para que estes resultados de melhorias possam ser “aprendidos” pela organização como um todo. Desse modo, os colaboradores seriam os principais responsáveis por garantir o sucesso desse sistema dentro da organização. Devido a isso, se faz necessária uma adequação da cultura organizacional aos princípios que norteiam a PE de maneira correta, para que no decorrer da implementação do sistema, possibilite-se à empresa um melhor desempenho em longo prazo (CIRINO, et al., 2013, p. 11)

Na concepção de alguns autores, a Produção Enxuta é substancialmente uma expressão favorável que conecta-se à antiga e tão conhecida filosofia de gestão criada no Japão, o *Just in Time* (JIT). No entanto, apesar desta estreita ligação, o JIT caracteriza-se por ser uma filosofia de gestão, enquanto a Produção Enxuta denomina-se como sendo um sistema produtivo, que apresenta como

objetivos a racionalização do fluxo de produção - buscando incessantemente a redução de recursos para fabricar um produto - e sobretudo, a exploração de meios que resultem na diminuição das perdas ocasionadas no processo produtivo WOMACK (*et al*,2004).

Em meio a este entendimento, estão atrelados três aspectos chaves que elucidam a filosofia enxuta, os quais dão suporte as técnicas de JIT: eliminar o desperdício, promover a participação dos funcionários durante o processo de produção e o engajamento ininterrupto para o alcance do aprimoramento.

Durante certo período, a Produção Enxuta caracterizava-se como sendo radical, muito embora atualmente venha sendo aplicada, conforme (SLACK, *et al.*, 2009, p. 452), “fora de suas raízes automotivas tradicionais, manufatureiras e de alto volume.” Contudo, em qualquer lugar que seja adotada, os princípios serão os mesmos. A chave para o entendimento sobre o princípio de operações enxutas, ainda do ponto de vista de Slack (*et al*, 2009) está na eliminação integral dos desperdícios por meio do desenvolvimento de uma operação que apresente rapidez, confiabilidade e que também gere produtos e serviços de alta qualidade, tendo como carro-chefe o baixo custo de operação.

Por estar relacionada à extinção dos desperdícios dentro do processo produtivo, a Produção Enxuta almeja maximizar a eficácia operacional, e devido a isto, torna-se um sistema de produtividade que, ao ser aplicado de maneira adequada, apresenta grandes chances de êxito dentro da ferrenha esfera competitiva gerada pela globalização.

Ao implementar o sistema de Produção Enxuta, todos os resultados alcançados estarão atrelados à diminuição dos custos e, simultaneamente, a uma melhora na qualidade do produto, com conseqüente aumento na eficiência da produção. Os resultados atingidos poderão ser bem auspiciosos, especialmente no que diz respeito a tempo, qualidade do processo produtivo, além do custo. Sendo assim, as empresas que optam por inserir este sistema, utilizando os principais aspectos incorporados à ele, podem conseguir potencializar a produtividade em um curto espaço de tempo e, além de tudo, economizam seus gastos, sujeitos do processo de produção.

## 2.4 HISTÓRIA DA CACHAÇA

Desde a sua descoberta até os dias atuais, a cachaça traz na sua

trajetória a própria história do Brasil. Consumida inicialmente pelos negros/escravos, foi ganhando o paladar de outras classes sociais e, segundo (BRAGA e KIYOTANI, 2015, p. 256), a bebida passou “a ser conhecida por sua história e todos os aspectos culturais, econômicos e sociais que a circunda, quebrando preconceitos e paradigmas, ainda é um desafio para essa bebida nacional.”

O produto, cuja fonte primária é a cana-de-açúcar, teve um início marcado pela marginalização, o que aponta um extenso caminho tomado pela discriminação social, mas que paulatinamente vem se modificando.

Apesar das várias versões sobre a origem da cachaça brasileira, o certo é que a sua história no Brasil, tendo como principais protagonistas a cana-de-açúcar, o escravo africano e o imigrante português, que, juntos, numa terra de índios, criaram a bebida que mais simboliza o espírito descontraído dos brasileiros (SILVA, 2006, p. 27)

Como bem explica Braga e Kiyotani (2015), a bebida que vinha da metrópole estava perdendo espaço para a cachaça brasileira, e isto refletia na queda dos lucros auferidos pela Coroa. Desta forma, houve uma necessidade de frear o seu crescimento, já que isto representava prejuízo econômico para Portugal. A bebida era claramente discriminada pela sociedade, além do que o ato de se popularizar era combatido expressivamente, por meio da cobrança de impostos em cima da fabricação e do alto valor cobrado para o consumo, dificultando o alargamento da produção.

Com o decorrer dos anos, o produto foi tomando novos rumos. O país enfrentou o declínio do açúcar, e subsequente a isto, o surgimento da exploração de minas de ouro e, a partir deste cenário a cachaça ganha um novo caminho.

Décadas depois, com a queda do apogeu do açúcar e a descoberta de ouro e pedras preciosas na região das Minas Gerais, iniciou-se um processo de interiorização do Brasil e a cachaça o acompanhou, pois era bem apreciada pelos garimpeiros para amenizar o frio da região. A expansão da cachaça para o interior do Brasil se deu principalmente nos caminhos da Estrada Real, inicialmente com o Caminho Velho, percurso que ia desde Paraty/RJ até a cidade de Diamantina/MG, e depois pelo Caminho Novo, que ligava à cidade do Rio de Janeiro/RJ; rotas estas utilizadas no escoamento dos metais preciosos para serem levados a Portugal (BRAGA e KIYOTANI, 2015, p. 260)

Este processo de destaque da cachaça, ligado à sua apreciação em meio aos garimpos, desencadeou o desenvolvimento de mais engenhos e alambiques pelo território, em especial na região de Paraty, que muito se destacava pela qualidade encontrada na sua produção.

A cachaça passou a ter sua importância histórica, desde o seu descobrimento até a sua consolidação como uma importante marca na cultura do nosso país, atravessando toda a história do Brasil, até a nossa contemporaneidade.

### **2.4.1 Produção no Brasil**

Atualmente, a cachaça é parte do nosso processo cultural, político e econômico. Em termos de produção e consumo, o nosso país classifica-se como o número 1, fato que nos levou a reivindicar o uso exclusivo do termo “cachaça”, como sendo tipicamente brasileiro, conforme Silva (2014).

Apesar da legislação no Brasil não oferecer distinção para definir as suas formas de fabricação, a cachaça possui dois tipos distintos para a sua obtenção, sendo dividida em artesanal, que é produzida em alambiques; e industrial, que é produzida em colunas. Desta forma conclui-se que a diferenciação é dada por meio do modo empregado na produção. Dentro desta concepção, (SILVA, 2014, p. 03) afirma que “Cada uma dessas maneiras de se fazer cachaça possui características próprias quanto às relações de trabalho estabelecidas, à construção social do valor agregado à bebida, aos espaços sociais de usos etc.”

Para um melhor esclarecimento a respeito das formas de se produzir a cachaça, o SEBRAE (2008) aponta que a cachaça artesanal é aquela confeccionada em alambiques, e o cultivo da cana-de-açúcar se dá por meio de plantações próprias - com colheita manual, livre de agrotóxicos e de queimadas - e o processo de fermentação é feito com fermento natural. Já a cachaça industrial é produzida em destiladores, que tanto podem ser de coluna ou contínuos; a cana-de-açúcar provém de vastos plantios, onde se faz presente o uso de agroquímicos; a colheita é através de maquinários; a palha da cana é queimada e a sua fermentação ocorre com a utilização de fermento químico.

A cachaça artesanal pode ser designada de Alambique - quando são produzidas no sul e sudeste do país -, ou de Engenhos, para aquelas produzidas especialmente no nordeste brasileiro. Portanto o que irá definir a sua forma de

designação é o lugar onde for produzida.

Com a globalização, os produtores perceberam a necessidade de se inserirem não apenas no mercado nacional mas também no internacional, estimulados pelo grande valor que o produto vem conquistando por ser considerado genuinamente brasileiro.

Em virtude disso, houve um aumento na demanda por certificação, da parte dos produtores artesanais; certificação esta que foi imposta em 2005, através da criação do Programa Nacional de Certificação da Cachaça (PNCC). O intuito principal era para que os produtores se adequassem prontamente às atuais exigências subseqüentes do mercado interno e externo (SORATTO, 2007).

Existe um mercado mundial promissor para a cachaça, que ainda precisa ser desbravado, conforme é muito bem constatado a seguir:

No primeiro semestre de 2018, as exportações de Cachaça geraram uma receita de US\$ 7.997.984, conseguindo alcançar uma participação de 50,59% dos valores do ano de 2017, que foi de US\$ 15.808.485. Bastante promissor, pois no segundo semestre as exportações tendem a crescer. As informações são do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (Mapa), que são publicadas no Agrostat, um banco de dados on-line, onde traz uma visão detalhada das exportações e importações agrícolas e do agronegócio brasileiro (SOUZA, 2018)

Ainda conforme Souza (2018), o Estado de São Paulo é responsável pelo maior volume de exportações, atingindo um percentual de 54,17%, sendo possivelmente uma marca ocupada pela cachaça industrial, o que torna perceptível o seu trabalho maciço para colocar o seu produto internacionalmente. Já a cachaça artesanal que, apesar de ainda apresentar valores modestos relativos às exportações brasileiras, mostra-se estar trilhando com pequenos passos para o caminho certo.

Apesar do país estar enfrentando uma crise econômica, as exportações revelam que a cachaça foge dos empecilhos oriundos deste cenário atual que vive a economia brasileira. O investimento na produção de cachaça torna-se uma excelente opção para quem deseja obter um bom negócio, pois tanto é garantido o mercado interno como o externo. E complementa Souza (2018), ressaltando que é válido lembrar que uma administração eficiente é um quesito fundamental para o crescimento do negócio da cachaça.

## 2.4.2 Produção na Paraíba

A produção da cachaça na Paraíba concentra-se, em sua grande parte, no Brejo paraibano, sendo nesta localização onde estão instalados os engenhos produtores da cachaça artesanal, também denominada de cachaça de alambique, e que cuja produção atinge uma média de 12 milhões de litros da bebida ao ano. Adicionado a isto, os engenhos também preparam outros produtos derivados da cana-de-açúcar, a exemplo da rapadura e do açúcar, influenciando positivamente para o emprego de aproximadamente 10 mil trabalhadores (ABRABE, 2017).

Em Rocha, vamos encontrar o seguinte esclarecimento:

Os engenhos do Brejo paraibano surgiram no século XVIII, ainda no período colonial. As técnicas de produção existentes nos engenhos são procedentes do saber-fazer que remontam a época da colonização e perduram até os dias atuais, que mesmo com as modificações, ainda guardam resquícios originais. Essa permanência se deu pelas fortes raízes profundamente cravadas no território do Brejo (ROCHA, 2016, p. 49)

É o que explica Xavier (2011), quando fala que o processo produtivo da cachaça vem mantendo os hábitos, assim como os costumes e tradições por mais de dois séculos, ainda que venham surgindo alternativas que gerem mudanças grandiosas para o processo. Contudo, como diz Dantas (2003b) é possível encontrar inovações, isoladamente, por parte de alguns produtores, os quais constataram a necessidade do consumidor em adquirir uma bebida mais natural e que apresentasse maior qualidade.

Do ponto de vista de Cavalcante (2013), a Paraíba está passando por um processo de revalorização da cachaça, a qual vem tomando um novo aspecto conceitual que reflete na produção, exigindo um grau de qualidade e pureza que a tornem apta para o consumo. Para isto, o trabalho dos agentes institucionais torna-se imprescindível, haja vista que são eles que irão adequar os produtores para atenderem as novas necessidades, contribuindo para o melhoramento do maquinário, importando-se com o engarrafamento adequado e todo o local onde ocorre a fabricação, a fim de adicionar valor a cachaça.

Em complemento a valorização da cachaça paraibana, Rocha alega que:

Valorizar a cachaça paraibana é também contribuir para o processo histórico da região, resgatando a cultura, agregando valor a produção e a

comunidade. Um exemplo do processo de valorização da cachaça na Paraíba foi o projeto de Lei Estadual 1.662/2010, que considera a cachaça um patrimônio cultural e imaterial do estado da Paraíba, de autoria do ex-deputado estadual Carlos Batinga com a intenção de preservar a qualidade do produto que faz parte dos principais bens que identificam a cultura paraibana (ROCHA, 2016, p. 50)

Conforme pesquisa realizada por Dantas (2003b), a necessidade de representação dos produtores da região do Brejo paraibano, de forma a contribuir no fortalecimento desta classe, foi fundada no período de estudo a ASPARQ, sigla que tem como significado: Associação dos Produtores de Cachaça e Rapadura de Qualidade. E à nível estadual, os produtores de cachaça tem como representante a Associação Paraibana dos Engenhos de Cana- de-Açúcar (ASPECA).

O Brejo paraibano, onde fica localizado a grande massa produtiva da cachaça de alambique da Paraíba, consegue movimentar economicamente a microrregião de diversas formas, e para bem exemplificar podemos citar o argumento de Rocha (2016, p. 18), quando fala sobre “o roteiro conhecido como Caminhos dos Engenhos, um passeio pelos alambiques de cachaça da região, que já se tornou característica da rota turística paraibana.” Este fato impacta de forma considerável a economia da região, assim como a do Estado.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Para a realização de uma pesquisa faz-se necessário a escolha de uma metodologia, o que traz um teor científico ao trabalho desenvolvido, sendo por meio do método estabelecido que se presume alcançar a solução do problema em questão. “Pesquisa é, portanto, um conjunto de ações, propostas para encontrar a solução para um problema, as quais têm por base procedimentos racionais e sistemáticos” (PRODANOV e FREITAS, 2013, p. 44).

O estudo implementado, no que diz respeito a sua natureza, baseia-se na tipologia da pesquisa aplicada, na qual, segundo Cervo e Bervian (2002, p. 65), “o investigador é movido pela necessidade de contribuir para fins práticos mais ou menos imediatos, buscando soluções para problemas concretos”. É nesta linha de pensamento que o desenvolvimento deste estudo está diretamente relacionado à análise do impacto das perdas no processo produtivo da cachaça, buscando a solução adequada para o problema específico.

No que se refere à abordagem dos seus objetivos, o estudo fundamentou-se como uma pesquisa exploratória. Segundo (GIL, 2002, p. 41), “Estas pesquisas têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses”. Partindo desta perspectiva, a pesquisa desenvolvida buscou elencar as perdas ocasionadas durante o processo produtivo da cachaça.

Do ponto de vista de Prodanov e Freitas (2013), na fase preliminar, a pesquisa exploratória tem como finalidade gerar mais informações sobre o assunto a ser investigado, o que irá facilitar a delimitação do tema da pesquisa, assim como fixar os objetivos e a formulação das hipóteses, ou até mesmo modificar o enfoque do assunto abordado.

Utilizando-se destas tipologias de coleta dos dados, e partindo para o ponto de vista do problema em análise, o estudo evidencia uma abordagem qualitativa, pois, conforme a argumentação de Prodanov e Freitas (2013, p. 70) com a “abordagem qualitativa, a pesquisa tem o ambiente como fonte direta dos dados. O pesquisador mantém contato direto com o ambiente e o objeto de estudo em questão, necessitando de um trabalho mais intensivo de campo.” Dentro deste entendimento, foram realizadas observações não participantes para a captura de todo o sistema de produção da cachaça, com foco primacial nas perdas geradas durante o seu processamento.

É fundamentado nestes procedimentos técnicos que foram adquiridos todos os dados essenciais para o desdobramento desta pesquisa, utilizando também fatores externos à abordagem do estudo em questão.

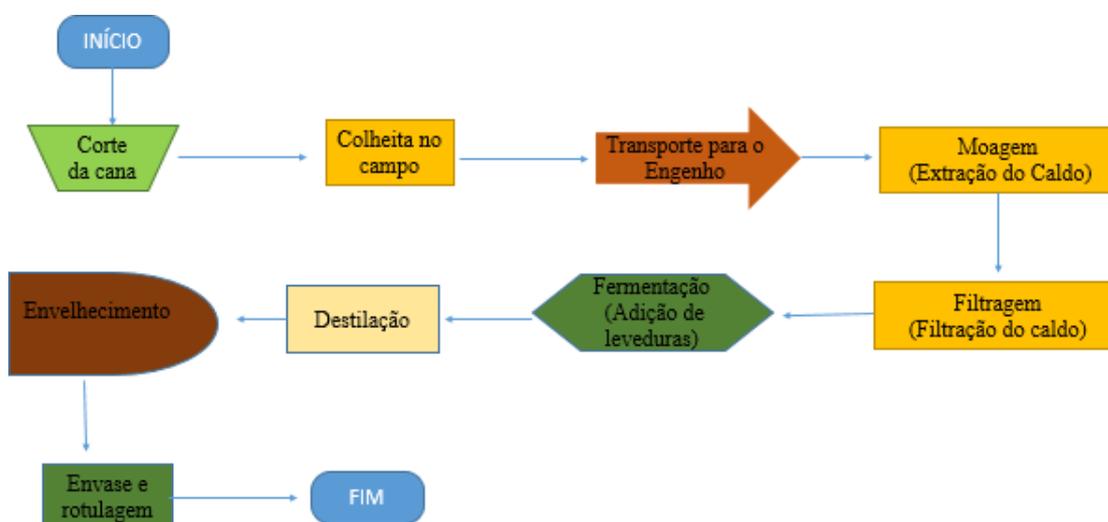
## **4 ANÁLISE DE RESULTADOS**

### **4.1 PROCESSO PRODUTIVO**

O processo de produção da cachaça é trabalhoso e repleto de detalhes – uma verdadeira obra de arte. Fazer cachaça é, ao mesmo tempo, ciência, arte, paixão e sabedoria. Tudo é realizado com muita paciência, cuidado e perfeição. Embora sendo feita unicamente do caldo de cana e sem o acréscimo de produtos químicos, cada cachaça leva características do seu produtor. Cada um tem seu segredo. As particularidades especiais estão espalhadas por todo o processo, desde a escolha do tipo de cana, passando pela época certa da colheita, a época

de moagem, os ingredientes, o tempo de fermentação, a forma de destilação, os tonéis para o envelhecimento, até o engarrafamento.

#### 4.1.1 Fluxograma



**Fluxograma 1:** Produção da Cachaça Bandeira Branca

Fonte: Elaboração própria, 2019.

#### 4.1.2 Descrição das Etapas do Processo Produtivo

a) Corte da cana: O corte tem que ser realizado de forma manual, através de pessoas especializadas no serviço, para que não haja perdas e erros no aproveitamento da matéria-prima

- lembrando que a cana nunca deverá ser queimada, pois isso lhe garante a classificação como cachaça orgânica.

b) Colheita no campo: Após o corte, a cana é colhida por máquinas chamadas de “Colheitadeiras”, que recolhem as canas cortadas do chão e as jogam em cima de caçambas de caminhão, para serem levadas ao engenho.

c) Transporte para o Engenho: O transporte é realizado por caminhões específicos, que garantem a acomodação e a segurança da cana, evitando perdas e deterioração da matéria. d) Moagem: Após ser cortada, a cana madura, fresca e

limpa deve ser moída num prazo máximo de 48 horas. As moendas dividem o caldo e o bagaço, que será usado para aquecer as fornalhas do alambique. O caldo da cana é preparado com o acréscimo de nutrientes e levado às dornas de fermentação. As moendas são movidas por motor elétrico.

e) Filtragem: No fim da moagem, o caldo da cana, pode conter diversas

impurezas, inclusive restos de bagaço e de terra. Por isso, em seguida utiliza-se um decantador, em conjunto com um coador para a decantação e filtragem do caldo, que será enviado para fermentação desde que esteja purificado, límpido e doce.

f) Fermentação: O caldo da cana pode proporcionar teores diferenciados de açúcar em função do tipo de cana empregado. Dessa forma, torna-se obrigatória a correção desses índices, obtendo concentração de açúcar ideal, por volta de 15º *brix*, que é a escala hidrométrica que indica a percentagem em peso de açúcar em solução. Para tanto, utiliza-se de água potável. Esse caldo, devidamente preparado, é levado às dornas de fermentação, onde a mistura deve permanecer por 24 horas, sob temperatura ambiente ideal de 25º, otimizando a ação das leveduras. Cumpre lembrar que a sala de fermentação deve ser arejada, pois os agentes fermentadores naturais encontram-se no ar.

g) Destilação: Durante o processo de fermentação é produzido o vinho de cana que apresenta baixa concentração de etanol. Com o objetivo de adequar a bebida à concentração alcoólica nos níveis previstos em lei, 38% a 54% v/v, o líquido é fervido dentro de um alambique, que pode ser de aço inoxidável ou cobre, no engenho em questão é usado o de cobre. Uma característica do cobre é de trazer importantes contribuições à qualidade da cachaça, já que este catalisa a oxidação de compostos sulfurados de aroma desagradável.

Durante a destilação surgem três frações assim denominadas: cabeça, coração e cauda. A cabeça e a cauda devem ser desprezadas em função de suas impurezas, além de afetarem negativamente o sabor da bebida. Dessa forma, utiliza-se o coração (que corresponde a 80% do volume total) que atribui à cachaça as características de bebida.

h) Envelhecimento: A fim de aprimorar o sabor e o aroma da cachaça, atribuindo-lhe características de bebidas de maior valor agregado, realiza-se o processo de envelhecimento. Assim, a bebida é transferida para barris de madeira, que permitem alterações desejadas na cor, no aroma e sabor. Os barris usados para o armazenamento e envelhecimento da cachaça no engenho são os de umburana, freijó e carvalho.

Além do material, outros fatores influenciam o processo de envelhecimento, tais como o tempo de permanência nos barris, o tamanho dos mesmos e as condições ambientais.

i) Envase e rotulagem: Definido o tempo para o qual o produtor

determinou o envelhecimento da bebida, a cachaça está pronta para ser envasada. Normalmente são utilizadas garrafas de 275 ml ou de 750 ml de vidro, que são fechadas com tampa metálica. Em seguida, o vasilhame é rotulado e pode ser destinado à comercialização.

## 4.2 PERDAS NO PROCESSO DE PRODUÇÃO DA EMPRESA

O processo produtivo é um ponto crucial para a rentabilidade da empresa, se ela não produzir com otimização de recursos, a fim de inibir os desperdícios gerados na fabricação da cachaça. Caso contrário, automaticamente, a cachaça estará perdendo o seu poder de competitividade perante o mercado.

