

ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS PARA UM MUNDO EM TRANSFORMAÇÃO



Wilson Noé Garcés Aguilar

(Organizador)

ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS PARA UM MUNDO EM TRANSFORMAÇÃO



Wilson Noé Garcés Aguilar

(Organizador)

2020 by Editora Artemis
Copyright © Editora Artemis
Copyright do Texto © 2020 Os autores
Copyright da Edição © 2020 Editora Artemis
Edição de Arte: Bruna Bejarano
Diagramação: Helber Pagani de Souza
Revisão: Os autores



Todo o conteúdo deste livro está licenciado sob uma Licença de Atribuição *Creative Commons*.
Atribuição 4.0 Internacional (CC BY 4.0).

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos autores. Permitido o download da obra e o compartilhamento, desde que sejam atribuídos créditos aos autores, e sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

Editora Chefe:

Prof^a Dr^a Antonella Carvalho de Oliveira

Organizador:

Wilson Noé Garcés Aguilar

Bibliotecário:

Maurício Amormino Júnior – CRB6/2422

Conselho Editorial:

Prof. Dr. Adalberto de Paula Paranhos, Universidade Federal de Uberlândia
Prof.^a Dr.^a Catarina Castro, Universidade Nova de Lisboa, Portugal
Prof.^a Dr.^a Cláudia Neves, Universidade Aberta de Portugal
Prof. Dr. Cleberton Correia Santos, Universidade Federal da Grande Dourados
Prof. Dr. Eduardo Eugênio Spers, Universidade de São Paulo
Prof. Dr. Eloi Martins Senhoras, Universidade Federal de Roraima
Prof. Dr. Geoffroy Roger Pointer Malpass, Universidade Federal do Triângulo Mineiro (UFTM)
Prof.^a Dr.^a Iara Lúcia Tescarollo Dias, Universidade São Francisco
Prof. Dr. Ivan Amaro, Universidade do Estado do Rio de Janeiro
Prof.^a Dr.^a Ivânia Maria Carneiro Vieira, Universidade Federal do Amazonas
Prof. Me. Javier Antonio Albornoz, University of Miami and Miami Dade College - USA
Prof. Dr. Joaquim Júlio Almeida Júnior, UniFIMES - Centro Universitário de Mineiros
Prof. Dr. Juan Diego Parra Valencia, Instituto Tecnológico Metropolitano de Medellín - Colômbia
Prof. Dr. Júlio César Ribeiro, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Prof.^a Dr.^a Lívia do Carmo, Universidade Federal de Goiás
Prof.^a Dr.^a Luciane Spanhol Bordignon, Universidade de Passo Fundo

Prof. Dr. Marcos Augusto de Lima Nobre, Universidade Estadual Paulista (UNESP)
Prof.ª Dr.ª Maria Aparecida José de Oliveira, Universidade Federal da Bahia
Prof.ª Dr.ª Mauriceia Silva de Paula Vieira, Universidade Federal de Lavras
Prof.ª Dr.ª Odara Horta Boscolo, Universidade Federal Fluminense
Prof.ª Dr.ª Patrícia Vasconcelos Almeida, Universidade Federal de Lavras
Prof. Dr. Rodrigo Marques de Almeida Guerra, Universidade Federal do Pará
Prof. Dr. Sergio Bitencourt Araújo Barros, Universidade Federal do Piauí
Prof. Dr. Sérgio Luiz do Amaral Moretti, Universidade Federal de Uberlândia
Prof.ª Dr.ª Vanessa Bordin Viera, Universidade Federal de Campina Grande
Prof. Dr. Wilson Noé Garcés Aguilar, Corporación Universitaria Autónoma del Cauca - Colômbia

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(eDOC BRASIL, Belo Horizonte/MG)

A283 Administração de empresas para um mundo em transformação /
Organizador Wilson Noé Garcés Aguilar. – Curitiba, PR: Artemis,
2020.
121 p. : il.