### 4.2.1 Tipos de desperdícios

Diante do objetivo principal deste trabalho, identificou-se algumas perdas distintas no processo de produção. Que vem afetando e impactando tanto desempenho produtivo, quanto o de geração de resultados dentro da empresa. Os tipos de desperdícios identificados com maior relevância estão nas seguintes etapas:

- Processo: Acontece devido à falta de comunicação entre os colaboradores, ocasionando retrabalhos, que prejudicam o andamento das atividades e afeta o desempenho produtivo da empresa;

- Estoque: O acúmulo do produto final, a cachaça, em quantidade acima da demanda, prejudica a logística dentro das instalações e se torna um trabalho desnecessário.

Esses desperdícios são bastante perceptíveis, impactando negativamente o desenvolvimento, a agilidade e a otimização da produção.

### 4.2.2 Controle dos desperdícios

O JIT pode se tornar o maior aliado da empresa, uma ferramenta que proporcionará aos gestores do engenho, a eliminação do desperdício e a variabilidade que possa comprometer todo o sistema produtivo. Como em um

sistema JIT não existe estoque em grande escala, nem gasto desnecessário de tempo, as despesas referentes a estoques dispensáveis são eliminadas, elevando o desempenho produtivo. Em decorrência, os benefícios do JIT são notadamente úteis nas táticas de suporte de resposta rápida e de baixo custo.

A aplicação do JIT no controle do desperdício de estoque será através da tática de aumentar a produção diária e diminuir a estocagem do produto final, realizando um planejamento da produção, de acordo com a demanda pré-estabelecida. Quando falamos no desperdício de processo, o JIT não apresenta uma certa eficiência sobre o tal, deixamos esse ponto em questão, a ser discutido junto aos gestores da empresa.

A mão-de-obra especializada é de total importância para o controle das perdas nesse processo, já que ela é quem dará o devido apoio e será responsável pela aplicação de tal prática no dia-a-dia da empresa.

#### **4.2.3 Recomendações para a eliminação dos desperdícios**

O principal cuidado para se conter as perdas nos processos de produção é, primeiramente, saber definir todas as etapas, destacando alguma possível falha e como essa falha pode ser corrigida, de acordo com a realidade da empresa.

O uso de ferramentas que possam gerenciar e controlar essas possíveis perdas, geradas em todo o decorrer do processo produtivo da cachaça, seria de extrema importância para obtenção de resultados satisfatórios.

A conscientização de todo o corpo físico da empresa, em relação a diminuição das taxas de desperdícios, é de fundamental importância na geração de uma política de boas práticas dentro do Engenho. Deve-se produzir de acordo com a demanda pré-estabelecida, evitando manter o estoque alto.

### **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Com base no que foi apresentado, constatou-se que a empresa não conta com nenhum tipo de ferramenta para o gerenciamento e controle dos desperdícios, conforme a realidade de outros Engenhos da Paraíba, que utilizam sistemas de controle rigorosos e com grande poder de identificação de perdas.

Realizamos a elaboração de um fluxograma, onde conseguimos identificar todas as etapas do processo produtivo, com o objetivo de detectar possíveis falhas nos processos e como mostrado no estudo, foi observado dois tipos de desperdícios, que geram custos e retrabalhos a empresa.

É preciso observar que todos os processos desempenhados dentro do engenho são realizados com grandes cuidados e de forma bastante positiva, pelo lado da qualidade do produto, da higiene do ambiente e da organização do local.

Posto isso, é observado que os objetivos propostos neste artigo foram alcançados, pois foi possível apontar alguns dos tipos de desperdícios que prejudicam o processo produtivo, diminuindo de forma considerável a obtenção de bons resultados e com menos recursos.

Fica exposto pelos os resultados deste artigo, o efeito positivo da utilização da ferramenta de controle de desperdícios, o JIT, que otimiza a produção, na realização das atividades com estoque curto, mas com total segurança para suprir as demandas de mercado.

## REFERÊNCIAS

ABRABE (Associação Brasileira de Bebidas). **Um brinde à vida**: a história das bebidas. [2014]. Disponível em: <<http://www.abrabe.org.br/livro-digital/>> Acesso em: 11 mai 2019.

BRAGA, Marcus Vinicius Fernandes; KIYOTANI, Ilana Barreto. **A cachaça como patrimônio**: turismo cultura e sabor. Revista de Turismo Contemporâneo – RTC, Natal, 2015. Disponível em: <<https://periodicos.ufrn.br/turismocontemporaneo/article/download/7763/6155/>> Acesso em: 02 de mai de 2019.

CAVALCANTE, Erika Derquiane **A Cachaça e o Desenvolvimento Turístico**: uma análise das representações do espaço e dos atores envolvidos na atividade turística no brejo paraibano, 2013. Disponível em: <<http://tede.bc.uepb.edu.br/jspui/bitstream/tede/2069/1/PDF%20-%20Erika%20Derquiane%20Cavalcante.pdf>> Acesso em: 15 mai 2019.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, P.A. **Metodologia Científica**. 5.ed. – São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CIRINO, S. R. A. *et al.* **Sistema de Produção Enxuta**: analisando as práticas adotadas em uma indústria têxtil paraibana, 2013. Disponível em: <<https://revista.feb.unesp.br/index.php/gepros/article/viewFile/984/476>> Acesso em: 17 mai 2019.

CORRÊA, Henrique L. **Just in Time Mrp II e o Pt** – Um Enfoque Estratégico. 2 .

ed. São Paulo: Atlas, 1993.

CORRÊA, H. L.; CORRÊA, C. A. **Administração da Produção e Operações:** manufatura e serviços: uma abordagem estratégica. 2<sup>o</sup> Edição. São Paulo: Atlas, 2009.

DANTAS, L. C.. **Desenvolvimento local e valorização de produtos dos engenhos de cana- de-açúcar em base territorial:** o caso do Brejo Paraibano. Tese (doutorado). Universidade Federal do Rio de Janeiro, COPPE, 2003.

GHINATO, P. **Elementos Fundamentais do Sistema Toyota de Produção.** Produção e Competitividade: Aplicações e Inovações. Ed. Almeida & Souza, Editora Universitária da UFPE, Recife, 2000.

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

HEIZER, Jay; RENDER, Barry. **Administração de Operações – Bens e Serviços.** 5. ed. LTC, 1999.

MOREIRA, Daniel Augusto. **Administração da Produção e Operações.** 2 .ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

OHNO, Taiichi. **O Sistema de Produção Além da Produção.** São Paulo: Artmed, 1996. PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, E.C. **Metodologia do trabalho científico:** Métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2 ed. – Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

ROCHA, Elaine de Lima. **Propriedade intelectual por indicação geográfica:** o caso da cachaça do Brejo paraibano, 2016. Disponível em: <[Http://www.ccsa.ufpb.br/ppga/contents/arquivos/teses-e/2016/elaine-de-lima-rocha.pdf](http://www.ccsa.ufpb.br/ppga/contents/arquivos/teses-e/2016/elaine-de-lima-rocha.pdf)> Acesso em: 20 mai 2019.

SEBRAE. **Cachaça Artesanal:** Estudos de mercados. Série Mercado. ESPM, 2008. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae>> Acesso em 13 de mai 2019.

SILVA, Djanilson Amorim da. **Cachaça Legal:** produção de cachaça e as Boas Práticas de Fabricação no Brasil. Estudos, 29<sup>a</sup> Reunião Brasileira de Antropologia, Natal, 2014. Disponível em: <[http://www.29rba.abant.org.br/resources/anais/1/1403102232\\_arquivo\\_CachacaLegal-producaodecachacaeeasBoasPraticasdeFabricacaonoBrasil.pdf](http://www.29rba.abant.org.br/resources/anais/1/1403102232_arquivo_CachacaLegal-producaodecachacaeeasBoasPraticasdeFabricacaonoBrasil.pdf)> Acesso em: 19 mai 2019.

SILVA, Jairo Martins da. **Cachaça:** o mais brasileiro dos prazeres. 1 ed. – São Paulo: Anhembi Morumbi, 2006.

SLACK, Nigel; JONES, Alistair Brandon; JOHNSTON, Robert. **Princípios de Administração da Produção.** São Paulo: Atlas, 2013.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. **Administração da produção.** 3 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SORATTO, Alexandre Nixon. *et al.* **A Certificação agregando valor à Cachaça do Brasil**, 2007. Disponível em: <<https://www.scielo.br/pdf/cta/v27n4/02.pdf>> Acesso em: 20 mai 2019. SOUZA, Maria das Graças. **Site da Cachaça**, São Paulo, 25 de julho, 2018. Disponível em: <<http://www.sitedacachaca.com.br/exportacoes-cachaca-no-primeiro-semester-de-2018/>> Acesso em: 11 mai de 2019.

XAVIER, Carlos Augusto Couto. **Arranjo inovativo local da cachaça do brejo Paraibano: Configuração e perspectivas**, 2011. Disponível em: <<https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/4923>> Acesso em: 17 mai 2019.

WOMACK, J.P.; JONES, D. T. **A Mentalidade enxuta nas empresas: elimine o desperdício e crie riquezas**. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

## **TRANSMEDIA STORYTELLING: A NARRATIVA TRANSMÍDIA COMO ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO E MARKETING**

---

**Juan D<sup>o</sup>Carlo Oliveira de Araújo**  
juandcarlo16@gmail.com

**Prof. Esp. Alessandro Pinon Leitão**  
pinonleitao@gmail.com

### **RESUMO**

No panorama empresarial contemporâneo, as organizações estão cada vez mais imersas em ambientes competitivos onde devem apresentar benefícios aos seus consumidores para permanecerem expressivas e relevantes em suas atividades comerciais. O advento de novas tecnologias pode auxiliar na maneira como essas organizações se comunicam com o seu público e até mesmo remodelar a utilização de formatos já existentes. Como exemplo disso, a Narrativa Transmídia surge como uma forma de integralizar plataformas midiáticas em práticas convergentes para aprimorar a comunicação das empresas com o seu público e agregar valores à experiência de consumo. Para compreender e questionar a utilização de Narrativas Transmídia como estratégia de marketing no mercado paraibano, foi realizada uma pesquisa em caráter exploratório com método qualitativo na qual profissionais de marketing atuantes em processos de organizações locais foram indagados sobre seus conhecimentos, experiências e práticas relacionadas à temática deste construto, e, posteriormente, analisados com base na metodologia do Discurso do Sujeito Coletivo. Mediante a realização do devido processamento dos dados coletados, foram evidenciados aspectos que indicam possibilidades relacionadas a utilização deste método e seus benefícios no mercado local, tal como, a comprovação de sua viabilidade fundamentada pela experiência dos profissionais entrevistados com a reação dos consumidores e por fim, o levantamento de lacunas e oportunidades que devem ser usufruídas pelos profissionais de marketing e pelas organizações como uma forma de se posicionar estrategicamente no mercado com um diferencial competitivo.

**Palavras chave:** Marketing. Estratégias de Marketing. Marketing de Conteúdo. Narrativas Transmídia.

### **ABSTRACT**

In the contemporary business landscape, organizations are increasingly immersed in competitive environments where they must present benefits to their customers in order to remain expressive and relevant in their commercial activities. The advent of new technologies can help in the way these organizations communicate with their audience and even reshape the use of formats that already exists. As an example,

the Transmedia Storytelling emerges as a way of integrating media platforms into convergent practices to improve the communication of companies with their public and to assemble value to the consumption experience. In order to understand and question the use of Transmedia Storytelling as a marketing strategy in the local market, an exploratory research with a qualitative method was carried out in which marketing professionals active in processes of local organizations were asked about their knowledge, experiences and practices related to the subject of this research, and, later, analyzed based on the Discourse of the Collective Subject methodology. Due to the correct processing of the collected data, aspects that indicate possibilities related to the utilization of this method and its benefits in the local market were evidenced, such as the substantiation of its feasibility based on the experience of the interviewed professionals with the reaction of the consumers and at last, the survey of gaps and opportunities that should be used by marketers and organizations as a way to strategically position themselves in the market with differential competitiveness.

**Keywords:** Marketing. Marketing Strategies. Content Marketing. Transmedia Storytelling.

## 1 INTRODUÇÃO

Em constante processo de reformulação, a comunicação, seus meios, ferramentas e metodologias transitam em periódicas revoluções e reinvenções, observadas principalmente a partir do início do Século XX. Do auge do jornal impresso até a era das mais interativas plataformas digitais com ferramentas multimídia, também é possível observar incessantes transfigurações comportamentais em comunicadores e receptores em cada período marcado por um meio comunicacional.

Em 1960, uma empresa conseguia atingir 80 por cento das mulheres norte- americanas com um comercial de 30 segundos exibido simultaneamente em três redes de TV: ABC, CBS e NBC. Hoje em dia, o mesmo comercial teria que ser veiculado em 100 canais ou mais para atingir esse feito de marketing (KOTLER; KELLER, 2012, p.512).

Por consequência da ocorrência destas mudanças comportamentais, torna-se indispensável aos profissionais de Marketing o monitoramento contínuo e progressivo para que seja viável a atenuação dos impactos sofridos por cada nova mudança e a potencialização no alcance dos resultados durante a execução de seus planejamentos e estratégias.

Pelo surgimento de novas ferramentas e possibilidades tecnológicas, a integração entre plataformas se apresenta como uma estratégia eficaz e necessária

para maximizar o impacto em ações de comunicação e marketing. As técnicas de interação e portabilidade de um mesmo contexto, exibidas de maneira complementar entre mídias distintas intituladas de “Narrativa Transmídia” podem unir a segurança de meios comunicacionais tradicionais à precisão e velocidade dos ambientes digitais e representam uma série de possibilidades e oportunidades para o marketing moderno.

De acordo com Jenkins (2003), nós estamos em uma era de transições midiáticas na qual o fluxo de comunicação complementar em diferentes plataformas e canais é quase inevitável. Fato que, no período em que o termo foi cunhado, era observável principalmente no comportamento de consumo na cultura *POP* americana, através da literatura, filmes e em jogos eletrônicos.

Para nortear nosso estudo realizamos a seguinte pergunta: **Como se dá a utilização da integração entre diferentes mídias e tecnologias na comunicação como tática realizada por profissionais de marketing para atrair a atenção dos consumidores?** Com base nesta indagação, o presente construto visa questionar e compreender a utilização da narrativa transmidiática como estratégia mercadológica através de levantamentos realizados com gerentes de comunicação e marketing de empresas paraibanas e correlacioná-los com a fundamentação bibliográfica, para que esses achados possam contribuir de forma efetiva no aprimoramento e evolução cognitiva desses profissionais.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 CONCEITUAÇÃO E APLICABILIDADE DAS NARRATIVAS

O presente construto observa impactos e influências de determinadas vertentes de comunicação e as suas influências no processo de tomada de decisão e posicionamento estratégico por parte de profissionais de Comunicação e Marketing. De acordo com o dicionário *online* Michaellis, comunicação é: “Ato que envolve a transmissão e a recepção de mensagens entre o transmissor e o receptor, através da linguagem oral, escrita ou gestual, por meio de sistemas convencionados de signos e símbolos.” (MICHAELLIS, 2018, p.1)

Para Kotler; Keller (2012) a comunicação de marketing é a forma como

as organizações utilizam-se de métodos e ferramentas para surgir, permanecer e lembrar o imaginário de seu público, sendo, de certa forma, a maneira como as organizações conversam com os seus clientes. A comunicação é o que direciona o consumidor a compreender como, por quê, onde e por quem o produto deve ser consumido.

Embora não exista uma definição, consensualmente aceita na ciência, para o termo “narrativa”, fica claro que narrar é uma forma básica de atividade linguística. É um tipo próprio da comunicação cotidiana ou, segundo Wittgenstein, um “jogo de linguagem” (PU 23). Mesmo Aristóteles já considerava que a narrativa é uma dentre as formas (*schemata*) de linguagem. A habilidade de narrar, sendo específica do ser humano e sua inteligência, é parte integrante da sua competência lingüística e simbólica (HANKE, 2003, p.1).

Em caráter mais específico, a narrativa retratada neste trabalho é contextualizada em ambientes empresariais e comerciais, mais especificamente, pela narração de conteúdos da empresa para os clientes. De acordo com Arab *et al.* (2011) a narrativa empresarial é um recurso utilizado pelas organizações para convencer o seu público com uma mensagem envolvente e fundamentada em conceitos de *branding*, que em termos práticos, significa processos de gestão e valorização da marca.

Mas afinal, o que significa Narrativa Transmídia? A Narrativa transmídia ou *Transmedia Storytelling* é o ato de contar uma estória através de diferentes plataformas viabilizando métodos para que o conteúdo se torne mais atrativo a cada plataforma (PRATTEN, 2011).

Para compreender o que a Narrativa Transmídia representa para a conjuntura comunicacional da atualidade, precisamos buscar a origem do termo e o que representava naquele contexto. O responsável pelo surgimento do termo é Henry Jenkins, Professor e Ex-Diretor do programa de estudos de mídia comparativa do *Massachusetts Institute of Technology* (MIT), que, no ano de 2003, produziu o Artigo *Transmedia Storytelling* para a revista eletrônica *MIT Technology Review*.

De acordo com Jenkins (2003, tradução nossa), foi observada a percepção da crescente tendência relacionada ao consumo e desenvolvimento da comunicação transmidiática, sendo esta, utilizada para a construção de narrativas utilizando distintas plataformas de comunicação de forma em que o conteúdo presente em cada mídia explorada seja o tão autossuficiente quanto o necessário

para viabilizar o consumo autônomo em cada plataforma. A exemplo disso, podemos elencar os produtos da franquia infanto-juvenil Pokémon, que apresenta-se por meio de jogos eletrônicos, jogos de cartas e tabuleiro, desenhos animados, cinema, livros, plataformas virtuais e revistas em quadrinhos, onde, cada meio carrega consigo uma narrativa completa, que, no entanto, funciona como conectivo para o consumo dos outros através de direcionamentos guiados por contextos complementares. Nesta lógica, narrativa transmídia ou multiplataformas pode ser considerada, então, o futuro da evolução do entretenimento e um fluxo quase inevitável para a comunicação integrada e o marketing na modernidade.

## 2.2 A EVOLUÇÃO DO MARKETING E A VALORIZAÇÃO DA EXPERIÊNCIA DE CONSUMO

Em uma definição ampla, o marketing seria o processo que resulta na obtenção de lucro através da verificação, identificação e saciamento de necessidades e desejos (KOTLER; KELLER, 2012). Esse processo de verificação e identificação das necessidades consiste na maneira como as empresas conseguem mapear e compreender os anseios e interesses de seu público para supri-los de maneira assertiva e hábil, de forma em que, o marketing não tenha a venda como objetivo, mas, como resultado da concepção de um produto ou serviço que atenda perfeitamente as necessidades e desejos de seu público.

Para Carvalho (2018), o processo evolutivo do marketing é constituído pelo direcionamento das transfigurações ocorridas em uma sociedade, estando em processo constante de interação dinâmica com seus interesses para acompanhá-los e prever mudanças futuras.

Considerado “Pai do Marketing”, o PHD e autor norte-americano Philip Kotler é precursor e uma das maiores referências existentes no campo do estudo científico do marketing. Em parte de suas obras, dedicou-se a entender as mudanças ocorridas no marketing ao passar dos anos e os principais marcos e características que contextualizaram essa mudança classificando-as por eras. Até o momento, as eras estão classificadas no estudo científico por Marketing 1.0 ao 4.0.

Destacado como o princípio da caracterização dos estudos mercadológicos, o Marketing 1.0 refere-se ao produto ou serviço como objeto focal, geralmente relacionado à produções de larga escala no período da revolução

industrial, onde os produtos eram básicos e uniformes para que os custos sejam reduzidos o máximo possível (KOTLER, 2010).

O Marketing 2.0, por sua vez, tem como contexto o surgimento da tecnologia da informação e a facilidade com a qual o consumidor pode obtê-las durante o processo de compra, tendo como grupo focal o consumidor e suas demandas, que em relação a outrora possui mais poder e preferências específicas que devem ser atendidas (KOTLER, 2010).

O Marketing 3.0 está relacionado ao movimento de maior preocupação à responsabilidade social e aos valores transmitidos durante o processo de consumo, onde, os consumidores têm como preferência os produtos ou serviços de empresas que atuem por um mundo melhor, por causas como justiça social e desenvolvimento sustentável (KOTLER, 2010).

Apesar do processo evolutivo utilizar parâmetros fundamentados em características para separar as eras, as organizações, de uma forma geral, ainda podem utilizar elementos do Marketing 1.0, por exemplo. A efetividade da utilização destes elementos é relativa e situacional, visto que, a empresa que analisa e trabalha com base em tendências cotidianas possui mais potencial para surgimento e aproveitamento de oportunidades.

O Marketing 4.0, ainda considerado em desenvolvimento, surge na era da inteligência artificial e da internet das coisas, onde, as ferramentas tecnológicas devem ser utilizadas para facilitar e agregar praticidade à vida dos consumidores através do amparo da inovação tecnológica aliada à práticas conhecidas. As empresas, agora, tendem a se apresentar ao seu público de maneira mais humanizada e proporcionar experiências para o cliente durante o consumo enquanto fortalece o seu relacionamento (KOTLER, 2017).

A valorização da experiência de consumo e o foco no fortalecimento do relacionamento com o público advindos das mudanças elencadas no Marketing 4.0 têm por objetivo a criação de um laço de lealdade com os clientes, de maneira em que, estes clientes se tornem reais defensores da determinada marca (MONTEIRO e BARRETO, 2016).

Em tempos de comunicação e conectividade expressas e interativas, é importante que as organizações não somente realizem ações que fomentem fortalecimento da marca e reputação no mercado, mas, a conquistem de forma

orgânica junto aos seus consumidores para que este trabalho seja realizado de maneira espontânea e constante. Ainda ressaltado por Kotler (2017), no período atual (Marketing 4.0 e o seu desenvolvimento), os canais de acesso aos públicos e os seus comportamentos de consumo são complexos e diversificados, pelos quais se justifica a necessidade da utilização de mídias tradicionais e digitais em conjunto como método para gerar maior abrangência de impacto.

Os consumidores saltam de um canal a outro e esperam uma experiência contínua e uniforme. Para abordar essa nova realidade, os profissionais de marketing estão integrando os canais on-line e off-line na tentativa de conduzir esses consumidores por todo o caminho até a compra (KOTLER, 2017, p.179).

A utilização de recursos modernos aliados a métodos clássicos é uma maneira de tornar o processo de consumo mais complexo e interativo, utilizando de ferramentas que podem, inclusive, influenciar a atração de novos públicos.

### 2.3 A CONVERGÊNCIA E O MARKETING

Segundo Kotler (2017), os eventos verificados que caracterizaram a denominação do Marketing 4.0 desencadearam evoluções ocorridas não necessariamente pelo surgimento de novas tecnologias, mas, pela forma como as tecnologias já conhecidas vêm sendo mais utilizadas de forma disruptiva, em sentido convergente, que culminaria em uma nova formatação integrativa entre o marketing tradicional e o marketing digital.

Convergência, por definição, entende-se pela forma como a comunicação pode fluir por meio de mídias distintas de maneira complementar e cooperativa, onde o público pode vir a realizar migrações entre essas mídias tendo como objetivo a obtenção de experiências diversificadas (JENKINS, 2009).

Desta forma, é possível compreender que as metodologias convergentes não são um conceito novo, no entanto, munidas das novas tecnologias e suas combinações caracterizam um grande potencial para a revolução da cultura, da comunicação social e das relações mercadológicas, trazendo novos métodos capazes de agregar complexidade e interatividade aos mais diversos formatos de conteúdo.

(...) o marketing moderno e suas ferramentas amadurecem durante o auge da televisão e dos mercados de massa. O marketing de convergência amadurece durante uma época na qual o cliente tem mais poder, existe interconectividade, ocorre uma customização crescente, os processos são impulsionados pelo cliente e as comunicações são interativas (WIND *et al.*, 2003, p.217 *Apud* ARIENTE, 2005, p.15).

O consumidor moderno exerce um papel mais complexo do que receber informações e adquirir bens e serviços, mas, se posicionar e influenciar diretamente o aperfeiçoamento e desenvolvimento do que consome, sendo intitulado neste arcabolo teórico como *Prosumer* ou „Prossumidor“.

A expressão *prosumer* foi cunhada na década de 70 por Alvin Toffler no *best-seller* *A Terceira Onda*, a partir da contração de produtor e consumidor. Descrevia o consumidor do futuro destinado a se envolver com a concepção e a fabricação de produtos. Essa contribuição tornar-se-ia parte do sistema de produção. Toffler pensava no usuário como pré-condição para o funcionamento adequado de tudo o que seria produzido no futuro. Para ele, o mercado não continuaria a ser um “despejador” de mercadorias nas prateleiras para um consumidor passivo – o mesmo raciocínio vale para os meios de comunicação tradicionais e unidirecionais (COSTA, 2008, p.340).

Dentro deste contexto, a Narrativa Transmídia em seu conceito mais direto é uma representação direta e contemporânea de uma utilização de mídias convergentes e interativas com o seu público-alvo, sendo, em plataformas mais modernas, um canal de duas vias, onde o comunicador consegue captar a reação do do seu público em tempo real.

## 2.4 EXECUÇÃO E OPORTUNIDADES

Quais são as principais vantagens em se utilizar da narrativa transmídia como estratégia de marketing? Para Long (2007, tradução nossa) conteúdos em uma única mídia ou plataforma não são atrativos o suficiente nos tempos atuais, sendo preferível, viabilizar ao cliente uma experiência de consumo de conteúdo e navegação customizados, para que a ação comunicacional ocorra da maneira mais adequada, no momento certo. Desta forma, podemos entender que a modalidade transmídia gera mais dinamismo, integração e liberdade na maneira de se comunicar com o seu público alvo.

À época em que Jenkins analisa a Narrativa transmídia pela primeira vez, a tecnologia disponível já viabilizava meios para a narrativa de histórias

contemplada por meio de diversas plataformas multimídia, muito embora, fosse um recurso pouco explorado e refletisse um enorme potencial de mercado, existente na expansão de consumo mercadológico. Esse potencial foi posteriormente observado por Jenkins em decorrência da análise e ilustração da estratégia bem-sucedida utilizada na composição da Trilogia Matrix:

Matrix é entretenimento para a era da convergência, integrando múltiplos textos para criar uma narrativa tão ampla que não pode ser contida em uma única mídia. Os irmãos Wachowski jogaram o jogo transmídia muito bem, exibindo primeiro o filme original, para estimular o interesse, oferecendo alguns quadrinhos na web para sustentar a fome de informações dos fãs mais exaltados, publicando o anime antes do segundo filme, lançando o game para computador junto com o filme, para surfar na onda da publicidade, levando o ciclo todo a uma conclusão com Matrix Revolutions, e então transferindo toda a mitologia pra um jogo on-line para múltiplos jogadores em massa (MMOG – Massively Multiplayer Online Game). Cada passo fundado no que veio antes, enquanto novos pontos de acesso eram oferecidos. (JENKINS, 2009, p.137)

Como observado, a complexidade da narrativa da obra foi beneficiada pelo uso de estratégias transmídia, proporcionando o consumo através de várias plataformas em torno de uma franquia única, que, de maneira lógica, também pode ser compreendida como uma maximização na exploração mercadológica da franquia.

Long (2007, tradução nossa) descreve o caso citado por Jenkins como uma revisão e seleção dos meios comunicacionais compatíveis para utilização em linhas de apoio que viabilizaram um desenvolvimento mais complexo da narrativa da franquia. É necessário reconhecer que a grande oportunidade existente nessa narrativa transmidiática utilizada é a expansão mercadológica realizada através do impacto e agregação de valores que ocorre quando consumidores habituais de um determinado tipo de mídia foram direcionados e tornam-se mais suscetíveis a consumir o complemento da narrativa através de outras plataformas em troca da expansão da estória narrada.

Esse potencial mercadológico deve ser aproveitado pelas organizações, visando trazer cada vez mais interesse e interatividade na forma como interage com o seu público e angaria a atenção de outros públicos existentes, estando, desta forma, como algo relevante a ser incorporado no planejamento de marketing destas organizações.

## 2.5 ESTRATÉGIAS DE MARKETING

Encantar, impactar e atrair o público-alvo de uma organização sempre foi uma das principais atribuições dos profissionais de Marketing e figura os principais objetivos de suas estratégias. Para tal, se faz necessário o monitoramento constante do mercado, do comportamento do consumidor e das melhores ferramentas a serem utilizadas. Em um planejamento de comunicação ou mesmo de concepção de um produto, o profissional deve compreender a capacidade de cada canal midiático, o seu público consumidor e a maneira como atingi-lo.

Os profissionais de marketing devem decidir quais recursos projetar em um novo produto, estipular preços, onde vender bens ou oferecer serviços e quanto gastar com propaganda, vendas, Internet e marketing digital. Essas decisões devem ser tomadas em um ambiente fomentado pela Internet, onde consumidores, concorrência, tecnologia e forças econômicas mudam rapidamente, e as consequências do que os profissionais de marketing dizem ou fazem podem se multiplicar instantaneamente. (KOTLER; KELLER, 2012, p.8)

Ao classificar a Internet como ambiente principal, leva-se em conta o maior tráfego de informações, usuários, diversificação de ferramentas e oportunidades de negócio, no entanto, é importante compreender que o advento de novas tecnologias (como a internet comercial nos últimos 20 anos) não representa a obsolescência dos canais já existentes, mas, direciona grandes oportunidades para que sejam utilizados em contexto convergente.

Na concepção de Jenkins (2009), o contexto convergente é definido como a situação na qual o fluxo de conteúdos e comunicação discorre por vários meios midiáticos de maneira simultânea, independente ou complementar e da busca incessante do público consumidor pelo conteúdo que mais se adequa aos seus interesses e necessidades.

Para Bodruk (2011) a Narrativa Transmídia viabiliza aos receptores uma experiência mais aprimorada na transmissão do conteúdo e a imersão do consumidor ao *mote* promovido pela marca.

Através da Narrativa transmídia, o comunicador possui a possibilidade de criar uma relação de engajamento junto ao seu público, onde, a partir da geração deste engajamento, o público toma um papel ativo no contexto comunicacional e se torna parte da estória contada através da interatividade gerada no ambiente

transmidiático (ARNAUT *et al.* 2011).

Entre as tarefas necessárias para uma administração de marketing eficaz estão o desenvolvimento de estratégias e planos de marketing, a captura de novas oportunidades de marketing, a conexão com os clientes, a construção de marcas fortes, o desenvolvimento das ofertas ao mercado, a entrega e a comunicação de valor e a obtenção de um crescimento de longo prazo. (KOTLER; KELLER, 2012, p.25)

Ao compreender a motivação existente no consumidor em relação aos atrativos do conteúdo transmídia, entendemos que para os profissionais do marketing, a utilização do conceito de Narrativa Transmídia como estratégia de marketing pode se apresentar como um grande potencial.

### **3 METODOLOGIA**

Segundo Lakatos; Marconi (2003), a metodologia é a fase do estudo científico na qual são elencadas as questões que norteiam a problemática-chave da temática estudada e são utilizados os métodos e ferramentas que possibilitem o seu alcance da maneira mais prática e eficiente.

#### **3.1 ABORDAGEM DA PESQUISA**

A abordagem da pesquisa foi fundamentada sob caráter exploratório com tipologia qualitativa, tendo como objetivo principal a compreensão sobre a utilização de Narrativas Transmídia como estratégias de Marketing pelos profissionais da área no mercado paraibano.

Para Lakatos; Marconi (2003, p.188) as pesquisas exploratórias:

são investigações de pesquisa empírica cujo objetivo é a formulação de questões ou de um problema, com tripla finalidade: desenvolver hipóteses, aumentar a familiaridade do pesquisador com um ambiente, fato ou fenômeno, para a realização de uma pesquisa futura mais precisa ou modificar e clarificar conceitos.

De acordo com Lefrève; Lefrève (2014), o Discurso do Sujeito coletivo é uma ferramenta que possibilita compreender o entendimento coletivo através da coleta e interpretação de discursos individuais para observá-los por intermédio de sua estruturação de acordo com aspectos centrais correspondentes, desenvolvendo, desta forma, uma associação sintetizada que aponte como produto um discurso comum coerente ao que fora expresso pelos indivíduos estudados.

O discurso coletivo pode ser extraído com maior legitimidade por meio do estudo dos posicionamentos individuais, visto que, o pensamento coletivo consiste na presença e interação destes indivíduos na integralização de seu grupo social. Portanto, para a obtenção do pensamento coletivo, se faz necessário questionar os indivíduos selecionados como amostra representativa indagando-os em um contexto livre de interferências externas, possibilitando, à vista disso, a compreensão substanciada dos argumentos, opiniões e posicionamentos grupais. (LEFRÈVE; LEFRÈVE, 2005.)

### 3.2 AMBIENTE DO ESTUDO

A pesquisa foi realizada na cidade de João Pessoa, Paraíba, onde atuam os gestores ou consultores de marketing utilizados como sujeitos da pesquisa.

### 3.3 SUJEITOS DA PESQUISA

Os sujeitos da pesquisa foram selecionados com critérios baseados em sua atividade profissional, dado que, são gestores ou consultores de marketing que prestam serviços para empresas atuantes no mercado paraibano e exerçam atividades caracterizadas por processos de direcionamento e de tomada de decisão em planejamentos de marketing e formulação de estratégias empresariais e competitivas.

Ao decorrer deste trabalho, os sujeitos serão identificados como Sujeito 1 e Sujeito 2:

- **Sujeito 1:** Consultor de Marketing para empresas Paraibanas em variados segmentos, com enfoque no Marketing para empresas da Construção Civil.
- **Sujeito 2:** Gerente Comercial e Marketing em um dos maiores grupos de comunicação do Estado da Paraíba, com atuação na Televisão, rádio, mídia impressa e mídias digitais.

Ainda durante o processo de pesquisa, entrevistamos um terceiro profissional atuante como consultor especializado em marketing de serviços, que,

no entanto, não apresentou conhecimento sobre os conceitos e aplicações da Narrativa Transmídia, e, por isso, não compôs a sintetização do discurso do sujeito coletivo realizada com base nos dados coletados com os outros entrevistados.

### 3.4 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Para a realização da coleta dos dados analisados na pesquisa, foi realizada uma entrevista verbal guiada por um roteiro semiestruturado de entrevistas individuais, cujas questões foram fundamentadas com base em revisão de literatura. Os questionamentos realizados versam sobre a utilização das narrativas transmídia como estratégia de marketing, experiências vivenciadas através da sua utilização, perspectiva sobre seu impacto e seus aspectos positivos e negativos. As entrevistas realizadas foram registradas através da gravação de voz dos diálogos ocorridos, mediante autorização dos indivíduos entrevistados.

## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS E DISCUSSÕES

Conforme a aplicação do roteiro semiestruturado de pesquisa, os entrevistados foram indagados acerca de seus conhecimentos, práticas, experiências e opiniões sobre a utilização de Narrativas Transmídia. Com propósito objetivo, os entrevistados foram selecionados de acordo com as suas atuações profissionais, que se contextualizam de forma distinta, dado que, um sujeito atua como Gestor de Comunicação e Marketing em uma organização e o outro, por sua vez, desempenha papel de consultor externo em marketing para diversas organizações.

De acordo com o que fora anteriormente exposto na metodologia deste trabalho, as informações coletadas serão analisadas com o propósito de obtermos uma representação de um pensamento coletivo, mais especificamente, a representação do pensamento coletivo exposta por profissionais de marketing atuantes no mercado paraibano.

As informações foram organizadas de acordo com a temática das questões e suas respectivas abordagens, estruturadas com as ideias centrais dos sujeitos, e, por consequência, analisadas dentro do discurso coletivo.

4.1 PRIMEIRA ABORDAGEM TEMÁTICA: O que você entende por Narrativa Transmídia?

**SUJEITO 1:** *É a ligação construída entre a utilização de todos os recursos midiáticos disponíveis.*

**SUJEITO 2:** *Transmitir uma mensagem que se inicia em uma mídia, mas possui desdobramento realizado em outras mídias.*

Os conceitos apresentados pelos entrevistados acerca das Narrativas Transmidiáticas traduzem de forma precisa as definições estabelecidas em ambientes científicos como as de Pratten (2011, *tradução nossa*), que entende a Narrativa Transmídia como a apresentação de uma estória desenvolvida através de múltiplas plataformas, na qual o intuito da evolução do conteúdo narrado em outras plataformas é o aperfeiçoamento da experiência do público. Essa perspectiva evidencia que os profissionais compreendem o propósito existente na utilização de métodos transmídia, consistentes na integralização estratégica entre mídias com o objetivo de agregar valor ao conteúdo como um todo, que, quando é transmitido ao público, prolonga e aprimora o processo de consumo.

*“A estória transmitida durante o desenvolvimento da Narrativa Transmidiática, deve ser adaptada ao formato de cada plataforma midiática ou tipo de mídia utilizada neste processo de interligação do conteúdo transmitido, o que lhe dá maior vida útil. Por exemplo, quando uma mensagem começa a ser transmitida pela televisão ou pelo rádio e possui o seu desdobramento realizado em plataformas digitais, de forma a possibilitar o impacto com novos públicos e fortalecer o engajamento com o público existente.”*

**(DSC – IDEIA CENTRAL 1: ENTENDIMENTO SOBRE NARRATIVAS TRANSMÍDIA)**

Conforme exposto pela análise do discurso dos entrevistados, a transmídia possui a capacidade de angariação de novos consumidores tal como o impacto simultâneo de alvos com interesses diversos, uma vez que, distribui conteúdos autônomos nas mais diversas plataformas e pode impactar públicos com perfis distintos.

4.2 SEGUNDA ABORDAGEM TEMÁTICA: Qual a sua experiência vivenciada com a utilização da Narrativa Transmídia como estratégia de marketing?

**SUJEITO 1:** *Senti a necessidade do público em sentir experiências e consumir conteúdos mais reais e menos publicitários.*

**SUJEITO 2:** *A utilização de narrativas que findam o seu desdobramento em plataformas que possibilitem conteúdos de interação com o público.*

A necessidade do consumo de conteúdos mais palpáveis e menos publicitários é uma demanda relacionada às necessidades do consumidor em criar laços reais com a marca e a estória narrada, desta forma, gerando uma relação mais íntima e afetiva por meio da mensagem transmitida.

O principal objetivo a se contar uma história é cativar e motivar um público criando significados, sentimentos e laços para estreitar a relação entre uma marca e o seu consumidor. Histórias podem fortalecer as lembranças do público e se destacar da tradicional publicidade, a qual interrompe o dia a dia das pessoas, bombardeando-as de informação e as deixando cada vez menos interessadas por esse tipo de abordagem.  
(SANTOS *et al.*, 2018. p.8)

As experiências dos entrevistados relacionadas a utilização de métodos transmídia confirmam a inclinação acima citada que o consumidor possui em ter mais proximidade às organizações, com relacionamentos cada vez mais transparentes e interativos, o que facilita e direciona a maneira como os seus desejos e necessidades são percebidos pelas marcas. Este tipo de gestão de relacionamento pode ser decisivo na forma como uma empresa conquista e mantém a fidelidade de seu público.

De acordo com Dominguez (2000), as organizações que voltam maior atenção às necessidades expressadas pelos seus consumidores do que a melhoria de seus processos apenas por aspectos internos tendem a ser mais bem-sucedidas, sendo a interação com o público uma das principais bases existentes na composição deste processo de relacionamento.

*“Se for para construir uma narrativa sem a verdade, é melhor que não seja feito. Muitas empresas estão conhecendo a importância na utilização de narrativas transmídia, mas, estão aplicando por motivações alheias ao propósito central do storytelling, que é transmitir valores e experiências reais e o público está cada vez mais antenado sobre isso. Esse tipo de conteúdo precisa gerar valor ao público, que deve sentir a realidade existente no que lhe foi transmitido e interagir com as marcas de forma positiva. A utilização de plataformas que possibilitam a conversa com o público é importante para a utilização de narrativas transmídia, como por exemplo, a interatividade das mídias digitais.” (DSC – IDEIA CENTRAL 2: Experiências com a narrativa transmídia)*

4.3 TERCEIRA ABORDAGEM TEMÁTICA: Você já sentiu dificuldades durante a implantação de um projeto com estratégias transmídia?

**SUJEITO 1:** *A dificuldade está no empresariado, que não entende as novas tendências da comunicação e apresentam resistência aos projetos.*

**SUJEITO 2:** *A utilização de projetos sem propósito que caíram na irrelevância.*

As dificuldades relacionadas à compreensão do empresariado local sobre as novas tendências surgidas na comunicação e no marketing podem refletir a existência de vulnerabilidades na atuação competitiva dentro dos seus respectivos setores, uma vez que, esta se dá por prejudicada quando não há adequação aos novos formatos que visem a entrega de formatos mais atrativos ao público. Atualmente, há um grande volume de ideias e novas tecnologias sendo desenvolvidas, e, o tempo para adaptação e implementação destas é cada vez menor (KOTLER; KELLER, 2012).

Além de estarem atentos às novas possibilidades, é importante que os profissionais de marketing as utilizem para a construção de conteúdos relevantes, que se tornem atrativos aos olhos do consumidor final tanto pela formatação inovadora quanto pela mensagem com teor pertinente aos seus interesses.

O marketing de conteúdo está estritamente relacionado à distribuição de conteúdos que só possam fazer associações às marcas quando entregar ao público- alvo algum tipo de benefício (KOTLER *et al.*, 2014).

*“Senti dificuldades principalmente relacionadas ao despreparo do corpo empresarial local, onde, as altas cúpulas das empresas são pouco inteiradas sobre as atualizações do marketing nos últimos 10 anos que acreditam em estratégias de marketing generalizadas, como por exemplo, a de geração de conteúdo em mídias digitais. Uma grande dificuldade é fazer com que entendam que o conteúdo transmitido ao público não é um fim, mas sim, parte do processo que envolve todo o planejamento de uma campanha de Marketing. É como tentar utilizar um formato de conteúdo apenas por ele estar em alta, mas, sem preencher os requisitos básicos para os propósitos de uma campanha neste formato. Quando executamos ações despropositadas, tomamos o risco da falta de objetividade que pode resultar numa mensagem transmitida que vai ser interpretada pelo público como sem relevância.”*

**(DSC – IDEIA CENTRAL 3: Dificuldades na implantação de projetos com estratégias transmídia)**

4.4 QUARTA ABORDAGEM TEMÁTICA: Como o seu público-alvo reage a utilização de estratégias transmídia e mídias de interação?

**SUJEITO 1:** *A reação do público é sempre boa, dada a experiência e conexão com a marca oferecida ao público.*

**SUJEITO 2:** *O impacto é positivo quando direcionamos a estratégia para o público adequado.*

Interpretar as reações do público é um processo essencial para a mensurar os impactos exercido pelas ações de marketing, o que viabiliza a maximização do aproveitamento de próximas ações e a aplicação de correções em eventuais falhas. A justificativa de uma boa reação relacionada ao fato da campanha proporcionar experiências, sensações e emoções ao público durante o processo de transmissão do conteúdo reitera o que fora mencionado neste trabalho acerca do Marketing 4.0 e a valorização da experiência durante a jornada de consumo no período moderno.

Nas palavras de Plascak (2008), conseguir a atenção do público é cada vez mais difícil nos meios comunicacionais modernos, pois, além de estarem saturados de conteúdos publicitários meramente mercadológicos, o volume de informações massificadas minimiza o impacto gerado pela comunicação, sendo uma saída para isso o investimento na capacidade de proporcionar experiências sensoriais que agregam valor, conquistam atenção e fortalecem o relacionamento das organizações com os seus consumidores.

Para a obtenção de bons resultados, no entanto, é importante conhecer as necessidades e interesses dos públicos para os quais o conteúdo está sendo direcionado e compreender que o consumidor moderno busca conteúdos cada vez mais personalizados, cujos valores sejam compatíveis com a sua individualidade.

Na aplicação da Narrativa Transmídia, isso se faz ainda mais importante, dado que, se o alvo não for devidamente impactado durante o primeiro contato com o conteúdo, não sentirá interesse em transpassar às outras plataformas na figura de espectador, tampouco interagir com o emissor da mensagem.

*“Conforme esperado, obtivemos uma boa reação do público, visto que, essa narrativa formatada como transmidiática é coerente com as novas necessidades dos clientes, fugindo do que era chamado de mídia de massas, hoje, podemos dizer que é um movimento contrário, a massificação das mídias entrega aos públicos um volume elevado de materiais e precisamos saber interagir com os nossos públicos da maneira mais assertiva possível. Esse tipo de estratégia já funciona muito bem em outros estados como São Paulo há pelo menos 10 ou 15 anos, e na Paraíba, em um movimento mais recente, já rende bons resultados.”*  
**(DSC – IDEIA CENTRAL 4: Reação do público alvo durante a aplicação de narrativas transmídia)**

Neste ponto, a experiência dos entrevistados reforça o quanto este método pode ser viável quando aplicado pelas organizações e a oportunidade existente em seu amadurecimento contextualizado para o mercado local.