Formato: PDF

Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader

Modo de acesso: World Wide Web

Inclui bibliografia

ISBN 978-65-87396-12-5

DOI 10.37572/EdArt_125300720

1. Administração de empresas. 2. Planejamento estratégico.
I. Aguilar, Wilson Noé Garcés.

CDD 658.4012

Elaborado por Maurício Amormino Júnior – CRB6/2422

APRESENTAÇÃO

Asistimos a un mundo que se transforma constantemente en la biosfera y en la vida social, en consecuencia, la generación de nuevo conocimiento debe corresponder al entendimiento, interpretación y comprensión de los cambios sustanciales en el campo de conocimiento de la administración de empresas para la ampliación de los marcos de referencia con los cuales logramos explicar y aportar en la relación empresas, sociedad, instituciones y Estado.

El libro “**Administración de empresas para un mundo en transformación**” es un esfuerzo de diversos investigadores, en el cual se aborda las lógicas de acción empresariales, institucionales y de grupos sociales desde estudios de casos particulares y sectoriales.

En tal sentido, el lector encontrara un abordaje contemporáneo en el estudio de la administración de empresas, marcado por la interdisciplinariedad, la divergencia de objetos de estudios, actores y organizaciones, lo cual evidencia que ante un mundo en transformación requerimos de una administración de empresas en constante construcción y deconstrucción.

Wilson Noé Garcés Aguilar

Assistimos a um mundo em constante transformação na biosfera e na vida social. Consequentemente, a geração de novos conhecimentos deve possibilitar a interpretação e compreensão de mudanças substanciais no campo de estudos em administração de empresas, para que se possa expandir os quadros de referência com os quais podemos explicar e contribuir para o relacionamento entre empresas, sociedade, instituições e Estado.

O livro “**Administração de empresas para um mundo em transformação**” é um esforço de diversos pesquisadores que abordam a lógica das ações de grupos empresariais, institucionais e sociais a partir de estudos de caso particulares e setoriais.

Nesse sentido, o leitor encontrará uma abordagem contemporânea no estudo de administração de empresas, marcada pela interdisciplinaridade, a divergência de objetos de estudo, atores e organizações, o que demonstra que, diante de um mundo em mudança, requer-se que a administração de empresas esteja em constante construção e desconstrução.

Wilson Noé Garcés Aguilar

SUMÁRIO

LÓGICAS DE AÇÕES EMPRESARIAIS

CAPÍTULO 1 1

FATORES CONDICIONANTES AO SUCESSO DE STARTUPS

Fabiano Alves Pereira
Ana Claudia Granato
Geoffroy Roger Pointer Malpass

DOI 10.37572/EdArt_1253007201

CAPÍTULO 2 13

EMPREENDEDORISMO E ESTRATÉGIA GERENCIAL: OS RESPONSÁVEIS PELO FORTALECIMENTO DA MARCA DA FÁBRICA DE BALAS DE BANANA ANTONINA

Hugo Leonardo de Freitas
Suelen dos Santos Plante
Geórgia da Cunha Ben

DOI 10.37572/EdArt_1253007202

CAPÍTULO 3 27

ESTRATÉGIAS DE SUPRIMENTOS E SELEÇÃO DE FORNECEDORES: UM ESTUDO DE CASO

Natália Delfes Zago
Ana Claudia Granato
Flávio Molina da Silva
Geoffroy Roger Pointer Malpass

DOI 10.37572/EdArt_1253007203

CAPÍTULO 4 40

ADAPTAÇÃO, CONSTRUÇÃO DE VALOR E DIFERENCIAÇÃO: PERSPECTIVAS E DESAFIOS INSTITUCIONAIS PARA O POSICIONAMENTO DOS CAFÉS DO BRASIL