4.5 QUINTA ABORDAGEM TEMÁTICA: Alguma estratégia transmidiática de marketing já lhe rendeu resultados positivos e ou negativos?

**SUJEITO 1:** *Resultados positivos. Acredito que esses formatos de comunicação são um caminho inevitável.*

**SUJEITO 2:** *Nunca tive resultados negativos durante a utilização, talvez apenas resultados que não foram tão impactantes quanto o esperado.*

De maneira geral, os entrevistados sentiram-se seguros ao afirmar que a utilização de Narrativas Transmidiáticas como estratégia de Marketing rende resultados positivos, reforçando aspectos levantados nas outras respostas apresentadas. O marketing pautado na produção de conteúdo é, de fato, o caminho mais adequado para que as organizações consigam posições de destaque diante do seu público. O cenário empresarial e competitivo atual remete à existência de um grande volume em alternativas de produtos e serviços, o que aponta a real necessidade das organizações em impactarem os seus públicos de forma mais envolvente e assertiva.

De acordo com Jenkins (2003), a utilização das narrativas transmídia possui uma grande motivação para o impulsionamento mercadológico e econômico dentro de suas mais variadas aplicações, e, esse tipo de convergência entre os

diversos formatos midiáticos aponta para um inevitável e constante deslocamento de conteúdo entre as mídias pautado na associação entre marketing e entretenimento.

*“Em geral, sempre obtive resultados positivos na execução de projetos que envolvam a Narrativa Transmídia, no máximo, resultados que não tenham sido tão bons quanto as expectativas que geramos durante o planejamento por algum equívoco ocorrido durante a execução. Acredito que a utilização dessas estratégias é um caminho sem volta na forma como as organizações devem se comunicar com os seus consumidores, pois, não há mais como tratarmos com marketing cru, apenas com a exposição de produtos e serviços disponíveis no mercado.”*

**(DSC – IDEIA CENTRAL 5: Resultados obtidos na utilização de Narrativas Transmídia como estratégias de Marketing)**

Nos parâmetros da quinta abordagem temática, o Discurso do Sujeito Coletivo tanto reitera questões como as necessidades que os consumidores possuem em consumir experiências em detrimento de conteúdos apenas publicitários quanto algumas vulnerabilidades relacionadas à aplicação da Narrativa Transmídia como estratégia mercadológica, evidenciada pelo não atingimento dos resultados esperados durante o ato do planejamento.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O desenvolvimento deste construto científico possibilitou a compreensão conceitual da Narrativa Transmídia, sua importância no contexto comunicacional moderno, a forma como as organizações podem utilizá-las com viés estratégico e a maneira como já é praticada no mercado paraibano.

Compatível com as maiores tendências de marketing apontadas pelos estudiosos, a usabilidade da narrativa transmídia enquanto estratégia concatena aspectos relacionados à geração de conteúdo, criação de laços afetivos e experiências entre as marcas e consumidores, gestão de relacionamento e obtenção de *feedbacks* simultâneos, tal como, a maximização do aproveitamento de recursos midiáticos já utilizados e conhecidos pelas organizações. Como pode ser constatado durante o desenvolvimento deste trabalho, a utilização destes recursos quando realizada de maneira convergente pode possibilitar tanto o alcance de públicos distintos quanto a conquista de novos públicos até então não envolvidos nos processos de relacionamento da empresa.

Em mercados cada vez mais competitivos e saturados pelo alto volume de concorrência, cabe às organizações o envolvimento em processos e posicionamentos que possibilitem a adição de valores agregados e potencializem a qualidade percebida pelos consumidores durante o oferecimento de produtos ou serviços.

Ao observarmos tanto pela postura e discurso dos profissionais estudados que compreendem a narrativa transmidiática com propósitos mercadológicos quanto pelo questionamento realizado junto ao profissional que não apresentou conhecimento sobre seus conceitos, funcionamento e exemplos práticos, fica evidenciado que a utilização destes recursos ainda atravessa um processo de amadurecimento que abre uma gama de novas oportunidades.

Para as organizações, essas oportunidades estão relacionadas à maximização do potencial competitivo em atividades de marketing desenvolvidas através do aprimoramento da utilização destes recursos em mercados locais e que pode promover um estilo de relacionamento até então disruptivo com os seus clientes. Para os profissionais de marketing, a busca contínua da capacitação e exploração desta metodologia pode viabilizar números de alto rendimento e destaque em suas atividades profissionais. Com base nisso, é possível concluir que a utilização do método transmidiático de narrativas como estratégia de marketing possui capacidade para gerar uma série de benefícios aos envolvidos nos seus processos de planejamento e execução, no entanto, demonstra carências que precisam ser supridas através de pesquisas, desenvolvimento prático e aplicação mercadológica.

## REFERÊNCIAS

- ARAB, A. *et al.* **Storytelling Empresarial**: relações públicas contador de histórias. Intercom-Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação, 2011.
- ARIENTE, M. *et al.* **Marketing de convergência**: mudanças no transporte aéreo brasileiro. **SEMINÁRIO DE GESTÃO DE NEGÓCIOS**, v. 2, 2005.
- ARNAUT, R. D. *et al.* **Era transmídia**. **Revista GEMINIS**, v. 2, n. 2, p. 259-275, 2011.
- BODRUK, T.; LOPES, G. G. **Marketing de Convergência**: estratégia transmídia e a construção de marca. **Intercom Sul, Londrina**, 2011.

- CARVALHO, S. S. **Marketing: Evolução e Tendências**. 2018
- COSTA, C. T. **Moral provisória, ética e jornalismo: da gênese à nova mídia**. São Paulo, 2008.
- DOMINGUEZ, S. V. **O valor percebido como elemento estratégico para obter a lealdade dos clientes**. Caderno de pesquisas em administração, v. 7, n. 4, p. 53-64, 2000.
- HANKE, M. **Narrativas orais: formas e funções**. Revista Contracampo, n. 09, 2003.
- JENKINS, H. **Transmedia Storytelling**. 2003. Disponível em: <<https://www.technologyreview.com/s/401760/transmedia-storytelling/>> Acesso em: 16 nov. 2018.
- JENKINS, H. **Who the &# is Henry Jenkins?**. Disponível em: <<http://henryjenkins.org/aboutmehtml/>>. Acesso em: 17 nov. 2018.
- JENKINS, H. **A Cultura da Convergência**. 2. Ed. São Paulo, Aleph, 2009.
- KOTLER, P. **Marketing 3.0: As forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010 – 4ª impressão.
- KOTLER, P.; KARTAJAYA, H.; SETIWAN, I. **Marketing 4.0: do tradicional ao digital**. Rio de Janeiro: Sextante, 2017.
- KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. 14. Ed. São Paulo: Pearson, 2012.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- LEFEVRE, F.; LEFEVRE, A. M. C. **Depoimentos e discursos: uma proposta de análise em pesquisa social**. Brasília: Liber Livro Editora, 2005.
- LEFÈVRE, F.; LEFÈVRE, A. M. C.; MARQUES, M. C. da C. **Discurso do sujeito coletivo, complexidade e auto-organização**. Ciênc. saúde coletiva, Rio de Janeiro, v. 14, n. 4, Agosto, 2009.
- LONG, G. A. **Transmedia Storytelling: Business, Aesthetics and Production at the Jim Hensom Company**. 2007.
- MONTEIRO, A. H.; BARRETTO, A. G. P. **Marketing 4.0 e a Cultura de Fãs: Potterheads comprovam que, mais uma vez, Kotler está certo**. 2016.
- MICHAELLIS. **Michaelis On-line**. Disponível em: <<https://michaelis.uol.com.br/moderno-portugues/busca/portuguesbrasileiro/comunica%C3%A7%C3%A3o/>> Acesso em: 21 nov. 2018.
- PLASCAK, N. **A Experiência sensorial da marca pós-moderna**. Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, XXXI. 2008.

PRATTEN, R. ***Getting Started With Transmedia Storytelling: A practical guide to beginners.*** 2011.

SANTOS, É.; BICHACO, J. **STORYTELLING:** a persuasão das histórias na publicidade. Simgeti (Simpósio Mineiro de Gestão, Educação, Comunicação e Tecnologia da informação., 2018.

WIND, Y.; MAHJAN, V.; GUNTHER, R. **Marketing de convergência:** estratégias para conquistar o novo consumidor. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2003.

## A EVOLUÇÃO DO MERCADO DE MEIOS DE PAGAMENTO ELETRÔNICO NO BRASIL: COM ÊNFASE EM MEIOS DE PAGAMENTOS FÍSICOS E AS CONSEQUÊNCIAS PARA AS EMPRESAS QUE UTILIZAM ESSE SERVIÇO

---

**Marcelo Rodrigo Sousa Martins**

mrsmartins95@gmail.com

**Prof. Esp. Paulo Francisco Monteiro Galvão Júnior**

paulogalvaojunior@gmail.com

### RESUMO

Esse artigo tem como objetivo analisar a estrutura do mercado de meios de pagamentos eletrônicos no Brasil, assim como, dar aos futuros e atuais empreendedores uma fonte de pesquisa relacionada a um assunto tão importante para seus estabelecimentos comerciais. Para alcançar este objetivo foram necessárias a utilização de pesquisas bibliográficas em artigos, livros e *sites*. Após as pesquisas concluídas, o artigo apresenta uma formulação estrutural do setor de aquisição brasileiro, explanando quem são as empresas que fazem parte desse sistema e qual seus diferenciais competitivos perante seus concorrentes. Por meio de profundos estudos aplicados na atual conjuntura do mercado, o artigo busca evidenciar possíveis reformulações e mudanças que vem ocorrendo durante os anos; como a criação de novas empresas visando um novo rumo a esse setor. O estudo desta temática evidencia a necessidade de concorrência não só nesse, mas em todos os setores da economia brasileira. De fato, fica possível observar que o modelo bancário possibilita a manutenção de monopólios, mas com os órgãos fiscalizadores se modernizando e tornando-se cada vez mais efetivos, o artigo mostra que o futuro tende a ser promissor para um mercado competitivo, gerando mais vantagens para o público alvo desse artigo, futuros e atuais empreendedores brasileiros.

**Palavras chave:** Aquisição. Concorrência. Economia brasileira. Bancos.

### ABSTRACT

The objective of this article is to analyze the market structure of electronic payment forms in Brazil, as well as providing current and future entrepreneurs with a research source related to a subject that is very important for their commercial establishments. To achieve this objective it was necessary to utilize bibliographic research into articles, books and websites. Upon conclusion of this research, the article presents a structural formulation of the Brazilian acquisition sector, explaining who are the companies that are part of this system and what are their competitive differentials in relation to their competitors. By way of deep studies applied to the actual market environment, this article looks to provide evidence of possible reformulations and changes that have been occurring over the years; like the creation of new companies looking for a new direction in this sector. The study of this topic evidences the need for competition not just in this sector, but in all sectors of the Brazilian economy. In fact, it is possible to observe that the banking model allows for the maintenance of monopolies, but with the inspecting bodies modernizing and becoming more and more effective, the article demonstrates that the future is trending towards being promising for a competitive

market, thus generating more advantages for this article's target market, namely, current and future Brazilian entrepreneurs.

**Keywords:** Acquisition. Competition. Brazilian Economy. Banks.

## 1 INTRODUÇÃO

O mercado de meios eletrônicos de pagamento no Brasil surgiu nos anos 70, devido a popularização dos cartões de crédito no mundo, em especial, nos Estados Unidos da América (EUA), porém no Brasil, esse meio de pagamento sofreu uma certa resistência dos lojistas, tendo em vista que, a princípio as máquinas de cartões representavam mais uma dor de cabeça do que um meio fácil e rápido de realizar vendas de bens e serviços.

Segundo Kasznar (2017, p. 52), “Os choques de petróleo de 1973 e 1979 inibiam a evolução de uma economia independente de energia provida do exterior”. A Primeira Crise do Petróleo em 1973, e sobretudo, a Segunda Crise do Petróleo em 1979, elevaram a dívida externa brasileira.

A partir dos anos 90, o mercado de meios eletrônicos de pagamento cresceu muito, por conta dos grandes bancos nacionais tais como: Bradesco e Banco do Brasil, e nesse período também se consolidou o Plano Real (1994), que estabilizou a economia e fez com que a taxa de inflação diminuísse consideravelmente, assim a obtenção de crédito se tornou mais fácil e bancos começaram a imprimir mais cartões.

Nesse cenário surgiu duas grandes empresas, a Visanet que mais tarde se tornaria Cielo e a Redecard que passaria a se chamar Rede, sendo assim havia um duopólio no mercado, que logicamente não é um bom cenário de negócios, porém em 2010, o Banco Central do Brasil (BCB, BACEN ou BC) rompeu o duopólio e com isso novas empresas surgiram no mercado.

Segundo KISHTAINY et al. (2013, p. 340), duopólio significa “controle do mercado por duas empresas”. Pode-se constatar o duopólio como dois vendedores que dominam o mercado de meios de pagamento eletrônico no Brasil. Teoricamente ainda existe o duopólio, pois a empresa Cielo detinha 53,40% do mercado em 2016 e a Rede 34,30% do total, segundo dados do site pagamento.me (2018).

Desta maneira, o presente artigo tem o seguinte questionamento: **Com as consequências dessa mudança e as novas empresas que entraram no mercado, o que esperar para o futuro do setor de meios de pagamento eletrônico no**

## **Brasil?**

É relevante a busca de transparecer para sociedade como funciona o mercado de meios de pagamento eletrônico no Brasil, o quinto maior país do mundo e a sexta nação mais populoso do planeta.

Outro ponto de grande importância, é fortalecer a livre concorrência do setor, já que ainda há reflexos do duopólio, principalmente porque duas das maiores empresas são dirigidas pelos maiores bancos do país, isso faz com que em alguns casos os bancos atrelem seus pacotes as máquinas de cartão, caracterizando a venda casada.

Segundo Kasznar (2017) é necessário que se controle o medo ao qual as adquirentes e subadquirentes têm (em especial, as mais novas) de perderem suas carteiras de clientes, uma vez que, foram necessários altos investimentos em tecnologia e logística para criar diferenciais. Isto porque, o sistema vigente de compensação beneficia o duopólio.

### **1.1. OBJETIVOS**

#### **1.1.1. Objetivo Geral**

Analisar o setor de meios eletrônicos de pagamento no Brasil com ênfase nos meios físicos.

#### **1.1.2. Objetivos Específicos**

- Comparar o início do mercado até os dias atuais;
- Descrever as principais empresas do mercado; e
- Apontar fatores que norteiam o futuro do setor.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1. APLICABILIDADE E CONCEITUAÇÃO**

O Brasil é um país emergente, de renda média alta e localizado na América do Sul. Atualmente, o Brasil é a oitava economia do mundo segundo dados do Fundo Monetário Internacional (FMI) e a nona mais desigual do planeta conforme dados do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) e o mercado

eletrônico de meios de pagamento tem enorme potencial de crescimento seguindo a tendência mundial.

Para que se possa entender melhor o mercado de meios de pagamento Akra e Duarte (2018), os meios de pagamentos eletrônicos surgiram no nosso comércio com o objetivo de viabilizar a relação entre lojistas e consumidores com um meio de pagamento rápido e seguro, dentre esses atores surgem as adquirentes, responsáveis por transacionar os valores em cartão. Das empresas da cadeia de pagamentos eletrônicos no Brasil, são elas que têm mais contato com os lojistas, sendo assim, o principal ponto de apoio com relação pagamentos eletrônicos. Dentro desse cenário ainda atua os bancos e as bandeiras (Visa, Mastercard, por exemplos). Para maior esclarecimento é importante destacar também sobre os outros participantes da cadeia de pagamento eletrônico, ainda para Akra e Duarte (2018) os bancos são responsáveis pela emissão dos cartões de crédito e débito. As bandeiras, essas por sua vez são o elo entre a adquirente e o banco, pois regulam as transações, as maiores bandeiras do mundo são: Mastercard e Visa.

É preciso revelar que de acordo com a Associação Brasileira de Empresas de Pesquisa (ABEP) o Brasil tem sete classes econômicas distintas. Classe A (Com renda média acima de R\$ 23.345,11), classes B1 e B2 (Entre R\$ 10.386,52 e R\$ 5.363,19 de renda), classes C1 e C2 (Entre R\$ 2.965,69 e R\$ 1.691,44 de renda), classe D e E (R\$ 708,19 de renda média). A importância desse mercado é extremamente alta pois atinge todas as classes econômicas do Brasil.

## 2.2. . CONFIGURAÇÃO DO MERCADO FINANCEIRO BRASILEIRO

O mercado financeiro brasileiro sofreu grande impacto após o Plano Real em 1994, principalmente em relação as instituições bancárias, que antes do plano econômico tinham enormes dificuldades de administrar serviços simples como as cadernetas de poupança. Após o Plano Real, os bancos puderam investir em outras linhas para adquirir mais receitas e captar mais clientes, assim como os órgãos reguladores como BACEN (Banco Central do Brasil) se modernizaram reforçando as fiscalizações. Outro fato importante foi o surgimento de bancos estrangeiros no país que forçaram os bancos nacionais a melhorarem suas tecnologias, tornando o Sistema Financeiro Nacional (SFN), mais seguro e dinâmico.

Segundo Fortuna (2010), o grande marco da modernização se deu com o

fim da inflação, oriunda do Plano Real. Esse processo refletiu diretamente nos bancos que enfrentaram a globalização e precisaram se reestruturar para acompanhar o mercado financeiro, para ele a principal arma dos bancos foi mudar as estratégias de atendimento e partir para o aumento da oferta de produtos e serviços.

Outro fator importante percebido pelo BACEN foi a diminuição da competitividade entre os bancos em meados de 2008, fruto dos primeiros resultados da crise financeira, com isso os pequenos bancos nacionais tiveram que vender suas carteiras de créditos para os bancos maiores. O desenvolvimento do banco Santander no Brasil também é um fato importante a ser estudado, o banco é subsidiária do banco Santander espanhol e chegou ao Brasil em 1982. Com passar dos anos a empresa foi adquirindo outros bancos até a aquisição do Banco Real em 2007, fruto de uma negociação global no valor de 71 bilhões de euros. Com essa aquisição o banco se tornou um dos maiores bancos de varejo do Brasil.

### 2.3. REFORÇANDO A PROBLEMÁTICA

Como já foi observado nesse artigo, o próprio Sistema Financeiro Nacional (SFN) embora tenha se modernizado com o tempo, ainda é perceptível que existem poucos integrantes nesse mercado, entre eles os grandes bancos de varejo e outros poucos estrangeiros. Dentro desta perspectiva é natural que o mercado de adquirência tenha sido por tanto tempo dividido entre duas empresas.

Alguns autores buscar evidenciar a situação atual no mercado e principalmente na época do duopólio, para Kasznar (2017) ficou evidente que o mercado precisava mudar, o cenário de duopólio estava derrubando outras empresas, visto que, antes da quebra das exclusividades das empresas Rede e Cielo dominavam cerca de 90% do mercado. Para ele o cenário vem mudando, porém, ainda precisa avançar mais, o poder dos bancos sobre o mercado ainda forte, fazendo com que as empresas independentes fiquem sem poder de barganha, devido ao poder bancário nacional.

Para entender melhor esse situação, Kasznar (2017) mostrou que os grandes players do mercado são derivados dos grandes bancos: Itaú, Bradesco e Santander, com isso muitos dos gerentes dessas agências inibem que seus clientes possam trabalhar com outras empresas de máquinas de cartão, com a premissa que isso afetará sua linha de crédito com o banco. Nesse contexto, Kasznar (2017) ainda

afirma que para que o mercado se torne mais saudável para os lojistas é preciso restringir as autonomias dos bancos e isso depende dos órgãos fiscalizadores, pois o exemplo citado acima, configura-se em venda casada, prática ilegal para o BACEN.

Para Akra e Marques (2018), a abertura do mercado foi um marco na história, mas antes disso outras empresas se destacaram no mercado duopolizado: Getnet (que tem maior parte de suas ações pertencentes ao Banco Santander) e a PagSeguro (pertencente ao UOL), essas por sua vez tiveram estratégias diferentes para entrar no mercado. A Getnet se uniu a Banco Santander e passou a oferecer a conta conjunta aos seus clientes, com isso conseguiu contratos com a Zara, Magazine Luiza e Walt-Mart.

A PagSeguro optou por agredir as pequenas empresas que não possuíam uma opção mais condizente com sua realidade financeira. Sendo assim, a empresa passou a vender suas máquinas com taxas tabeladas para seus clientes. A Cielo e a Rede cobravam mensalidades pela máquina deixando o custo da loja de pequeno porte muito alto.

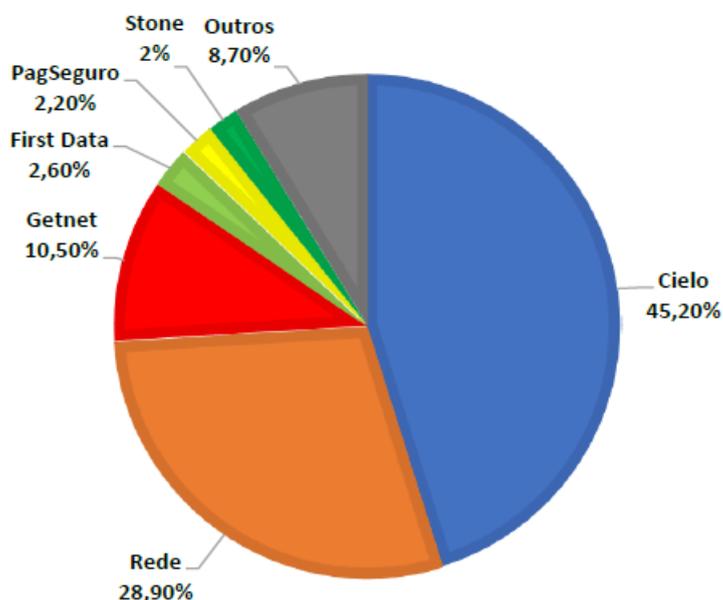
Outras empresas, como a Stone, a Vero, a Bin e a Safrapay também estão presentes nesse segmento, ainda que em escala bem menor. Recentemente, o Banco do Brasil e o Bradesco também anunciaram que passariam a vender “maquininhas” (AKRA E MARQUES 2018, p. 30).

#### 2.4. PRINCIPAIS EMPRESAS QUE ATUAM NO CENÁRIO ATUAL

Com a atualização do mercado à nível mundial, o cenário atual está bem diverso, com dezenas de empresas atuando no setor de meios de pagamentos, algumas ainda com grandes bancos como seus principais acionistas, mas também percebem o surgimento e concretização de grandes *players* independentes, que buscaram principalmente as bolsas internacionais como a Nasdaq em Nova York, para captar novos investidores.