Marco Aurélio Oliveira Santos
Diego Pereira Costa
Léo César Parente de Almeida

DOI 10.37572/EdArt_1253007204

LÓGICAS DE AÇÕES DE INSTITUIÇÕES E DE GRUPOS SOCIAIS

CAPÍTULO 5 52

O PROGRAMA UNIVERSIDADE PARA TODOS (PROUNI) SOB A ÓTICA DA TEORIA DO PROGRAMA

Ivy Silva Costa
Suely de Fátima Ramos Silveira

DOI 10.37572/EdArt_1253007205

CAPÍTULO 6 67

DESCENTRAR-NOS E IMPENSAR-NOS LOS ESTUDIOS ORGANIZACIONALES ENCLAVE DE UNA LATINOAMERICA DIVERSA

Wilson Noé Garcés Aguilar
Lina Juliana Robayo Coral

DOI 10.37572/EdArt_1253007206

| | |
|--|------------|
| CAPÍTULO 7 | 78 |
| ESTUDO DO COMPORTAMENTO HUMANO FRENTE ÀS MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS, NA ZETHA, DURANTE O PERÍODO DE 2015/1 | |
| Nicolle Oliveira Tavares | |
| Lucia Regina Silveira Auzani | |
| Ávilo Roberto de Magalhães | |
| Rosa de Almeida Freitas Albuquerque | |
| DOI 10.37572/EdArt_1253007207 | |
| CAPÍTULO 8 | 94 |
| A IMPORTÂNCIA DO PROGRAMA PATRONATO DE PARANAGUÁ NA REINserÇÃO DE EGRESSOS DO SISTEMA PENITENCIÁRIO NO MERCADO DE TRABALHO | |
| Luciane Silva Franco | |
| Geórgia da Cunha Ben | |
| Josiane Medeiros | |
| Antonio Carlos Franco | |
| DOI 10.37572/EdArt_1253007208 | |
| CAPÍTULO 9 | 104 |
| OS IMPACTOS DA ESTRUTURA URBANA NA MOBILIDADE DE CAMINHÕES NA CIDADE DE PARANAGUÁ SOB A PERSPECTIVA DOS CAMINHONEIROS | |
| Angela Schastai | |
| Gabriel Calazans | |
| Laís Caroline Nogueira | |
| Geórgia da Cunha Ben | |
| DOI 10.37572/EdArt_1253007209 | |
| SOBRE O ORGANIZADOR..... | 119 |
| ÍNDICE REMISSIVO | 120 |

EMPREENDEDORISMO E ESTRATÉGIA GERENCIAL: OS RESPONSÁVEIS PELO FORTALECIMENTO DA MARCA DA FÁBRICA DE BALAS DE BANANA ANTONINA

Data de submissão: 19/05/2020

Data de aceite: 15/07/2020

Hugo Leonardo de Freitas

<http://lattes.cnpq.br/8739921089587095>

Suelen dos Santos Plante

<http://lattes.cnpq.br/2381252987896947>

Geórgia da Cunha Ben

<http://lattes.cnpq.br/0443938477490776>

RESUMO: O presente trabalho tem como finalidade relatar como se deu o processo empreendedor da fábrica de balas de banana Antonina e identificar as principais estratégias traçadas durante a história da organização. Para tanto, descreve-se o processo de produção da bala de banana e os principais problemas enfrentados. A metodologia utilizada foi o estudo de caso. Com entrevista semiestruturada, com recorte transversal, isto é, feito de uma única vez, proposto pela literatura correspondente utilizamos também uma matriz de impacto cruzado a fim de ranquear entre os problemas enfrentados pela organização citados pelos gestores, quais exerciam maior influência. O estudo levanta que o processo empreendedor se deu por necessidade e por oportunidade quando a empresa de conserva de palmito muda

para a utilização de matéria-prima abundante na região devido à baixa safra do palmito, e por herdeiro quando os filhos do fundador assumem a organização. Que o processo de fabricação da bala, apesar de contar com maquinário que auxilia o volume de produção, é praticamente o mesmo desde o início das operações da fábrica. Que as principais estratégias adotadas e apontadas pelos atuais gestores foram a parceria com a Banca Bela Vista que alavancou as vendas no início das operações e é o maior cliente da fábrica até hoje, a utilização acidental do marketing epidêmico que difundiu a marca da bala já que não haviam outras estratégias de marketing e a manutenção do sabor e características da receita original. Por fim o trabalho aponta que as dificuldades de reparos das máquinas e o excesso de responsabilidades acumuladas pelos gestores são os piores problemas enfrentados pela organização, entre outras dificuldades elencadas.

PALAVRAS-CHAVE: Empreendedorismo, estratégia gerencial, bala de banana.

ABSTRACT: The present work has the purpose of reporting hThis paper has the purpose of reporting the advent of the entrepreneurial process of Antonina's banana candy mill and to identify the main strategies outlined during the

organization's history. To do so, it describes the production process of the banana candy and the main problems faced by the company. The methodology used was the case study, which uses more than one technique of data analysis. Therefore, in addition to the semi-structured, transversal interviews, that is to say, undertaken at a point in time, as described in the literature, we also used a cross-impact matrix to rank, among the problems faced by the organization, which were more influential. The study shows that the entrepreneurial process was a consequence of necessity and opportunity when the company of canning palm hearts changed to the use of abundant raw material (bananas) in the region due to the poor harvest of palm hearts, and when the children of the founder took over the organization. The study also shows that despite the growing use of machinery that helps the company to produce more, the banana candy production retains all the handmade processes of the original operation, which is practically the same throughout the history of the factory. The three main strategies adopted and pointed out by the current managers were: the partnership with Banca Bela Vista, which helped to leverage sales at the beginning of operations and is the biggest reseller of the candy until today; the accidental use of the epidemic marketing, which spread the reputation of the candy brand, since there were no other marketing strategies; and the maintenance of the taste and characteristics of the original recipe. Finally, the work points out that the difficulties of repairs of the machines and the excess of responsibilities accumulated by the managers are the worst problems faced by the organization, among other difficulties listed.

KEYWORDS: Entrepreneurship, management strategy, banana candy.

1 . INTRODUÇÃO

Situada no litoral paranaense, a cidade de Antonina possui, de acordo com o Instituto Brasileiro Geografia e Estatística (2014) pouco mais de 19 mil habitantes. A cidade figura como uma das regiões mais pobres do Estado com economia inexpressiva e apresentando um baixo índice de desenvolvimento humano (Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social, 2014), mesmo tendo instalado dentro da sua região os terminais portuários Barão de Teffé e Ponta do Félix, que integram, com o Porto Dom Pedro II em Paranaguá, um dos maiores complexos portuários do Brasil.

Para Alves (1999), Antonina é uma cidade onde a atividade turística se desenvolve há tempos, mas sem figurar como componente significativo da economia local e apesar do descontentamento geral da população, não existe uma coordenação de esforços a fim de reverter este quadro.

Antonina conta ainda com cerca de 80% de seu território composto por áreas de proteção ambiental, o que dificulta a prática da agricultura em grande escala (Cavallet, *et al.* 2013) ou a criação de uma área industrial para alavancar a economia da

região. Uma das principais alternativas econômicas é a agricultura familiar, cultivando espécies naturais da região.

Este é o cenário onde está inserida a Indústria Soter, a fábrica de balas de banana Antonina, que encontrou na manufatura de um dos principais produtos da agricultura local uma oportunidade de empreender.

Entendendo o processo empreendedor como possível ferramenta para o desenvolvimento econômico de uma região, este estudo busca evidenciar esta empresa, fundada na região e com um longo histórico de atuação no mercado, fato que indica a utilização de eficientes estratégias gerenciais.

2 . ORGANIZAÇÃO EM ESTUDO

A Indústria e Comércio de Produtos Alimentícios Soter Ltda. teve sua fundação em 24/12/1979 na cidade de Antonina. A indústria Soter é a produtora da Bala de Banana Antonina, sendo uma das empresas mais antigas e tradicionais do Paraná na produção de balas.