Nesse artigo, será informado as seis principais adquirentes do país em 2017 segundo as fontes da ABECS (Associação Brasileira das Empresas de Cartões de Crédito e Serviços), *CardMonitor*, relatórios das empresas, com estimativas e análises da Boanerges & Cia. São elas: Cielo, Rede, Getnet, FirstData PagSeguro e Stone. Embora não esteja entre as principais empresas na lista da *CardMonitor* também será citado nesse artigo a empresa SafraPay, pertencente ao banco Safra, que ano de 2019 ganhou bastante representatividade no mercado. O gráfico abaixo

mostra porcentagem de mercado de cada adquirente no ano de 2017.



**Figura 1.** Porcentagem de mercado das adquirentes em 2017.

Fonte: ABECS, CardMonitor, relatórios das empresas, com estimativas e análises da Boanerges & Cia (2018).

#### 2.4.1. Cielo

Anteriormente denominada Visanet Brasil, fundada em 1995, com sede em Barueri e tem como principais acionistas: Banco do Brasil e Bradesco, além da Caixa Econômica Federal (CEF). A Cielo é maior empresa de pagamentos eletrônicos da América Latina, segundo dados do próprio site da empresa, 10% do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro é capturado pela Cielo<sup>1</sup>.

Segundo a Boanerges & Cia (2019), empresa de consultoria financeira especializada em mercado de varejo, os dados de 2017 mostram que a Cielo deteve 45,2% de valores transacionados em cartão de crédito e débito, um percentual menor frente 47,1% obtido no ano de 2016. Os percentuais da empresa vêm caído gradativamente desde a abertura de mercado em 2010 pelo BACEN.

A empresa domina esmagadoramente o mercado, principalmente por ter parcerias com grandes empresas nacionais e internacionais como: Bob's, McDonald's, Riachuelo, dentre outras, porém vem sofrendo baixas expressivas ao longo dos anos na sua carteira, principalmente em clientes de menor fluxo de vendas, isso porque empresas como PagSeguro estão dominando esse nicho do mercado.

A principal arma utilizada para reverter esse cenário, esta principalmente relacionadas em reduzir as taxas administrativas. “Com a nossa escala e robustez, vamos disputar preço sim”, diz Paulo Caffarelli, CEO da Cielo, em entrevista à revista Exame em 29 de janeiro de 2019. Isso mostra que o principal *player* do mercado está armado para “guerra das maquininhas”.

#### **2.4.2. Rede**

A antiga Redecard fundada em 1996, tendo como acionistas principais os bancos Citibank, Itaú e Unibanco. Foi empresa criada da necessidade de oferecer para os lojistas com contas nos bancos acima citados, uma solução de captação de vendas em cartão de débito e crédito, ao qual a extinta Credicard não conseguia atender. Com a fusão do Itaú e Unibanco em 2010, o então Grupo Itaú Unibanco comprou todas as ações da Redecard em 2012, fechando seu capital, e em 2013 mudou o nome da empresa para Rede, deixando a cara da marca mais parecida com o Grupo.

A rede detém o segundo maior *market share* do país com 28,9% do mercado no ano de 2017<sup>2</sup>, assim como a Cielo a rede vem sofrendo baixas em seus resultados, para compensar essa baixa a empresa anunciou no dia 17 abril de 2019 o fim da taxa de antecipação para as vendas em crédito à vista, porém essa condição só é válida para correntistas do banco Itaú. Esse detalhe fez com que no dia seguinte o CADE (Conselho Administrativo de Defesa Econômica) abrisse o processo para investigar práticas anticompetitivas por meio do Banco Itaú e a sua credenciadora Rede.

Por outro lado, essa campanha da Rede impacta positivamente os lojistas que necessitam realizar antecipações, de modo a reduzir seus custos totais, impactando principalmente estabelecimentos que não utilizam parcelamento, como por exemplo: restaurantes e lanchonetes. Num exemplo prático é possível notar essa economia. Um restaurante que passe R\$ 50.000,00 em crédito todo mês, tem uma taxa administrativa de crédito de 2% e uma taxa de antecipação de 1,5%, todo mês esse restaurante perde R\$ 1.750,00 na taxa administrativa do crédito mais a taxa de antecipação. Na campanha da rede o restaurante irá economizar R\$ 750,00 todo mês, gerando uma economia anual de R\$ 9.000,00. Valores de taxas foram colocados com base na média do mercado, para faturamento relacionado.

---

### 2.4.3. Getnet

Em 2003 o então funcionário do Banrisul José Renato Hopf, resolveu se arriscar no empreendedorismo, em um cenário extremamente ríspido, onde Visanet (Cielo) e Redecard (Rede) detinham exclusividade das principais bandeiras do mercado; Visa e Mastercard, respectivamente.

Surge então, a Getnet, com foco em bandeiras regionais. Paulo, *a priori*, começou de porta em porta, transformou 9 funcionários em 4 mil em 10 anos de atividades, tornando-se uma das maiores empresas processadoras de cartão da América Latina. Em 2014 a empresa foi vendida ao Santander por 1,1 bilhões de reais<sup>3</sup>.

Diferentemente da Rede a Getnet tem um objetivo bem definido no mercado, a empresa foca quase que 100% em clientes correntistas do Banco Santander, por um lado oferecendo mais vantagens que fazem os clientes permanecer no banco e na adquirente. Esse modelo de negócios vem dando muito certo, segundo o *site* Valor, o resultado da Getnet em 2018 chegou em um lucro de R\$ 482,763 milhões, um alta 13,7% em relação ao ano de 2017. Isso é reflexo do crescimento da receita do banco que no ano de 2017 chegou em 25,8 bilhões de reais, segundo o Jornal El País Brasil: “Nosso modelo de negócios especializados, integrado com o banco, qualidade no atendimento e inovações têm se mostrado nossos maiores diferenciais”, assim afirmou Sergio Rial, Presidente do Banco Santander sobre sua adquirente.

### 2.4.4. First Data

A First Data é uma empresa norte-americana fundada em 1971, ela foi a primeira processadora de cartões de crédito a transacionar Visa e Mastercard, durante sua história fez várias parcerias com outras empresas como American Express Western Union e Google, esse em especial para a criação do Google Wallet.

Em 2014 a First Data surge no Brasil por sua subsidiária Bin, visando expandir sua participação no mercado de meios de pagamentos global. No país estratégia da First Data/Bin foi criar parcerias com Bancos menores para que os mesmos pudessem distribuir suas máquinas aos correntistas, assim surgiu a Sipag, a parceria operacional da First Data/Bin com banco BACOOB (Banco Cooperativo do

Brasil). A Bin também comercializa suas próprias máquinas no mercado. Em 2017 a First Data era a quarta maior empresa do setor com 2,6% do mercado, conforme os dados da ABECS, *CardMonitor* e Boanerges & Cia. Stone

Apesar da Stone ter sido fundada em 2012, seus idealizadores André Street, Eduardo Pontes, já fazem parte do mercado de meios de pagamento a muito tempo fundaram a Braspagg, empresa com foco em pagamentos em lojas virtuais<sup>4</sup>. A Braspagg foi vendida para o grupo Silvio Santos e em 2011 a Cielo adquiriu 100% das ações da empresa. André e Eduardo, fundaram mais tarde a Mundipagg, a empresa hoje domina boa parte do mercado virtual de pagamentos, trabalhando com empresas como Extra, *Ifood* e *Americanas.com*<sup>5</sup>. A Stone se aproveitou do rompimento do duopólio para entrar no mercado e mesmo com pouco tempo, a empresa coleciona importantes vitórias em sua trajetória.

Em 2016, a empresa adquiriu a carteira de clientes da Elavon, que no ano detinha 2% do mercado brasileiro, com a aquisição o Stone se tornou a quinta maior adquirente do país atrás de: Cielo, Rede e Getnet e PagSeguro, segundo dados da ABECS, *CardMonitor* e Boanerges & Cia.

Já no ano de 2018 a empresa abre capital na Nasdaq, famoso mercado automatizado de ações de empresas americanas, perdendo em volume de negócios para a Bolsa de Valores de Nova Iorque. No *IPO* a empresa levantou segundo a VEJA, 1,2 bilhões de dólares e chamou a atenção de grandes investidores como o americano Warren Buffett, da *holding* de investimentos *Berkshire Hathaway* e Jack Ma dono do conglomerado chinês Alibaba.

Muito desse crescimento da Stone surgiu da proposta diferente que a empresa implantou para competir no mercado. Por não ser ligada a nenhum banco, a Stone surge com uma *Fintech* (*Startup* de tecnologia focada no mercado financeiro). Em resposta ao site Exame (2019), Yuri Gitahy especialista em *Startup* denominou o termo como: “Um grupo de pessoas trabalhando com uma ideia diferente que, aparentemente, poderia fazer dinheiro”. Além disso, o método de captação de novos clientes é feito por meio de um alto número de consultores espalhados por todo Brasil. De acordo com o site Infomoney (2019), o aumento anual da empresa em 2018 foi de 73,8% em comparação com o ano anterior.

---

#### 2.4.5. PagSeguro

A PagSeguro é a empresa que pertence ao grupo UOL, fundada em 2006, com foco em pagamentos financeiros unicamente virtual. Em 2013 a empresa lançou a “moderninha”, nomenclatura dada para suas máquinas<sup>6</sup>. Realmente a PagSeguro foi um divisor de águas no mercado brasileiro, pois ela viu uma grande brecha deixada pelas gigantes Rede e Cielo, para as empresas de pequeno porte e Microempreendedores Individuais (MEI’s).

O principal marketing da empresa estava na aquisição do equipamento evitando o pagamento de aluguel, tão oneroso para os pequenos empresários. Para fomentar seu produto a empresa investiu pesado em propagandas nas principais mídias digitais, com participação de astros como Wesley Safadão e Michel Teló.

Em 2013 a PagSeguro lançou um modelo que, ao invés do tradicional aluguel mensal cobrado dos varejistas, vendia suas maquininhas, a “moderninha” e a “minizinha”, por um preço acessível a todos os bolsos. Com isso, a empresa conquistou clientes que o até então oligopólio formado por Cielo (do Bradesco e do Banco do Brasil) e Rede (do Itaú) não miravam (TOLEDO, 2018, s.p.).

PagSeguro e a Stone, junto com a 99, NuBank e *Ifood* fazem parte dos unicórnios brasileiros, assim é denominado as *Startup* que valem um 1 bilhão de dólares ou mais.

#### 2.4.6. SafraPay

Adquirente do banco Safra nasceu em maio de 2017, com a proposta de mudar o modo de cobrança de taxas, a empresa chegou ao mercado oferecendo 100 dias sem cobranças de taxas MDR. Com isso a empresa ganhou grande representatividade.

Recentemente a SafraPay investiu ainda mais em *Marketing* para alavancar suas vendas, fazendo do Thiago Leifert, apresentador e jornalista da TV Globo, seu garoto propaganda. Além do incentivo em publicidade, com a nova proposta da Rede em zerar a taxa de antecipação para as vendas em crédito à vista, a SafraPay decidiu zerar permanentemente as taxas de crédito à vista e parcelado, cobrando de seus clientes apenas as taxas de débito e antecipações de recebíveis.

---

Como a empresa consegue zerar as taxas administrativas sem gerar prejuízos é um mistério para muitos, ainda mais quando verificamos a composição dessa taxa também chamada de MDR (*Merchant Discount Rate*). O MDR é dividido em três partes: Margem de lucro para adquirentes; *Fee* de Intercâmbio, que é a parte destinada a bandeira do cartão e a Taxa de intercâmbio, que por sua vez é o valor repassado ao banco emissor do cartão. Dentro dessa conjuntura fica difícil entender como SafraPay consegue gerar lucro, uma vez que, ela é responsável por transferir as bandeiras e aos bancos valores que ela não cobra de seus clientes.

Para o pesquisador, autor deste artigo, existe uma explicação, além dos valores cobrados pelas antecipações de recebíveis onde o lucro é total para adquirente, o Safra é conhecido por ser um banco para clientes classe A, co-expertise em investimentos provas disso são seus prêmios em, 2017, pelo 3º ano consecutivo, o Safra foi vencedor do prêmio Top Gestão na categoria "Maiores - Renda Fixa". *Ranking* elaborado pela *Standard & Poor's* (Empresa Responsável pela publicação de análises e pesquisas sobre bolsas de valores e títulos) e publicado pela revista Valor Investe Edição em junho/2017.

Em 2018, fundos de investimento do Safra foram premiados com 5 estrelas na edição especial "Onde Investir" da Revista Exame. Com essa bagagem no mercado financeiro, o banco consegue investir os valores que são captados pelos seus clientes em suas máquinas, rentabilizando esse valor e gerando lucro com ele, podendo assim pagar as taxas referentes ao *Fee* de intercâmbio e a taxa de intercâmbio.

Vale salientar que essa prática não é ilegal, pois os valores transacionados nas máquinas precisam chegar aos clientes no prazo máximo de 30 dias ou de acordo com as parcelas selecionadas, caso o cliente peça antecipação o banco deposita o valor cobrando as taxas de antecipação. Logicamente trata-se de uma prática arriscada, porém se esses investimentos renderem ao menos 5% ao mês já é possível pagar todos os custos e gerar lucro para empresa.

Embora suas condições sejam bastante competitivas a SafraPay, sofre com altos índices de reclamações por parte de seus clientes, é possível observar por meio de suas redes sociais como também no site Reclame aqui, onde é a empresa do setor mais mal avaliada com nota 5,6/10. Os diretores, tanto da adquirente quanto do banco, ainda não se manifestaram sobre o caso. Fato é que a empresa vem ganhando força nesse mercado tão competitivo.

## 2.5. O QUE ESPERAR PARA O FUTURO

Para Kotler (2000) existem tipos de diversificação. No primeiro deles, o essencial está em trazer novos produtos ou serviços, semelhantes aos já existentes. No segundo tipo de diversificação, a empresa busca criar produtos que não necessariamente está relacionado com a produto principal. Por fim, a empresa busca novos negócios sem vínculo ou relação com o serviço prestado.

A diversificação será ponto chave nessa disputa, a corrida que hoje, em plena Quarta Revolução Industrial, não irá estar relacionada as taxas, muito possivelmente a “guerra das maquininhas” será vencida pela empresa que no futuro apresentar um maior leque de produtos agregados para seus clientes. Por exemplo, as empresas que antes só eram responsáveis por transacionar, agora precisaram ser mais inteligentes e precisarão gerar inteligência para os lojistas, com programas que mostrem que semana, que dia, que hora vende mais, qual o *ticket* médio, quantas vezes o mesmo cliente volta na loja, ou seja, as empresas precisam entender que para se rentabilizar é preciso pensar como fazer o seu cliente ganhar mais dinheiro de forma efetiva.

Outra estratégia que vem sendo utilizada no mercado ainda relacionado a diversificação para ganhar essa competição acirrada, está na produção de novos produtos e serviços essenciais para o lojista. A PagSeguro por exemplo, desenvolveu em 2018, a sua própria conta, fazendo com que seus clientes não precisem mais de um banco para movimentar suas rendas, com isso é possível eliminar a concorrência indireta com os bancos de varejo.

Por outro lado, as empresas que não têm como processamento de pagamentos sua atividade principal, vêm desenvolvendo esse serviço para fidelizar ainda mais seus clientes, um caso bem importante refere-se ao aplicativo de *delivery* *Ifood* que em julho de 2018 desenvolveu sua própria plataforma de pagamento físico.

Para Fortuna (2010), outro aspecto importante serão os novos modelos de realizar as vendas nos estabelecimentos, os pagamentos por aproximação e por celular serão cada vez mais utilizados, por sua comodidade e segurança.

Nesse ponto ao que parece todas as adquirentes citadas no artigo já possuem tecnologia de aproximação nos seus equipamentos, assim as empresas não poderão deixar suas tecnologias obsoletas, pois a tecnologia será diferencial nesse

mercado.

Um bom *benchmarking* para as empresas brasileiras é a *SQUARE*, a *Square* é uma empresa norte americana de pagamentos, ela oferece um portfólio amplo em serviços para seus clientes, além de pontos de pagamentos em cartão ela oferece sistema de gestão específicos para cada tipo de negócio, serviços de fidelidade e desenvolvimento de marketing para os estabelecimentos, fazendo com que seus clientes não precisem de outras empresas para que seu negócio funcione, isso cria barreiras a concorrência.

Porém engana-se quem acha que o EUA é o futuro do mercado de meios de pagamentos, hoje a Europa é centro das atenções nesse assunto, desde a criação da tecnologia NFC que faz o pagamento por aproximação, *Skype* e *TransferWise* uma empresa de transferências global hoje avaliada em US\$ 1,6 bilhões, os olhares do mundo estão voltados para o velho continente, por lá 40% das transações bancárias são capturadas por *fintechs*. Ainda bem diferente da nossa realidade atual onde em 2018, 84,8% do mercado de crédito estava concentrado nos 5 maiores bancos do país (Itaú, Bradesco, Santander, Banco do Brasil e Caixa), segundo Portal G1.

É notório que um novo marco regulatório se faz necessário, o modelo atual ainda tem tendência a falha, dando margem para o monopólio dos grandes bancos. O principal motivo desse marco é deixar a concorrência mais justa para todos os lados envolvidos.

Kasznar (2017) reforça que se torna evidente a adoção de medidas regulatórias para o aperfeiçoamento do mercado de meios de pagamento, uma vez que o mercado se moderniza toda vez que atitudes como essas acontecem. Para isso, o Banco Central está se atualizando para criar normas para o mercado de meios de pagamento.

### **3 METODOLOGIA**

#### **3.2 TIPOLOGIA DE PESQUISA**

Esse artigo baseia-se na utilização de conteúdos oriundos de livros e *sites* acerca do tema abordado. Dessa forma é definido como pesquisa bibliográfica e documental.

Para Marconi e Lakatos (2010, p. 166) a finalidade da pesquisa bibliográfica

é “colocar o pesquisador em contato direto com tudo que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto, inclusive conferências seguidas de debates que tenham transcritos por alguma forma, quer publicadas, quer gravadas.”

Ainda para Marconi e Lakatos (2010, p. 173) a pesquisa documental caracteriza-se pelo fato de “Coleta de dados está restrita a documentos, escritos ou não, construindo o que se denomina fontes primárias. Estas podem ser feitas no momento em que o fato ou fenômeno ocorre, ou depois.”

Com o objetivo de explanar a situação de um nicho de mercado na economia brasileira, observando os impactos para as empresas que utilizam os serviços de aquisição a pesquisa em si tem cunho exploratório. De acordo com Severino (2007, p. 123) “A pesquisa exploratória busca apenas levantar informações sobre um determinado objeto, delimitando assim um campo de trabalho, mapeando as condições e manifestações desse objeto.”

#### **4 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O desenvolvimento desse artigo buscou entender como foi estruturado o mercado de meios de pagamentos eletrônicos no Brasil e suas atualizações com o passar dos anos, assim como ajudar os empreendedores brasileiros a entender melhor como funciona esse importante mercado da economia brasileira.

Foi possível observar também a entrada de novas empresas para abertura de concorrência nesse setor, algo que já era esperado a muito tempo, assim como uma política mais forte de punições pelos órgãos regulamentadores para os grandes *players*.

Através de pesquisa em livros artigos e sites foi possível da mais clareza a história por trás das “máquinas de cartões” como, e porque surgiram e sua evolução com o passar dos anos. Por meio também desse modelo de pesquisa foi possível observar as táticas de cada concorrente para crescer no mercado, dentre elas empresa como: Rede (Itaú), Cielo (BB e Bradesco), Getnet (Santander), Fisrt Data (BANCOOB) e SafraPay (Safra) que ainda tem seus bancos como portos seguros. E empresas como Stone e PagSeguro que surgiram e cresceram no calo das grandes empresas e hoje já possuem capital aberto em bolsas internacionais, tendo seus valores de mercado estipulados em mais de 1 bilhão de dólares.

Ainda é muito alta a diferença entre Cielo e Rede das demais empresas,

mas já é fácil perceber que o mercado está se moldando e que nos próximos anos essa diferença tende a cair ainda mais, tornando ele ainda mais competitivo, possivelmente a “Guerra das Maquininhas” ainda esteja muito longe fim, fato é que está sendo uma das maiores brigas comerciais dos últimos anos no cenário nacional. Por fim, tudo indica um futuro promissor para os empreendedores brasileiros que buscam as máquinas de cartões para receber suas vendas. Melhoria no atendimento, taxas mais justas, criação de serviços periféricos que façam com que o lema das adquirentes faça se cumprir, que é fazer seus clientes venderem mais.

## REFERÊNCIAS

ABEP. **Critério Brasil**. Disponível em: <<http://www.abep.org/criterio-brasil>> Acesso em: 01 de junho de 2019.

AKRA, Ana Clara Mello Costa; DUARTE, Henrique de Oliveira. **Estratégia competitiva no mercado de meios de pagamento brasileiro** - Estudo de caso de uma empresa do setor de adquirência. Projeto de graduação – Curso de Engenharia de Produção, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2018. Disponível em: <<http://monografias.poli.ufrj.br/monografias/monopoli10026835.pdf>> Acesso em: 13 de março de 2019.

BANCOOB. **Adquirência de meios eletrônicos de pagamentos**. Disponível em: <<https://www.bancoob.com.br/adquirencia>> Acesso em 01 de maio de 2019.

BOANERGES&CIA, **Mercado de adquirência no Brasil**: Impactos da Circular 3.887/2018 Limitação do *interchange* dos cartões de débito. Disponível em:

<<https://www.boanergesecia.com.br/wp-content/uploads/2018/04/Boanerges-Cia-Evento-Barcelos-Tucunduva-Mercado-de-adquir%C3%Aancia-no-Brasil-Impactos-da-Circular-3.8872018-Limita%C3%A7%C3%A3o-do-interchange-dos-cart%C3%B5es-de-d%C3%A9bito.pdf>> Acesso em: 03 de abril de 2019.

CIELO. **Quem é a Cielo**. Disponível em: <<https://www.cielo.com.br/conheca-a-cielo/>> Acesso em: 27 de maio de 2019.

CONSUMIDOR MODERNO. **Onde a inovação em meios de pagamento acontece? Se você pensou nos EUA, errou**. Disponível em: <<https://www.consumidormoderno.com.br/2018/10/22/onde-inovacao-em-meios-de-pagamento-acontece-se-voce-pensou-nos-eua-errou/>>. Acesso em: 30 de maio de 2019.