De acordo com o site da empresa (2016), a Indústria Soter é uma empresa familiar e teve início com João Soter Corrêa e o seu filho José Carlos Correa. A fábrica leva o nome de Antonina em homenagem à cidade em que a empresa foi fundada. Inicialmente trabalhavam com palmito em conserva, mudaram de ramo quando perceberam na banana uma oportunidade de negócio que, além de ser abundante na região este fruto não era explorado industrialmente.

A fábrica emprega atualmente 17 funcionários com capacidade média de produção de 500 quilos de bala de banana por dia. A embalagem do produto foram definidos pelo Sr. José Carlos Correa, essa embalagem nunca foi modificada e é uma das principais características do produto.

3 . FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

3.1 CONCEITO DE EMPREENDEDORISMO E SUA HISTÓRIA.

De acordo a Landstrom, Harirchi, Astrom (2012) a função do empreendedorismo é tão antiga quanto o intercambio e o comércio entre as pessoas na sociedade, porém este conceito não era discutido, os cientistas somente começaram a se interessar pelo assunto em questão a partir da evolução dos mercados econômicos.

Segundo Fillion (1999) no século XVII já representado na era da economia, o termo empreendedor fazia referência a pessoa a qual “toma responsabilidade e coordenava uma operação militar”, ao final deste século e início do século XVIII o termo de empreendedor foi usado para referir-se à pessoa que “criava e conduzia empreendimentos”.

Murphy, Liao e Welsh (2006) relatam que a atividade do empreendedorismo teve sua expansão ao longo dos séculos XVI e XVII, onde tinha conhecimento experimental, epistemológico ou também baseado em habilidades, sendo assim foi cada vez mais se tornando um instrumento que corrigia as ineficiências ou fornecer soluções, bens e serviços.

Segundo Landstrom e Benner (2010) os principais autores que iniciaram os primeiros estudos relacionados a empreendedorismo foi Richard Cantillon (1680-1734), de acordo a suas contribuições sobre empreendedorismo o autor relata que empreendedores tinham envolvimento a troca de mercadorias as quais tinha como direção lucro e também decisões empresariais, que eram tomadas frente às incertezas.

O empreendedorismo, de acordo com Muniz e Añez (2016), desperta bastante interesse da comunidade científica e da sociedade brasileira de forma geral, especialmente a partir dos anos 90, uma vez que, por meio da capacidade empreendedora, é possível expandir o número de empresas ampliando as possibilidades de geração de emprego e renda. Neste período ocorreu a abertura do mercado brasileiro para o comércio internacional, o que ocasionou a entrada de produtos e empresas do exterior. Este fato ocasionou o fechamento de diversas empresas, alavancando o empreendedorismo tanto por necessidade quanto por oportunidade.

Para Dornelas (2008, p. 21-22) “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. De uma ideia, surge uma inovação, e desta, uma empresa”.

3.2 CONCEITO DE CONHECIMENTO EMPÍRICO E CIENTÍFICO

Segundo Gonçalves (2014) existem duas formas básicas de conhecimentos aplicáveis à administração, de difícil separação pois são utilizadas mutuamente, uma parte é o conhecimento empírico aprendido com a prática e experiências pessoais, e do outro o científico que exige comprovação.

De acordo com Rampazzo (2005) o conhecimento empírico pode também ser chamado de conhecimento do povo, que nasce da experiência do dia a dia. Para Campos (2014) o conhecimento empírico nos desenvolve como pessoas, melhorando e aumentando a qualidade dos nossos pensamentos, aprimorando nosso conhecimento em relação a nós mesmos e aos outros.

Cartoni (2014) afirma que o conhecimento empírico ou senso comum é adquirido pelo indivíduo na relação deste com o ambiente em que está inserido, suas tradições e experiência de vida, análises de circunstâncias e tentativas elaboradas ao acaso.

Para Mezzaroba e Monteiro (2006), o conhecimento empírico, ou conhecimento vulgar, são as informações adquiridas sem um padrão definido, herdadas por gerações e geralmente repletos de crenças.

Para Cartoni (2014) o conhecimento científico vai além do empírico, visando compreender, além do fato e do fenômeno, a sua estrutura, organização, funcionamento, causas e lei. Possui características como ser geral, ou seja, universal e válida para todos os seres da mesma espécie. A ciência é entendida hoje como uma busca constante de explicações e soluções, de revisão e reavaliação dos resultados. É por meio destas leis e teorias que se busca compreender e agir, como um processo dinâmico e em construção.

Moreira (2014) defende que conhecimento científico consiste em compilar “fatos” através de observação e experimentação cuidadosa e em derivar leis e teorias a partir destes fatos mediante algum processo lógico.

4 . MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

O método utilizado na coleta de dados foi o de entrevistas abertas semiestruturadas, que permitiu comentários espontâneos dos proprietários da organização.

Buscando responder às questões levantadas pelo problema de pesquisa, foi realizada uma entrevista com os irmãos João Soter Corrêa Neto e Rafaela Takasaki Corrêa, os atuais gestores da fábrica e herdeiros dos fundadores da organização, em agosto de 2014 nas dependências da própria fábrica, situada na Avenida Tiago Peixoto, 1788, em Antonina. Em decorrência do período entre a coleta e a análise dos dados, foi feito um contato telefônico em 2016, a fim de confirmar as respostas e atualizar algumas informações.

Neste estudo foi aplicado uma entrevista com os atuais gestores da organização. O questionário sugerido por Dornelas (2008) que ajuda a entender como ocorre o processo empreendedor foi extraído do mesmo livro o teste Auto Avaliação de Seu Perfil Empreendedor (Ambiente, Atitudes E Know-How), uma relação de 30 questões que deverão ser pontuadas em 5 para excelente, 4 para bom, 3 para regular, 2 para fraco e 1 para insuficiente. As respostas são contadas e multiplicadas pela pontuação e estes resultados serão somados. Os somatórios das respostas indicarão o desempenho do entrevistado como empreendedor, de acordo com o quadro abaixo proposto por Dornelas (2008, p 51):

“120 a 150 pontos: Você provavelmente já é um empreendedor, possui as características comuns aos empreendedores e tem tudo para se diferenciar no mundo dos negócios.

90 a 119 pontos: Você possui muitas características empreendedoras e às vezes se comporta como um, porém você pode melhorar ainda mais, se equilibrar os pontos ainda fracos com os pontos já fortes.

60 a 89 pontos: Você ainda não é um empreendedor e provavelmente se comporta, na maior parte do tempo, como um administrador e não um “fazedor”. Para se diferenciar e começar a praticar atitudes empreendedoras procure analisar os seus principais pontos fracos e definir estratégias pessoais para eliminá-los.

Menos de 59 pontos: Você não é um empreendedor e, se continuar a agir como age, dificilmente será um. Isto não significa que você não tem qualidades, apenas que prefere seguir a ser seguido. Se você pretende ter um negócio próprio, reavalie sua carreira e seus objetivos pessoais. ”

Também foi desenvolvida uma Matriz de Impacto Cruzado para classificar os maiores problemas enfrentados durante as atividades da organização, considerando os pontos fracos apontados pelos gestores e outros pontos identificados durante a entrevista. A matriz de impacto cruzado estabelece que as diversas variáveis identificadas sejam colocadas numa matriz de dupla entrada, onde são estabelecidos valores numéricos entre elas – influência “de” e “sobre”. Desta forma, o verdadeiro peso de influência que cada variável tem sobre o cenário e a organização pode ser identificada, levando-se em consideração as interações entre elas (ROCHA, 2014).

Entendemos como limitação alguma informação que possa ter sido omitida pelos entrevistados por esquecimento, visto que a entrevista se deu em um único dia, ou por simplesmente desconhecer algum detalhe da história no início da organização.