EL PAÍS BRASIL. **Lucro do Santander aumenta 42% no Brasil e impulsiona resultados do banco no mundo todo**. Disponível em: <[https://brasil.elpais.com/brasil/2018/01/31/economia/1517380275\\_345632.html](https://brasil.elpais.com/brasil/2018/01/31/economia/1517380275_345632.html)>. Acesso em: 01 de abril de 2019.

ENDEAVOR. **Day1 | “Não sou fundador de nada, sou um engajador de fundadores” José Renato Hopf, GetNet.** Disponível em: <<https://endeavor.org.br/desenvolvimento-pessoal/day1-nao-sou-fundador-de-nada-sou-um-engajador-de-fundadores-jose-renato-hopf-getnet/>> Acesso em: 4 de abril de 2019.

ÉPOCA NEGÓCIOS. **Jovens empreendedores de 18 anos dividem seu tempo entre a escola e uma empresa milionária.** Disponível em: <<https://epocanegocios.globo.com/Informacao/Visao/noticia/2014/12/jovens-empreendedores-de-18-anos-dividem-seu-tempo-entre-escola-e-uma-empresa-de-r-500-milhoes.html>> Acesso em 15 de abril de 2019.

EXAME. **Cielo diz que voltou ao jogo, mas prevê lucro menor em 2019.** Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/negocios/cielo-diz-que-voltou-ao-jogo-mas-preve-lucro-menor-em-2019/>> Acesso em: 03 de abril de 2019.

EXAME. **O que é uma startup?** Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/pme/o-que-e-uma-startup/>> Acesso em: 06 de junho de 2019.

FIRST DATA: **História.** Disponível em: <[https://www.firstdata.com/pt\\_br/about-first-data/media/first-data-history.html](https://www.firstdata.com/pt_br/about-first-data/media/first-data-history.html)> Acesso em: 01 de maio de 2019.

FORTUNA, Eduardo. **Mercado financeiro:** Produtos e serviços. 18. ed. Rio de Janeiro: Qualitymak, 2010.

G1. **Cinco maiores bancos comerciais detinham 84,8% do mercado de crédito no fim de 2018, revela BC.** Disponível em: <<https://g1.globo.com/economia/noticia/2019/05/28/cinco-maiores-bancos-comerciais-detem-848percent-do-mercado-de-credito-no-fim-de-2018-revela-bc.ghtml>>. Acesso em: 30 de maio de 2019.

INFOMONEY. **Stone mostra resultados positivos, PagSeguro compra banco e a Cielo?** Disponível em: <<https://www.infomoney.com.br/negocios/grandes-empresas/noticia/7878848/stone-mostra-resultados-positivos-pagseguro-compra-banco---e-a-cielo>> Acesso em: 04 de abril de 2019.

KASZNAR, Istvan. **O Mercado de meios eletrônicos de pagamento no Brasil e no mundo:** Realidade setorial, diagnóstico, sugestão e proposta de ação estruturante dos arranjos de pagamento e do sistema financeiro. 3. Ed. São Paulo: Book Express, 2017.

KISHTAINY, Niall; ABBOT, George; et al. **O livro da economia.** São Paulo: Globo, 2013.

KOTLER, Philip – Administração de Marketing: O Futuro não está na nossa frente. Ele já aconteceu – 10ª Edição, São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Maria de Andrade. **Fundamentos da metodologia científica.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MUNDIPAGG. **Página Inicial.** Disponível em: <<https://www.mundipagg.com/>> Acesso em: 15 de abril de 2019.

PAGAMENTO.ME. **Dados Share de mercado de meios de pagamento eletrônico no Brasil em 2016**. Disponível em: <<https://pagamento.me/market-share-adquirentes/>>. Acesso em: 22 de set. de 2018.

PAGSEGURO. **Sobre a empresa**. Disponível em:

<<http://investors.pagueseguro.com/overview/Index?KeyGenPage=431118>> Acesso em: 29 de abril de 2019

RECLAMEAQUI. **Reputação de SafraPay**. Disponível em: <<https://www.reclameaqui.com.br/empresa/safrapay/>>. Acesso em: 27 de abril de 2019.

SAFRA. **Fundos de Investimento**. Disponível em: <<https://www.safra.com.br/pessoa-fisica/investimentos/fundos-de-investimentos.htm>>. Acesso em: 27 de abril de 2019.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do Trabalho Científico**. 23. Ed. São Paulo: Cortez, 2007.

TOLEDO, Leticia. **PagSeguro: o futuro incerto da dona da “moderninha”**. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/negocios/pagueseguro-o-futuro-incerto-da-dona-da-moderninha/>> Acesso em: 02 de abril de 2019.

VALOR. **Lucro da Getnet aumenta 13,7% em 2018 e alcança R\$ 482,7 milhões**. Disponível em: <<https://www.valor.com.br/financas/6096325/lucro-da-getnet-aumenta-137-em-2018-e-alcanca-r-4827-milhoes>> Acesso em 01 de abril de 2019.

VEJA. **Stone Pagamentos levanta US\$ 1,2 bilhão em abertura de capital nos EUA**. Disponível em: <<https://veja.abril.com.br/economia/stone-levanta-12-bilhao-de-dolares-em-nova-york/>> Acesso em: 12 de maio de 2019.

## PRÁTICAS DE LIDERANÇA NA GESTÃO DE BAR E RESTAURANTE: UM ESTUDO DE CASO NO LOVINA TROPICAL

---

**Patrícia Raquel do N. Oliveira**  
pathy.quel@hotmail.com

**Luciano de Santana Medeiros**  
lucianosmedeiros@uol.com.br

### RESUMO

Exercer uma liderança com excelência é um grande desafio dentro das organizações, e por ser um desafio, é um tema que tem sido sempre discutido dentro e fora das organizações. Com os tempos incertos e com mudanças cada vez mais rápidas, as organizações, seus gestores tem procurado entender e se atualizar com a evolução contínua que tem tido esse tema. Este trabalho teve como objetivo geral investigar as práticas de liderança adotadas pela gestora do restaurante Lovina Tropical de acordo com o modelo das 05 práticas de liderança exemplar proposto por Kouzes e Posner (2013). O presente trabalho foi realizado por meio de um estudo de caso e pesquisa de campo, onde se analisou as práticas de liderança da gestora do restaurante Lovina Tropical, localizado na cidade de Cabedelo – PB. A pesquisa é classificada quanto ao seu objetivo como bibliográfica, descritiva, e em relação a sua natureza como quantitativa. Os dados foram coletados através de um questionário desenvolvido por Kouzes e Posner (2013), que é o Inventário das Práticas de Liderança (LPI), que é feito através da autoavaliação e heteroavaliação, que foi aplicado à gestora do Restaurante Lovina Tropical e a 13 funcionários. O resultado mostra que a prática melhor avaliada na autoavaliação foi “anime os corações” e na heteroavaliação foram as práticas “modele o estilo” e “capacite os outros para a ação”, ambas empatadas. Já a prática menor avaliada da heteroavaliação foi “questione o processo” e na autoavaliação foi “modele o estilo”.

**Palavras-chaves:** Liderança. Gestão. Organizações.

### ABSTRACT

To carry out leadership with excellence is a big challenge within organizations, and as it is a challenge it is a theme that has always been discussed inside and outside organizations. With these uncertain times and ever faster changes, organizations and their managers have looked to understand and keep themselves up to date with the continual evolution that has occurred with this theme. The general objective of this paper is to investigate the leadership practices adopted by the Manager of the Lovina Tropical restaurant in accordance with the model of five exemplary leadership practices proposed by Kouzes e Posner (2013). This project was carried out using a case study and field research, where the leadership practices of the Manager of the Lovina Tropical restaurant, located in the city of Cabedelo, Paraíba, Brazil were analyzed. This research is classified as bibliographic and descriptive in relation to its objective, and as quantitative in relation to its nature. The data was collected through a questionnaire developed by Kouzes and Posner (2013) known as the Leadership Practices Inventory (LPI), which is undertaken through self-evaluation and the evaluation of others, and which was applied to the Manager of the Lovina Tropical

restaurant and its 13 employees. The result showed that the best evaluated practice in the self-evaluation was “encourage the heart” and in the evaluation of others were the practices of “model the way” and “enable others to act”, both tied. The least evaluated practice in the evaluation of others was “challenge the process” and in the self-evaluation it was “model the way”.

**Keywords:** Leadership, Management, Organizations.

## 1 INTRODUÇÃO

O presente artigo trata-se de uma pesquisa onde se explora as várias formas de ser aplicada a liderança dentro de uma organização, nos dias atuais, as empresas têm buscado cada vez mais, líderes que desempenhem bem o seu papel, pois, o crescimento e o aumento da produtividade da empresa e de seus liderados dependerão muito do papel desempenhado por eles.

Maximiano (2000, p.388) “afirma que a liderança consiste em líderes que induzem seguidores a realizar certos objetivos que representam os valores e as motivações – desejos e necessidades – aspirações e expectativas tanto dos líderes quanto dos seguidores.” Segundo Stonere Freeman (1999,p.344), “liderança é processo de dirigir e influenciar as atividades relacionadas às tarefas dos membros de um grupo.” A liderança e a motivação são de grande relevância dentro de uma empresa, e entre elas existem aspectos de suma importância que se conectam. Um líder tem que estar capacitado para administrar pessoas e equipes de personalidades diferentes, e entender a missão da empresa antes de todos e servir de alicerce para toda a equipe. Liderar significa conduzir, guiar, dirigir, inspirar.

O papel de um líder dentro de uma empresa é de grande importância para os seus liderados, os líderes são espelhos e exemplos a serem seguidos por suas equipes, as atitudes de um líder influencia diretamente no trabalho da equipe, por isso, o mesmo tem que ser comprometido e está sempre atento, ouvindo as necessidades de cada colaborador e disposto a solucionar possíveis problemas que possam vir a existir. Muitas vezes as pessoas que assumem um cargo de liderança não se preocupam com seus subordinados e isso acaba influenciando diretamente na produtividade, prejudicando o crescimento da empresa. Ter a missão de levar uma empresa adiante nos tempos de hoje não é tarefa fácil, tanto pelos desafios econômicos, quanto pelo fato de que é preciso um melhor preparo dos líderes para lidar com as diversas situações, é preciso estar preparado para assumir todas as necessidades de uma empresa.

No mundo organizacional, sabe-se que para ser um bom líder tem que usar os princípios básicos que são planejar, organizar, dirigir e controlar, o bom gestor tem que saber liderar as pessoas em suas respectivas atividades no ambiente de trabalho. No ramo de bares e restaurante o tipo de gestão adotada pelo líder é de grande importância, pois os reflexos dessa gestão refletem diretamente no atendimento ao cliente, trazendo a satisfação do mesmo ou não, com isso, este trabalho tem como questão problema: Quais as práticas de liderança são utilizadas no restaurante Lovina Tropical?

Esta pesquisa tem como objetivo geral investigar as práticas de liderança adotadas pela gestora do restaurante Lovina Tropical de acordo com o modelo das 05 práticas de liderança exemplar. E como objetivos específicos: a) identificar a visão da gestora quanto as práticas de lideranças por ela adotadas; b) identificar a visão dos empregados quanto as práticas de liderança adotadas pela gestora; e c) comparar a autoavaliação das práticas de liderança da gestora com a visão dos empregados.

O estudo é relevante em virtude da importância de um líder a frente das decisões organizacionais atuais, onde conhecer as práticas de liderança é fundamental para a boa gestão, o bom desempenho e melhores resultados das empresas no mercado altamente competitivo atual. Para a academia o estudo é importante pela contribuição a respeito do assunto, estando este cada vez mais em referência nos dias atuais, e por poder ser utilizado como fonte de consulta para outras pesquisas e estudos a respeito do tema futuramente.

No mundo competitivo de hoje, é de grande importância conhecer as práticas de liderança para ter um bom desempenho e melhores resultados. Para sair na frente da concorrência é preciso que todo o grupo esteja voltado para um único objetivo, e trabalhe juntos para obter os melhores resultados.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

Este capítulo tem como objetivo apresentar de forma clara as várias formas de liderança, tendo como exemplo a visão de vários autores deixando de forma clara o poder que o gestor exerce dentro de uma organização e os efeitos da sua liderança.

## 21 EVOLUÇÃO DAS TEORIAS DA LIDERANÇA

### 2.1.1 Teoria dos traços

A teoria dos traços é um dos primeiros estudos sobre liderança e foi dominante por várias épocas, essa teoria buscava identificar o fenômeno da liderança nos traços das pessoas, a teoria dos traços refere-se a características pessoais distintas como inteligência, valores e aparência, essa combinação busca avaliar se a pessoa tende a ser um líder qualificado ou não. Características físicas, Habilidades, aspectos de personalidades, autoconfiança entre outros são características de traços de personalidade, porém os traços de personalidades por si só, não são suficientes para avaliar um líder eficaz. Nos anos de 1904 a 1948, foram feitos mais de 100 estudos sobre essa teoria e no final os estudiosos concluíram que não existia conjunto particular de características para que a pessoa se torne um líder bem sucedido, (BATEMAN e SNELL, 1998). Um líder também precisa ter habilidades básicas, conceituais, interpessoais, técnicas e políticas básicas. Um líder deve estar munido de todas as ferramentas tanto pessoais como intelectuais para que sua gestão seja eficaz.

### 2.1.2 Teoria comportamental

Quando ficou evidente que não podia identificar os líderes apenas pelos traços, os pesquisadores começaram a tentar identificar o comportamento dos líderes. Para Stoner e Freeman (1999) Diferentemente das características, os comportamentos podem ser aprendidos, donde se deduziu que os indivíduos treinados em comportamentos de liderança apropriados, seriam capazes de liderar com maior eficácia.

Existem diversas formas de liderança e o líder deve saber se posicionar diante de cada situação apresentada no dia a dia, se impor e apenas querer executar as tarefas de forma rígida pode não ser a melhor forma de liderar uma equipe, ao mesmo tempo ser muito liberal e flexível pode deixar a equipe solta sem compromisso com o trabalho por isso o líder deve saber que tipo de autoridade deve ser imposta nas diversas situações que venha ocorrer na sua jornada de trabalho.

Liderança Autocrática, democrática e liberal, esses três tipos de liderança estão certos porém o grande desafio do líder é saber quando aplicar cada estilo. O

líder Autocrata é aquele bastante centralizador, dá as ordens e quer que seja executada da forma que ele ordenou deixa pouco espaço para questionamentos ou sugestão. Esse estilo de liderança causa um pouco de desconforto e insatisfação entre os liderados, de acordo com Maximiano (2011) o líder autocrata toma decisões sem consultar a sua equipe, está muito mais preocupado com a tarefa do que com o grupo, insiste na necessidade de cumprir metas, mantém distância de seus funcionários. Quanto mais concentrada a autoridade no líder, mais autocrático seu comportamento ou estilo. Portanto o estilo autocrático pode degenerar e torna-se vicioso, transformando-se no autoritarismo. Os subordinados a liderança autocrata desenvolvem forte tensão, frustração e na execução das tarefas não demonstram satisfação e só executam seus trabalhos com mais intensidade da presença do chefe.

Já a liderança democrática encoraja os colaboradores a participarem, incentiva-os a darem sugestões e opiniões. Daft (2007, p.377) “afirma que o Líder democrático é aquele que delega autoridade para outros, encoraja a participação e depende dos poderes de perito e referente para influenciar subordinados.” Quanto mais participação dos integrantes do grupo mais democrático o comportamento do líder, neste estilo o líder se mostra bastante participativo, ouve oferece ideias quando necessário, esclarece as dúvidas e auxilia os membros do grupo para melhorarem no desempenho das tarefas.

O estilo de liderança liberal, o líder deixa a equipe a vontade para a condução das tarefas, estimula a autonomia de seus membros, o líder transfere sua autoridade para os liderados, e assim os mesmo tomam decisões. Quanto mais o líder delegar decisões para os liderados, mais liberal é seu comportamento. (MAXIMINIANO 2000).

### **2.1.3 Teorias contingenciais (situacionais)**

Segundo Stoner e Freeman (1995) a abordagem contingencial é a visão de que técnicas de administração que melhor contribui para o alcance dos objetivos organizacionais pode variar em diferentes tipos de situações ou circunstâncias. A essência da teoria situacional é a ideia que para o líder ser eficaz a sua liderança deve ser voltada para situação. A liderança situacional mostra uma relação entre liderança, motivação e poder, em que o líder estará frequentemente avaliando seus

colaboradores e alterando seu estilo de liderança, sendo ela dinâmica e flexível. A liderança situacional busca utilizar modelos diferentes de atuação conforme a situação encontrada.

Segundo Maximiano (2002) estas teorias têm um pressuposto em comum: para a liderança ser eficaz, o estilo tem que se ajustar a situação. Entretanto nenhuma teoria de liderança situacional consegue explicar definitivamente a eficácia do líder, já que cada modelo possui seus pontos fortes e fracos.

Este estilo de liderança tem a orientação e direção do líder aos colaboradores, o apoio necessário através de um relacionamento adequado e o nível de maturidade dos colaboradores. Liderança situacional consiste na liderança que é moldada de acordo com a variação das situações apresentadas, se adequa ao momento. As estratégias utilizadas pelo líder situacional são diferenciadas, pois ele consegue delegar as tarefas adequadas aos diferentes níveis de capacidade dos colaboradores, de acordo ainda com o nível de maturidade do profissional, este líder confere apoio e a motivação necessária para que sua performance atenda às demandas apresentadas. O líder situacional usa suas competências de direcionamento, orientação, apoio e delegação para cada situação apresentada.

## 2.2 TEORIAS DE LIDERANÇA CONTEMPORÂNEAS

### 2.2.1 Teoria da liderança carismática

O líder carismático é aquele que inspira lealdade e entusiasmos em seus subordinados, segundo Maximiano (2011, p. 271) “O líder carismático é capaz de incentivar os seguidores a superar seu desempenho passado e seu interesse pessoal, criando um sentido de comprometimento em relação aos seus objetivos. Bateman e Snell (1998, p.346) “Os líderes carismáticos são dominadores e autoconfiantes, tendo uma forte convicção sobre a retidão moral de suas crenças.

Esforçam-se para criar uma aura de competência e sucesso e para comunicar altas expectativas e confiança de seus seguidores.” O líder carismático faz com que os subordinados sintam-se atraídos, mantendo-os em seu domínio, e desta forma, facilitando sua administração. Esse tipo de líder possui a capacidade nata de influenciar seus subordinados. Pessoas carismáticas têm características que as tornam especiais. Além de ser simpáticas, tem a facilidade de interagir com outras

pessoas.

Os líderes carismáticos são normalmente bons comunicadores e apresentam grande capacidade de persuadir o grupo. Por outro lado, a dificuldade de desenvolverem sucessores e o risco de serem endeusados fazendo com que os seus erros não sejam percebidos pelos outros, são seus principais pontos fracos. O carisma pode ser usado tanto para propósitos positivos, que beneficiam o grupo, quanto para propósitos negativos, que levam a manipulação (MEDEIROS, LEONE, EL-AOUAR, 2015, p.28).

### **2.2.2 Teoria da liderança visionaria**

“O líder visionário cria e articula uma visão de futuro convincente, factível e atraente que se baseia no presente e visa à melhoria” (ROBBINS, 2002 p.400).

O líder visionário é aquele que busca alcançar resultados extraordinários, ele consegue fazer com que os liderados se sintam mais motivados, engajados e comprometidos, mostrando possibilidades de crescimento e alcance de resultados cada vez melhores. O líder visionário é carismático, tem boa comunicação, tem criatividade, assume riscos, e tem planejamento estratégico. “A liderança visionaria tem sido amplamente utilizada e defendida, mas sua validade depende de planejamento detalhado que lhe ofereça apoio” (ROBBINS, 2002, p.401).

Os líderes visionários possuem qualidades relacionadas a eficácia em seus papéis, onde eles têm a capacidade de explicar sua visão, ações e objetivos de forma clara aos demais, além de expressar sua visão não apenas verbalmente, mas com seus comportamentos e atitudes, apresentando a capacidade de estender a sua visão para diversos contextos, flexibilizando assim a mesma com o intuito de atingir os seus objetivos com eficácia (ROBBINS, 2003).

### **2.2.3 Teoria da liderança transformacional**

A liderança transformacional é caracterizada pela presença de um líder capaz de transformar o ambiente e mudar a realidade de qualquer lugar por onde passa. Esse é um líder capacitado para resolver problemas dos mais simples aos mais complexos, além de ser visionário, estrategista e comprometido com o desenvolvimento de seus liderados. A teoria da liderança transformacional ela parte do princípio onde o líder conhece detalhes dos membros de sua equipe, o que leva o líder a entender de forma mais concreta as habilidades de cada membro, a forma como cada um prefere ser tratado, o que pode vir a potencializar o talento de cada um.

O líder transformacional ele é capaz de formar profissionais melhores por meio dos seus exemplos e atitudes, ele se torna referência e fonte de inspiração para todos, através do seu carisma, da sua visão e da sua inspiração. De acordo com Robbins (2005) líderes transformacionais inspira seus seguidores a transcender seus próprios interesses para o bem da organização e que é capaz de causar um efeito profundo e extraordinário sobre seus liderados.

## 23 MODELO DAS PRÁTICAS DE LIDERANÇA ADOTADO NO ESTUDO

O modelo de liderança adotado no estudo foi as 05 práticas de liderança exemplar desenvolvidas pelos autores Kouzes e Posner (2013), os autores afirmam que os líderes estão no pico profissional eles seguem as cinco práticas de liderança exemplar, que são: modele o estilo, inspire uma visão comum, questione o processo, capacite os outros para a ação e anime os corações. Para os pesquisadores a liderança está no alcance de qualquer pessoa, podendo esta, ser desenvolvida e praticada.

### 2.3.1 Modele o Estilo

A primeira prática de liderança exemplar do estudo é modele o estilo, para Kouzes e Posner (2013), um dos compromissos que é preciso assumir para modelar o estilo com eficácia é esclarecer os valores e encontrar a própria voz, não basta apenas palavras, os feitos de um líder tem mais força do que apenas discursos sem ações, líderes exemplares dão exemplos, pois não são títulos fazem líderes e sim a junção de suas ações com os valores comuns.

O líder deve ser o modelo de comportamento que espera dos outros, quando o líder acompanha sua equipe, e é modelo para os liderados provavelmente terá uma equipe bem sucedida, para Kouzes e Posner (2013, p. 49) “os liderados se engajarão muito mais em um lugar onde acredita que podem ser fieis as suas crenças”. Portanto o líder além de ser exemplo, precisa saber ouvir os liderados, e desenvolver uma linguagem onde todos compreendam que são parte importante do processo de uma organização.

### 2.3.2 Inspire uma visão comum

Os líderes do presente e também do futuro, eles precisam ter a convicção de que podem influenciar seus liderados em busca de grandes objetivos, com um engajamento cada vez mais propenso a levar a identificação natural de mais pessoas.

Os líderes olham para frente e perscrutam o futuro. Cultivam na mente ideias e visões do que pode ser. Desenvolvem o senso do que será possível se todos trabalharem juntos por um propósito comum. Os líderes são positivos sobre o futuro e acreditam apaixonadamente que as pessoas podem fazer diferença. Mas as visões que se restringem à cabeça dos líderes são insuficientes para gerar movimentos organizados. Os líderes devem induzir os outros a verem possibilidades vibrantes no futuro. Eles animam às visões. Comunicam esperanças e sonhos para que os outros compreendam com clareza as visões e as compartilhem como se fossem próprias. Mostram aos outros como seus valores e interesses serão atendidos pela visão de longo prazo do futuro (KOUZES, POSNER, 2013, p.87).

Um líder, ele deve sempre exercer o seu papel de analisar até o momento e planejar juntamente com seus liderados o melhor caminho para o futuro. Ele deve ter ideias claras, que tenham o poder de despertar em seus liderados a vontade de compartilhar de seus sonhos e lutar por eles juntamente com ele. Um líder ele deve ter o poder não somente de induzir, mas de fazer seus liderados acreditar de que o sonho é possível, de que seu projeto tem futuro, o líder antes de mais nada ele deve ser fonte de inspiração para seus liderados.

### 2.3.3 Questione o Processo

O questionamento ao processo é uma forma de se fazer uma análise de tudo que está sendo feito, de aprimoramento e amadurecimento dos métodos que estão sendo utilizados e assim à organização começara a ter uma melhoria continua e passara a ter uma melhor gestão entre liderança e liderados. O questionamento leva a organização a descobrir os possíveis erros do processo e assim consequentemente corrigir e fazer os ajustes necessários para decisões futuras.

Para Kouzes e Posner (2013, p.135) “o questionamento é oportunidade para engrandecimento”. Através do que os dois autores falam, percebe-se que o questionamento leva a liderança, a gestão da organização a ter a oportunidade de melhorar seus métodos de trabalho, de cometer menos erros em decisões futuras,

de aprender mais e melhorar sua visão interna e externa. O questionamento serve não apenas para os líderes, mas também para os liderados, pois, muitas das vezes é necessário o questionamento para aprender mais a ouvir e aproveitar as oportunidades de se posicionar dentro da organização.

#### **2.3.4 Capacite os outros para a ação**

O líder ele deve sempre ser inspirador, fazer críticas construtivas, saber o momento de avaliar seus liderados, mas também o momento de se auto avaliar, ter paixão pelo que faz, para através disso contagiar seus liderados, ser propenso a escutar, a mudanças em prol não apenas do bem comum, mas do bem da organização, porque o líder ele deve ser capaz de entender que ele sozinho não consegue atingir os objetivos, que é necessário dar as mãos a sua equipe e juntos sonhar novos sonhos, novos projetos. O líder que sonha em alcançar grandes resultados precisa ser integrador, participativo, democrático e o maior incentivador de seus liderados.

Os líderes investem em promover relacionamentos confiáveis. Constroem equipes vigorosas e coesas, equipes que se sentem como famílias. Os líderes se empenham ativamente em envolver os liderados no planejamento e lhes permite tomar as próprias decisões. Os líderes fazem os outros se considerarem donos, não empregados (KOUZES; POSNER, 2013, p.187).

O líder deve conquistar a confiança de seus liderados e construir juntos uma equipe forte, disposta a ir lutar pelos mesmos ideais, pelos mesmos projetos, disposta a compartilhar dos momentos de alegria e de tristeza. O líder ele precisa tirar o clima de medo de seus liderados e incentiva-los a arriscar, a buscar coisas inovadoras, a ter confiança em si mesmo, a ser visionários e vê oportunidade onde outros não veriam.

#### **2.3.5 Anime os corações**

Um líder ele deve ser capaz de reconhecer as habilidades e as virtudes de seus liderados, deve ter a sensibilidade de saber como motivá-los para alcançar grandes resultados, criar um ambiente harmonioso, ser empático e saber ouvir. Um líder tem que acima de tudo saber dar o *feedback* depois de uma crítica, saber

motivar os funcionários da forma correta e de acordo com a forma de ser de cada um.

Os líderes animam as pessoas, reconhecendo ostensivamente suas contribuições para a visão comum. Com uma nota de agradecimento, com um sorriso ou com um elogio em público, os líderes transmitem aos outros o quanto eles significam para a organização (KOUZES; POSNER, 2013, p.239).

O líder ele deve ser alguém que contagia pela sua forma de falar, de agir e de tratar as pessoas, deve conhecer seus liderados como ninguém, deve saber os pontos fortes e fracos de cada um e saber lidar de uma forma que transmita confiança para eles. O verdadeiro líder é capaz de influenciar sua equipe a alcançar grandes resultados mesmo diante da adversidade, transmitir encorajamento aos seus liderados, mostrar confiança no potencial e nas habilidades de cada um, demonstrar o valor e a importância que cada um tem para a organização, porque a motivação não é algo apenas financeiro como muitos pensam, a motivação para alguns pode ser um elogio, o reconhecimento do seu trabalho, a valorização dentro da organização.

### **3. METODOLOGIA**

O presente trabalho foi elaborado através de um estudo de caso, utilizando também a pesquisa bibliográfica, a pesquisa descritiva e a pesquisa quantitativa. No estudo de caso, foram escolhidos os melhores procedimentos, para que o trabalho viesse obter respostas concretas diante do objetivo geral do trabalho, que é investigar as práticas de liderança adotadas pela gestora do restaurante Lovina Tropical de acordo com o modelo das 05 práticas de liderança exemplar.

O estudo de caso segundo Severino (2007, p.121) é:

[...] Pesquisa que se concentra no estudo de um caso particular, considerado representativo de um conjunto de casos análogos, por ele significativamente representativo. A coleta dos dados e sua análise se dão da mesma forma que nas pesquisas de campo, em geral [...].

Na pesquisa bibliográfica, foram utilizados livros e artigos, pois a análise em livros e artigos é fundamental para dar embasamento a investigação feita através do estudo de caso e assim ser feito o confronto de forma categórica, das informações obtidas sobre o tema, e a investigação proposta no objetivo geral do

presente trabalho. Fazendo assim uma análise das variáveis apresentadas no presente trabalho, na literatura já existente.

A pesquisa bibliográfica segundo Gresller (2007, p.70)

[...] a pesquisa bibliográfica é conduzida, principalmente, pelo uso de materiais escritos. Está associada com a procura de fatos significativos e interpretações do passado e com dados e informações estatísticas encontrados em documentos oficiais, periódicos profissionais e em fontes similares [...].

O presente trabalho analisou através de livros, quais as práticas tem sido adotadas pelas lideranças do Lovina Tropical, qual a interferência que essas práticas de liderança tem no funcionamento da empresa, se essas práticas de liderança são de fato as melhores a serem desempenhadas dentro da empresa.

Na pesquisa descritiva, procurou-se descrever e identificar as variáveis propostas no presente trabalho, e as relações que possa existir entre si, é uma pesquisa que trata de uma análise mais profunda em suas características.

A pesquisa descritiva segundo Gil (2007, p.42).

[...] As pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis. São inúmeros os estudos que podem ser classificados sob este título e uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coletas de dados, tais como o questionário e a observação sistemática. [...]

Por meio da pesquisa descritiva, é possível conhecer a fundo, interpretar e confrontar de forma segura as informações obtidas através de livros, artigos, revistas e técnicas padronizadas de coleta de dados, e assim poder ter a dimensão do problema ou fenômeno estudado.

Segundo Fonseca (2002, p.20) A pesquisa quantitativa recorre à linguagem matemática para descrever as causas de um fenômeno, as relações entre variáveis, etc. Logo, através da pesquisa quantitativa é possível alcançar resultados precisos para a investigação de determinada variável ou variáveis. É um instrumento que possibilita validar estatisticamente as hipóteses levantadas no trabalho.

O instrumento principal utilizado foi a pesquisa quantitativa, seguindo o inventario das práticas de liderança (LPI), é um instrumento de se utiliza de dois questionários, cada um contendo 30 questões. Os questionário e entrevista foram aplicados junto aos colaboradores do Restaurante Lovina Tropical para se chegar ao

melhor resultado para a investigação do presente trabalho, que é investigar as práticas de liderança adotadas no restaurante, de acordo com o modelo das 05 práticas de liderança exemplar. Segundo Fonseca (2002, p. 20) “Diferentemente da pesquisa qualitativa, os resultados da pesquisa quantitativa podem ser quantificados. Como as amostras geralmente são grandes e consideradas representativas da população, os resultados são tomados como se constituíssem um retrato real de toda a população alvo da pesquisa. A pesquisa quantitativa se centra na objetividade. Influenciada pelo positivismo, considera que a realidade só pode ser compreendida com base na análise de dados brutos, recolhidos com o auxílio de instrumentos padronizados e neutros”.

O setor de restaurante é um setor que tem tido uma forte expansão no Brasil, porém é um setor complexo pelo fato de que tem que estar sempre numa busca constante pela qualidade dos serviços e alimentos oferecidos, pela segurança de seus trabalhadores e pela higiene de seu espaço. O presente estudo foi realizado no Restaurante Lovina Tropical, situado na R. Vitorino Cardoso, 908 - Ponta de Campina, Cabedelo - PB, 58101-510. O trabalho tem por finalidade investigar as práticas de liderança dos gestores do restaurante e fazer a comparação entre a teoria e a prática de liderança, tendo como modelo as 05 práticas de liderança exemplar. A empresa trabalha com um cardápio em todas as faixas de preço, oferecendo frutos do mar e acompanhamentos, bebidas, um espaço descontraído para músicas ao vivo, com acesso direto à praia e com um estacionamento amplo para seus clientes.

#### **4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADO**

Neste tópico será apresentado a análise dos resultados da pesquisa aplicada com funcionários e a gestora do Restaurante do Lovina Tropical, seguindo o modelo das 05 práticas de liderança exemplar de Kouzes e Posner e o inventário das práticas de liderança (LPI). Através destes, serão apresentados e discutidos os resultados da pesquisa aplicada aos funcionários e ao gestor do restaurante, sendo feita também a comparação de ambos os resultados.

##### **4.1 PRÁTICAS DE LIDERANÇA ADOTADAS PELA GESTORA**

A pesquisa foi realizada com o propósito de fazer a identificação das

práticas de liderança da gestora do restaurante Lovina Tropical, sendo aplicado ao mesmo, um questionário de autoavaliação contendo 30 perguntas, onde o mesmo possibilita medir a constância com a qual o gestor executa as 05 práticas da liderança exemplar. Diante do exposto, as 30 questões continham as seguintes opções de escolha: 1-nunca, 2-ocasionalmente, 3-algumas vezes, 4-muitas vezes, 5-frequentemente. Os resultados da autoavaliação podem ser observados na Tabela 01.

Tabela 01 – Médias da autoavaliação da gestora.

<b>Prática 1 – Modele o estilo</b>	<b>Frequência</b>
Q01. Eu sou um exemplo pessoal daquilo que espera das outras pessoas.	4
Q06. Eu gasto tempo e energia para assegurar que as pessoas estejam alinhadas aos princípios e padrões estabelecidos pela Instituição.	5
Q11. Eu cumpro as promessas e os compromissos que assumo na Instituição.	4
Q16. Eu procuro maneiras de obter <i>feedback</i> (retorno) acerca da influência das minhas ações na produtividade das outras pessoas.	3
Q21. Eu construo consenso em volta do conjunto de valores que foram estabelecidos para a Instituição.	4
Q26. Eu falo acerca dos valores e princípios que guiam minhas ações.	4
<b>Média</b>	<b>4,0</b>
<b>Prática 2 – Inspire uma visão comum</b>	<b>Frequência</b>
Q02. Eu olho para o futuro e comunico acerca do que acredito que afetará a Instituição.	5
Q07. Eu descrevo uma imagem desafiadora do que as pessoas devem ser capazes de atingir.	5
Q12. Eu compartilho com as pessoas sobre a visão acerca do quanto melhor a nossa Instituição pode ser no futuro.	5
Q17. Eu mostro como meus interesses podem ser realizados através de uma visão comum.	4
Q22. Eu fico contente e sou positiva sobre as possibilidades do futuro.	5
Q27. Eu falo com convicção acerca dos importantes propósitos e do significado daquilo que As pessoas estão fazendo.	4
<b>Média</b>	<b>4,6</b>
<b>Prática 3 – Questione o processo</b>	<b>Frequência</b>
Q03. Eu procuro diferentes maneiras para desenvolver e desafiar as minhas competências e habilidades.	4
Q08. Eu desafio as pessoas a tentarem abordagens inovadoras em seus trabalhos.	3
Q13. Eu me mantenho atualizada em eventos e atividades que possam afetar a Instituição.	4
Q18. Quando as coisas não acontecem como se espera, eu pergunto: "O que podemos aprender com essa experiência?".	4
Q23. Eu asseguro que estabeleçamos objetivos e façamos planos específicos para os projetos que iniciaram.	5
Q28. Eu tomo iniciativa para vencer obstáculos sempre quando os resultados são incertos.	5
<b>Média</b>	<b>4,1</b>
<b>Prática 4 – Capacite os outros para a ação</b>	<b>Frequência</b>
Q04. Eu incentivo relações de cooperação em vez de competição entre as pessoas da Instituição.	5
Q09. Eu ouço afetivamente os diversos pontos de vista.	3
Q14. Eu trato as pessoas com dignidade e respeito.	5
Q19. Eu apoio as decisões que os gestores tomam por iniciativa própria na Instituição.	5
Q24. Eu dou liberdade e poder de escolha em relação a como realizamos nosso trabalho.	4
Q29. Eu dou oportunidades para que as pessoas tenham responsabilidades de liderança.	4
<b>Média</b>	<b>4,3</b>
<b>Prática 5 – Anime os corações</b>	<b>Frequência</b>
Q05. Eu elogio as pessoas pelo trabalho bem-feito.	5
Q10. Eu encorajo as pessoas enquanto trabalham em atividades e programas da Instituição.	5
Q15. Eu apoio as pessoas na Instituição e exprimo apreciação pelas suas contribuições.	5
Q20. Eu reconheço publicamente as pessoas que demonstram compromisso com os valores da instituição.	4
Q25. Eu procuro maneiras de celebrarmos sucessos alcançados.	5
Q30. Eu asseguro que as pessoas na Instituição sejam criativamente reconhecidas pelas suas contribuições.	5
<b>Média</b>	<b>4,8</b>

Fonte: Dados da Pesquisa (2019).

A prática, “anime os corações”, foi a melhor examinada pelo gestor, com média de (4,8). O gestor esteve alinhado em 05 (05, 10,15, 25, 30) das 06 questões relacionadas a essa prática, ao afirmar que frequentemente: “eu elogio as pessoas pelo trabalho bem-feito”, “eu encorajo as pessoas enquanto trabalham em atividades e programas da instituição”, “eu apoio as pessoas na instituição e exprimo apreciação pelas suas contribuições”, “eu procuro maneiras de celebrarmos sucessos alcançados” e “eu asseguro que as pessoas na instituição sejam criativamente reconhecidas pelas suas contribuições”. Todavia, a questão restante foi classificada como muitas vezes, “eu reconheço publicamente as pessoas que demonstram compromisso com os valores da instituição” (questão 20).

A prática anime os corações, ela tem se tornado habitual em algumas empresas, ela mostra a habilidade que o gestor tem de reconhecer a valia, a relevância dos funcionários para a empresa, e assim engrandece-los por suas conquistas, pela ousadia em seus projetos. São esses líderes que tem se tornado fonte de inspiração dentro das empresas, com seu carisma, com sua energia, com sua capacidade de motivar através de um elogio, de um abraço. Segundo Daft (2005, p.389), “o carisma tem sido conhecido como um fogo que ascende a energia e o compromisso do seguidor, produzindo resultados acima e além da obrigação”. Esses líderes eles conseguem tocar o coração de seus liderados de forma que os impulsiona a dar o melhor de si pela empresa, para conseguir alcançar os objetivos da empresa sem pedir nada em troca.

A prática, “inspire uma visão” obteve a segunda melhor média da autoavaliação do gestor (4,6). De acordo com os resultados, a gestora frequentemente “olha para o futuro e comunica acerca do que acredita que afetará a instituição”, “descreve uma imagem desafiadora do que as pessoas devem ser capazes de atingir”, “compartilha com as pessoas sobre a visão acerca do quanto melhor a nossa instituição pode ser no futuro” e “fica contente e positiva sobre as possibilidades do futuro” (questões 02, 07, 12, 22). Já com a resposta “muitas vezes”, a gestora “mostra com seus interesses podem ser realizados através de uma visão comum” e “fala com convicção acerca dos importantes propósitos e do significado daquilo que as pessoas estão fazendo” (questões 17 e 27).

Uma liderança de excelência ela provem da visão, para ser um líder de futuro e com um futuro brilhante, é necessário ter visão em todos os aspectos dentro

da empresa, é necessário ser exemplo, sonhador e fonte de inspiração. Segundo Kouzes e Posner (2013, p.91) “os líderes exemplares são prospectivos. Eles olham para o futuro, perscrutam além do horizonte e vislumbram as maiores oportunidades”. Entretanto, olhar para o futuro não significa que o líder não precise olhar para o passado, pelo contrário, ele precisa estar atento ao que aconteceu no passado, para ter uma compressão exata do que fazer no futuro.

A prática “capacite os outros para a ação” obteve a terceira maior média (4,3). Entre as questões que fazem parte dessa prática no questionário, a gestora esteve alinhada em três delas (04, 14, 19) ao assegurar que frequentemente as pratica. De acordo com a gestora, ela frequentemente “incentiva relações de cooperação em vez de competição entre as pessoas da instituição”, “trata as pessoas com dignidade e respeito” e “apoia as decisões que os gestores tomam por iniciativa própria na instituição”. Por outro lado, nas questões (24, 29) a gestora diz que as praticar muitas vezes, dá “liberdade e poder de escolha em relação a como realizamos nosso trabalho” e “dá oportunidades para que as pessoas tenham responsabilidades de liderança”. E na questão restante (09), a gestora aponta que a pratica algumas vezes, “ouve afetivamente os diversos pontos de vista”.

Essa é uma prática onde a organização mais se fortalece, pois, ela propicia um elo de confiança entre líder e liderados, construindo assim, equipes coesas, baseadas na confiança e no respeito mútuo. Onde os líderes através de suas ações conseguem fomentar a visão do “Nós” e não do “Eu” dentro da empresa. Segundo Kouzes e Posner (2013, p.193) “Para construir e sustentar conexões sociais, é preciso confiar e conquistar a confiança dos outros. E a confiança se situa não só na cabeça, mas também no coração”. Portanto, a confiança ela traz benefícios para a empresa, com um melhor desempenho dos funcionários em suas funções, com uma comunicação entre líder e liderados sem restrição e sem ruídos. Sem confiança se torna impossível exercer uma liderança com excelência, pois só a confiança é capaz de construir um clima, um ambiente harmônico dentro da empresa.

A prática “questione o processo” obteve uma frequência média de (4,1), verificando as respostas das questões (23, 28), constata-se que a gestora tem estado alinhada com esta prática, ao declarar que frequentemente: “assegura que se estabeleçam objetivos e planos específicos para os projetos que iniciaram” e “toma iniciativa para vencer obstáculos sempre quando os resultados são incertos”. No

entanto, nas questões (03, 13, 18) a gestora afirma que muitas vezes “procura diferentes maneiras para desenvolver e desafiar suas competências e habilidades”, “se mantém atualizada em eventos e atividades que possam afetar a instituição” e “quando as coisas não acontecem como esperado, se pergunta: “o que posso aprender com essa experiência?”. Por outro lado, a questão (08) aponta que, algumas vezes “desafia as pessoas a tentarem abordagens inovadoras em seus trabalhos”. A prática questione o processo ela ajuda o líder a enxergar nas dificuldades, desafios que levará a empresa a um patamar superior, ajuda o líder a levar seus liderados a buscar a mudança, a não se acostumar a viver na zona de conforto, se confrontar a si mesmo, e se colocar dentro de grandes desafios que o levarão a viver experiências transformadoras, tanto na vida pessoal, quanto profissional. Segundo Kouzes e Posner (2013, p.143) “Os líderes de todos os níveis vão além da descrição do cargo e veem oportunidades onde os outros nada percebem”. O verdadeiro líder eles estão sempre atentos às oportunidades, a buscar mudanças, porém mudanças com propósito de crescimento, porque de nada adianta entrar em um desafio sem o propósito de supera-lo e de conseguir estimular as pessoas ao seu redor a agir da mesma maneira que você.

A prática “modele o estilo” obteve a menor frequência média (4,0), de acordo com o resultado obtido, a gestora frequentemente: “gasta tempo e energia para assegurar que as pessoas estejam alinhadas aos princípios e padrões estabelecidos pela instituição” questão (06). E muitas vezes “é um exemplo pessoal daquilo que espera das outras pessoas”, “cumpre as promessas e os compromissos que assume na instituição”, “constrói consenso em volta do conjunto de valores que foram estabelecidos para a instituição” e “fala acerca dos valores e princípios que guiam suas ações” questões (01, 11, 21, 26). Por outro lado, na questão (16), afirma que algumas vezes “procura maneiras de obter *feedback* (retorno) acerca da influência das minhas ações na produtividade das outras pessoas”. A prática modele o estilo é onde os líderes tem que ter consciência sobre os valores transmitidos, saber de fato o que fala, para saber como agir perante seus liderados e toda a empresa, pois, é através de sua fala segura e enfática que conseguirá conquistar credibilidade. Segundo Kouzes e Posner (2013, p.44) “Para torna-se líder confiável, você precisa aprender a expressar-se de maneira exclusivamente sua”.

## 4.2 VISÃO DOS EMPREGADOS EM RELAÇÃO ÀS PRÁTICAS DE LIDERANÇA DA GESTORA

A seguir serão mostradas as médias alcançadas através da avaliação feita pelos empregados em relação às práticas de liderança da gestora, a partir do questionário de heteroavaliação, como pode ser observado na tabela 02.

Tabela 02 – Média da Heteroavaliação dos funcionários em relação às práticas de liderança da gestora.

<b>Prática 1 – Modele o estilo</b>		<b>Frequência</b>
Q01. Ela é um exemplo pessoal daquilo que espera das outras pessoas.		3,9
Q06. Ela gasta tempo e energia para assegurar que as pessoas estejam alinhadas aos princípios e padrões estabelecidos pela Instituição.		3,6
Q11. Ela cumpre as promessas e os compromissos que assume na Instituição.		4,0
Q16. Ela procura maneiras de obter <i>feedback</i> (retorno) acerca da influência de suas ações na produtividade das outras pessoas.		3,7
Q21. Ela constrói consenso em volta do conjunto de valores que foram estabelecidos para a Instituição.		3,7
Q26. Ela fala acerca dos valores e princípios que guiam as suas ações.		3,0
<b>Média</b>		<b>3,6</b>
<b>Prática 2 – Inspire uma visão comum</b>		<b>Frequência</b>
Q02. Ela olha para o futuro e comunica acerca do que acredita que afetará a Instituição.		4,1
Q07. Ela descreve uma imagem desafiadora do que nós deveríamos ser capazes de atingir.		3,0
Q12. Ela compartilha conosco a visão acerca do quanto melhor a nossa Instituição pode ser no futuro.		2,9
Q17. Ela nos mostra como seus interesses podem ser realizados através de uma visão comum.		3,0
Q22. Ela fica contente e é positiva sobre as possibilidades do futuro.		4,0
Q27. Ela fala com convicção acerca dos importantes propósitos e do significado daquilo que estamos fazendo.		3,7
<b>Média</b>		<b>3,4</b>
<b>Prática 3 – Questione o processo</b>		<b>Frequência</b>
Q03. Ela procura diferentes maneiras para desenvolver e desafiar as minhas competências e habilidades.		2,9
Q08. Ela desafia as pessoas a tentarem abordagens inovadoras em seus trabalhos.		2,7
Q13. Ela se mantém atualizada em eventos e atividades que possam afetar a Instituição.		3,5
Q18. Quando as coisas não acontecem como se espera, ela pergunta: "O que podemos aprender com essa experiência?".		3,2
Q23. Ela assegura que estabeleçamos objetivos e façamos planos específicos para os projetos que iniciamos.		3,5
Q28. Ela toma iniciativa para vencer obstáculos sempre quando os resultados são incertos.		3,7
<b>Média</b>		<b>3,2</b>
<b>Prática 4 – Capacite os outros para a ação</b>		<b>Frequência</b>
Q04. Ela incentiva relações de cooperação em vez de competição entre as pessoas da Instituição.		4,1
Q09. Ela ouve afetivamente os diversos pontos de vista.		3,3
Q14. Ela trata as pessoas com dignidade e respeito.		3,9
Q19. Ela apoia as decisões que os gestores tomam por iniciativa própria na Instituição.		3,4
Q24. Ela nos dá liberdade e poder de escolha em relação a como realizamos nosso trabalho.		3,6
Q29. Ela nos dá oportunidades para que tenhamos responsabilidades de liderança.		3,3
<b>Média</b>		<b>3,6</b>
<b>Prática 5 – Anime os corações</b>		<b>Frequência</b>
Q05. Ela elogia as pessoas pelo trabalho bem-feito.		3,3
Q10. Ela encoraja as pessoas enquanto trabalham em atividades e programas da Instituição.		3,2
Q15. Ela apoia as pessoas na Instituição e exprime apreciação pelas nossas contribuições.		4,0
Q20. Ela reconhece publicamente as pessoas que demonstram compromisso com os valores da instituição.		3,3
Q25. Ela procura maneiras de celebrarmos sucessos alcançados.		3,3
Q30. Ela assegura que as pessoas na Instituição sejam criativamente reconhecidas pelas suas contribuições.		3,2
<b>Média</b>		<b>3,5</b>

A prática “modele o estilo” aparece empatada com a prática “capacite os outros para a ação”, com uma média geral de (3,6). Conforme os resultados da prática “modele o estilo” o gestor muitas vezes, “ela cumpre as promessas e os compromissos que assume na instituição” questão (11). Porém, algumas vezes “ela é um exemplo pessoal daquilo que espera das outras pessoas”, “ela gasta tempo e energia para assegurar que as pessoas estejam alinhadas aos princípios e padrões estabelecidos pela instituição”, “ela procura maneiras de obter *feedback* (retorno) acerca da influência de suas ações na produtividade das outras pessoas”, “ela constrói consenso em volta do conjunto de valores que foram estabelecidos para a instituição” e “ela fala acerca dos valores e princípios que guiam as suas ações” questões (01, 06, 16, 21, 26). A prática “modele o estilo” ela deve representar aquilo que realmente o líder é, aquilo que o torna exemplar, que o faz ser o modelo a ser seguido pelos demais, porque será através dos exemplos transmitidos que conseguirá cultivar seus valores nos seus liderados. Porém isso, não exclui os funcionários de serem ouvidos. É a relação entre crença, valores e liderança do líder e dos liderados. Segundo Kouzes e Posner (2013, p.51) “Depois que se compreendem com clareza os valores do líder, os valores dos liderados e os valores comuns, todos passam a saber o que se espera de cada um e como podem contar uns com os outros”.

A prática “capacite os outros para a ação” obteve a mesma frequência média da prática anterior entre os funcionários, segundo os resultados obtidos o gestor muitas vezes, “ela incentiva relações de cooperação em vez de competição entre as pessoas da instituição” questão (04). Algumas vezes, “ela ouve afetivamente os diversos pontos de vista”, “ela trata as pessoas com dignidade e respeito”, “ela apoia as decisões que os gestores tomam por iniciativa própria na instituição”, “ela nos dá liberdade e poder de escolha em relação a como realizamos nosso trabalho” e “ela nos dá oportunidade para que tenhamos responsabilidades de liderança” questões (09, 14, 19, 24, 29). Nos últimos tempos os líderes tem se dado conta que para se alcançar grandes resultados se faz necessário construir um elo forte entre líder e liderados, para que possa existir um clima agradável de trabalho, um relacionamento que inspire confiança entre ambas as partes. Segundo Kouzes e Posner (2013, p.193) “Sem confiança, a liderança é inviável. Sem confiança, as pessoas não acreditam no líder nem umas nas outras. Sem confiança, não se

realizam coisas extraordinárias”.

A prática “anime os corações” foi avaliada com a frequência de (3,5), ficando em segundo lugar dentre todas as práticas. De acordo com os resultados, a gestora, muitas vezes, “ela apoia as pessoas na instituição e exprime apreciação pelas nossas contribuições” questão (15). No entanto, algumas vezes “ela elogia as pessoas pelo trabalho bem-feito”, “ela encoraja as pessoas enquanto trabalham em atividades e programas da instituição”, “ela reconhece publicamente as pessoas que demonstram compromisso com os valores da instituição”, “ela procura maneiras de celebrarmos sucessos alcançados” e “ela assegura que as pessoas na instituição sejam criativamente reconhecidas pelas suas contribuições” questões (05, 10, 20, 25, 30). É uma prática onde o líder motiva, acredita no potencial dos seus liderados e faz com que eles acreditem em si mesmo, que podem ir além do que imaginam, fazendo com que seu desempenho e o da empresa sejam impulsionados. Segundo Kouzes e Posner (2013, p.244) “Os líderes mais eficazes trazem à tona o melhor dos liderados”.

A prática “inspire uma visão comum” obteve a terceira frequência média (3,4), tendo como resultado, muitas vezes, “ela olha para o futuro e comunica acerca do que acredita que afetará a instituição” e “ela fica contente e é positiva sobre as possibilidades do futuro” questões (02, 22). Contudo, algumas vezes “ela descreve uma imagem desafiadora do que nós deveríamos ser capazes de atingir”, “ela nos mostra como seus interesses podem ser realizados através de uma visão comum” e “ela fala com convicção acerca dos importantes propósitos e do significado daquilo que estamos fazendo” questões (07, 17, 27). No entanto, ocasionalmente, “ela compartilha conosco a visão que acerca do quanto melhor a nossa instituição pode ser no futuro” questão (12). A prática “inspire uma visão comum” ela faz com que o líder e liderados compartilhem do mesmo sonho e assim consigam alcançar um futuro melhor, faz com que exista um compromisso entre ambas as partes, de que ter uma visão em comum ajuda em obter grandes conquistas, romper grandes desafios. Segundo Kouzes e Posner (2013, p.91) “As visões comuns atraem mais pessoas, sustentam níveis de motivação mais altos e resistem melhor aos desafios e dificuldades, em comparação com as visões individuais”.

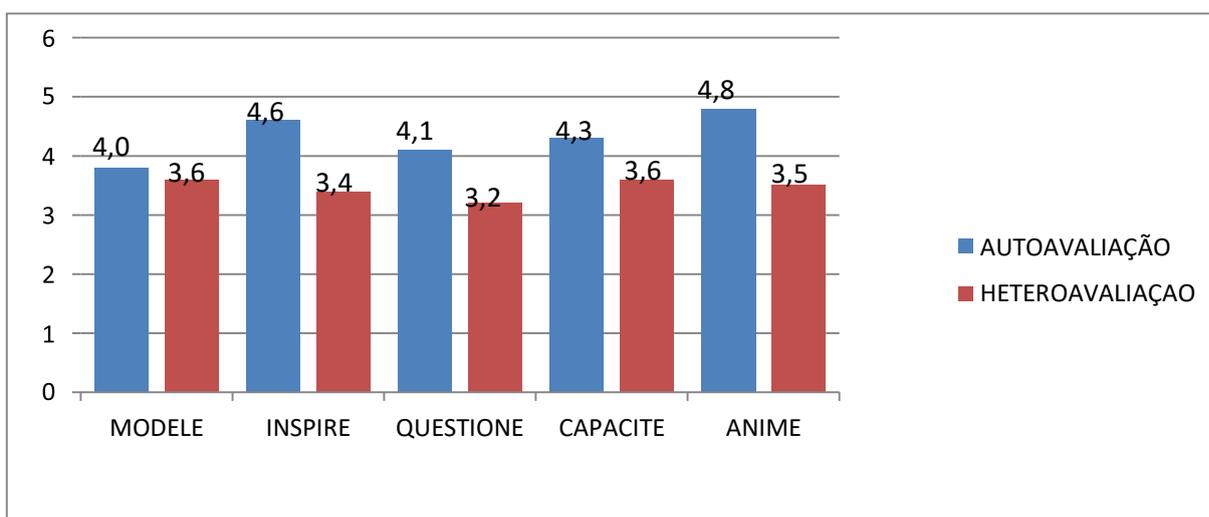
A prática “questione o processo”, foi avaliada com a frequência média (3,2), obtendo assim a menor frequência média entre todas as práticas avaliadas.

Segundo os resultados dessa avaliação, a gestora, algumas vezes, “ela se mantém atualizada em eventos e atividades que possam afetar a instituição”, “quando as coisas não acontecem como se espera, ela pergunta: “o que podemos aprender com essa experiência?”, “ela assegura que estabeleçamos objetivos e façamos planos específicos para os projetos que iniciamos” e “ela toma iniciativa para vencer obstáculos sempre quando os resultados são incertos” questões (13, 18, 23, 28). Todavia, ocasionalmente, “ela procura diferentes maneiras para desenvolver e desafiar as minhas competências e habilidades” e “ela desafia as pessoas a tentarem abordagens inovadoras em seus trabalhos” questões (03, 08). A prática “questione o processo”, ela traz consigo o dever que o líder tem de sacudir a equipe, buscar novas oportunidades, grandes desafios e de juntamente com seus liderados, fazer acontecer coisas extraordinárias. Segundo Kouzes e Posner (2013, p.138) “A mudança é trabalho de líderes. Já não se trata de rotina de negócios, e os líderes exemplares sabem que precisam transformar a maneira como se fazem as coisas”.

#### 4.3 COMPARAÇÕES DA AUTOAVALIAÇÃO DAS PRÁTICAS DE LIDERANÇA DA GESTORA COM A VISÃO DOS EMPREGADOS

O gráfico 01 a seguir, mostra a comparação entre as médias encontradas na autoavaliação e heteroavaliação, de acordo com as cinco práticas de liderança analisadas:

Gráfico 01 – Comparação da autoavaliação e heteroavaliação



Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Como pode ser observado no gráfico 01, a autoavaliação feita pela gestora, teve uma média acima da heteroavaliação feita pelos 13 funcionários: Modele (4,0 x 3,6), Inspire (4,6 x 3,4), Questione (4,1 x 3,2), Capacite (4,3 x 3,6) e Anime (4,8 x 3,5). Demonstrando através dos resultados, uma divergência entre as duas avaliações.

Tabela 03 – Classificação das 30 questões dos 10 mais frequentes para os 10 menos frequente de acordo com a média MGE comparado com a autoavaliação.

<b>MAIS FREQUENTE</b>	<b>PRÁTICA</b>	<b>GESTOR</b>	<b>MGE +/-</b>
Q04. Ela incentiva relações de cooperação em vez de competição entre as pessoas da Instituição.	Capacite	5	4,1 -
Q02. Ela olha para o futuro e comunica acerca do que acredita que afetará a Instituição.	Inspire	5	4,1 -
Q22. Ela fica contente e é positiva sobre as possibilidades do futuro.	Inspire	5	4,0 -
Q15. Ela apoia as pessoas na Instituição e exprime apreciação pelas nossas contribuições.	Anime	5	4,0 -
Q11. Ela cumpre as promessas e os compromissos que assume na Instituição.	Modele	4	4,0
Q14. Ela trata as pessoas com dignidade e respeito.	Capacite	5	3,9 -
Q01. Ela é um exemplo pessoal daquilo que espera das outras pessoas.	Modele	4	3,9
Q28. Ela toma iniciativa para vencer obstáculos sempre quando os resultados são incertos	Questione	5	3,7 -
Q27. Ela fala com convicção acerca dos importantes propósitos e do significado daquilo que estamos fazendo	Inspire	4	3,7
Q21. Ela constrói consenso em volta do conjunto de valores que foram estabelecidos para a Instituição.	Modele	4	3,7
<b>FREQUÊNCIA MÉDIA</b>	<b>PRÁTICA</b>	<b>GESTOR</b>	<b>MGE +/-</b>
Q16. Ela procura maneiras de obter <i>feedback</i> (retorno) acerca da influência de suas ações na produtividade das outras pessoas.	Modele	3	3,7 -
Q06. Ela gasta tempo e energia para assegurar que as pessoas estejam alinhadas aos princípios e padrões estabelecidos pela Instituição.	Modele	5	3,6 -
Q24. Ela nos dá liberdade e poder de escolha em relação a como realizamos nosso trabalho.	Capacite	4	3,6
Q23. Ela assegura que estabeleçamos objetivos e façamos planos específicos para os projetos que iniciamos	Questione	5	3,5 -
Q13. Ela se mantém atualizado em eventos e atividades que possam afetar a Instituição.	Questione	4	3,5
Q19. Ela apoia as decisões que os gestores tomam por iniciativa própria na Instituição.	Capacite	5	3,4 -
Q05. Ela elogia as pessoas pelo trabalho bem-feito.	Anime	5	3,3 -
Q25. Ela procura maneiras de celebrarmos sucessos alcançados.	Anime	5	3,3 -
Q20. Ela reconhece publicamente as pessoas que demonstram compromisso com os valores da instituição.	Anime	4	3,3 -
Q29. Ela nos dá oportunidades para que tenhamos responsabilidades de liderança	Capacite	4	3,3 -
<b>MENOS FREQUENTE</b>	<b>PRÁTICA</b>	<b>GESTOR</b>	<b>MGE +/-</b>
Q09. Ela ouve afetivamente os diversos pontos de vista.	Capacite	3	3,3
Q10. Ela encoraja as pessoas enquanto trabalham em atividades e programas da Instituição.	Anime	5	3,2 -
Q30. Ela assegura que as pessoas na Instituição sejam criativamente reconhecidas pelas suas contribuições.	Anime	5	3,2 -
Q18. Quando as coisas não acontecem como se espera, ele pergunta: "O que podemos aprender com essa experiência?"	Questione	4	3,2 -
Q07. Ela descreve uma imagem desafiadora do que nós deveríamos ser capazes de atingir.	Inspire	5	3,0 -

Q17. Ela nos mostra como seus interesses podem ser realizados através de uma visão comum.	Inspire	4	3,0 -
Q26. Ela fala acerca dos valores e princípios que guiam as suas ações.	Modele	4	3,0 -
Q12. Ela compartilha conosco a visão acerca do quanto melhor a nossa Instituição pode ser no futuro.	Inspire	5	2,9 -
Q03. Ela procura diferentes maneiras para desenvolver e desafiar as minhas competências e habilidades.	Questione	4	2,9 -
Q08. Ela desafia as pessoas a tentarem abordagens inovadoras em seus trabalhos.	Questione	3	2,7

MGE: Avaliação média das práticas de liderança pelos funcionários (média geral)

Fonte: Dados da Pesquisa (2019).

Na tabela 03, é mostrada a classificação de mais frequente para menos frequente, de todos os 30 questionamentos, com base na média da gestora. A média MGE condiz com as médias das práticas de liderança pelos funcionários. As linhas horizontais separam as 10 ações mais frequentes e as 10 menos frequentes das 10 do meio. O sinal de (+) perto a MGE aponta que a resposta é mais de 0,5 pontos mais alta que a autoavaliação da gestora; o sinal de (-) assinala que a resposta dos funcionários é mais de 0,5 pontos mais baixa que a autoavaliação da gestora. Entre as práticas mais frequentes é possível comprovar que as práticas “inspire uma visão comum” e “Modele o estilo” aparecem com a mesma frequência, superando as demais práticas. Predominantes na frequência média, estão as práticas “capacite os outros para a ação” e “anime os corações”, aparecendo cada uma com 3 afirmações. Por conseguinte ao verificar as 10 práticas com menores frequências é possível averiguar como predominantes as práticas “inspire uma visão comum” e “questione o processo”, aparecendo cada uma com 3 afirmações.

A maior diferença em média entre autoavaliação e heteroavaliação, se deu em mais frequente, nas questões (04, 02) com -4,1. Sendo a questão (04) da prática “capacite os outros para a ação” e a questão (02) da prática “inspire uma visão comum”. Em menos frequente a avaliação só não esteve negativa na questão (09) da prática “capacite os outros para a ação”. Na frequência média, todas as questões estiveram negativa, levando em consideração a afirmação da gestora e dos funcionários no questionário de avaliação.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral desse trabalho foi investigar as práticas de liderança adotadas pela gestora do restaurante Lovina Tropical de acordo com o modelo das 05 práticas de liderança exemplar. O Restaurante fica localizado na cidade de

Cabedelo, contendo um efetivo de 33 funcionários, divididos entre os setores administrativo, cozinha, limpeza e salão, contendo um gerente geral um maitre e chefe de cozinha que são responsáveis pelo funcionamento do restaurante. O modelo proposto para esta investigação foi o dos autores Kouzes e Posner (2013), são modelos que definem as regras para as cinco práticas de liderança exemplar:

(1) os líderes modelam o estilo que devem ser seguidos pela sua equipe, demonstrando os valores comuns, sendo o exemplo a ser seguido; (2) inspiram uma visão comum, visualizando o futuro com resultados extraordinários, idealizando horizontes com grandes possibilidades e envolvendo as pessoas; (3) questionam o processo em busca de novas ideias, aprendendo com as experiências para enfrentar os novos desafios; (4) capacitam os outros para a ação, fortalecendo as pessoas, construindo relacionamentos confiáveis e equipes fortes; (5) animam os corações, reconhecendo as contribuições das pessoas e transmitindo valores.

A pesquisa foi realizada através de 2 questionários (autoavaliação e heteroavaliação), no qual o de autoavaliação foi aplicado a gestora e o de heteroavaliação foi a aplicado a 13 funcionários, sendo assim um total de 14 entrevistados. Nas médias de autoavaliação e heteroavaliação, houve resultados totalmente discrepantes, onde a gestora do Restaurante Lovina Tropical avaliou como sua prática mais utilizada a “anime os corações” com (4,8) de média, e os funcionários disseram que são as práticas “modele o estilo” e “capacite os outros para a ação”, ambas empatadas com (3,6) de média. A prática com menor média tanto para a gestora quanto para os funcionários foram “modele o estilo” (para a gestora), com média (4,0) e “questione o processo” (para os funcionários), com média (3,2).

Esta pesquisa irá contribuir para um melhor entendimento da liderança, seja no Restaurante Lovina Tropical ou em futuras pesquisas sobre o presente tema, pois, através dela se terá a oportunidade de melhor conhecer as práticas de liderança exemplar sugeridas pelos autores Kouzes e Posner, a partir do estudo de caso feito no Restaurante Lovina Tropical, contado com a autoavaliação da gestora e da heteroavaliação dos 13 funcionários.

## REFERÊNCIAS

- BATEMAN, T. S; SNELL, S. A. **Administração: Construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998.
- DAFT, R. L. **Administração**. 6. Ed. São Paulo: Thomson Learning, 2005.
- FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. – 4. Ed. – 9. Reimpr. – São Paulo: Atlas, 2007.
- GRESSLER, Lori Alice. **Introdução à pesquisa: projetos e relatórios**. – 3. Ed. Rev. Atual. – São Paulo: Loyola, 2007.
- KOUZES, James M.; POSNER, Barry Z. **O desafio da liderança: como aperfeiçoar sua capacidade de liderar**. 5.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução a administração**. 5.Ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução a administração**. 8. Ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria da administração: da revolução urbana a revolução digital**. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- MEDEIROS, L; LEONE, N. M. G.; EL-AOUAR, W. A. **Liderança na Gestão Imobiliária: Práticas de Liderança no Setor Imobiliário**. Verlag:Novas Edições Acadêmicas, 2015.
- OLIVEIRA, D. P. R. **Fundamentos da administração: Conceitos e práticas essenciais**. São Paulo: Atlas, 2009.
- ROBBINS, S. P. **Administração: Mudanças e perspectivas**. 1.ed. São Paulo: Saraiva, 2003.
- ROBBINS, S. P. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2002.
- ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. –23. Ed. rev. e atual. – São Paulo: Cortez, 2007.
- STONER, F. A. J; FREEMAN, E. R. **Administração**. 5. Ed. Rio de Janeiro: PHP Prentice-Hall do Brasil, 1999.

Os artigos que compõem essa obra foram orientados por professores da coordenação do curso de bacharelado em Administração do Uniesp Centro Universitário e escrito por alunos concluintes do semestre letivo 2019.1.