5. RESULTADO E DISCUSSÃO

Este capítulo é responsável por apresentar os resultados do estudo de caso realizado na fábrica de bala de banana Antonina.

Inicialmente expõe-se como se deu o processo empreendedor que deu início às operações da fábrica de bala de banana. Em seguida é descrito os processos operacionais de produção da bala, da chegada da matéria-prima ao empacotamento da bala. Este estudo procura ainda apontar as principais estratégias adotadas pelos gestores, considerando a entrevista com os atuais gestores da fábrica. Por fim, uma análise baseada na matriz de impacto cruzado utilizando os principais problemas enfrentados apontados pelos entrevistados, a fim de identificar quais exercem maior influência sobre a organização.

5.1 RELATAR O PROCESSO EMPREENDEDOR NA HISTÓRIA DA FÁBRICA.

Anteriormente à atividade com a bala de banana os fundadores João Soter Corrêa e o seu filho José Carlos Correa trabalhavam com a fabricação de conservas de palmito. No final da década de 70 houve uma escassez na safra de palmito e

os administradores passaram por um déficit da matéria prima. Um momento de dificuldade financeira, onde verificaram a necessidade de inovar. Assim, surge a oportunidade de trabalhar com um produto que conta com matéria prima abundante na região e sem grandes concorrentes diretos na época. Era o início da história da indústria Soter e da fábrica de balas de banana Antonina.

No caso em estudo pode-se afirmar que houve os dois tipos de empreendedorismo no mesmo período, por necessidade devido à escassez do palmito que dificultou a produção das conservas e por oportunidade aproveitando a produção local de bananas.

A cerca de 4 anos a empresa passou a ser administrada pelos filhos de um dos fundadores, após seu falecimento. Neste caso podemos entender como a entrada de um terceiro tipo de empreendedorismo, o por herdeiro.

O empreendedor por herdeiro foi estimulado por crescer próximo a um modelo empreendedor. Em geral os empreendedores por herdeiro têm know-how e qualidades natas e sua principal motivação é a experiência (Lima, et al, 2016).

No teste de auto avaliação de perfil empreendedor realizado com o João Soter Correa Neto, um dos atuais gestores da fábrica, o estudo aponta que ele apresenta as atitudes que caracterizam um empreendedor e diversas vezes se comporta como tal, mas ainda pode aprimorar suas habilidades se direcionar seus pontos fortes aos pontos fracos. Para Rocha e Freitas (2016) o processo empreendedor exige que o gestor assuma o papel de liderança e os processos da empresa sejam dependentes das ações deste sujeito, por isso existe certa desconfiança em ensinar as características do empreendedor.

Quadro 1 - Reprodução das respostas do Sr. João Soter Correa Neto no teste de auto avaliação.

| Teste de auto avaliação de perfil empreendedor (Dornelas, 2008) | | | | | |
|---|-------------------|----|----|---|---|
| Características | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Comprometimento e determinantes: | | | | | |
| 1. É proativo na toma da decisão | X | | | | |
| 2. É tenaz e obstinado | | X | | | |
| 3. Tem disciplina e dedicação | | X | | | |
| 4. É persistente ao resolver problemas | | X | | | |
| 5. É disposto ao sacrifício para atingir metas | | | X | | |
| 6. É capaz de imersão total nas atividades que desenvolve | | X | | | |
| Obsessão pelas oportunidades: | | | | | |
| 7. Procura ter conhecimento profundo das necessidades dos clientes. | | X | | | |
| 8. É dirigido pelo mercado. | | X | | | |
| 9. É obcecado por criar valor e satisfazer os clientes. | | X | | | |
| Tolerância ao risco, ambiguidade e incertezas: | | | | | |
| 10. Corre riscos calculados (analisa tudo antes de agir). | X | | | | |
| 11. Procura minimizar riscos. | X | | | | |
| 12. Tolerância às incertezas e falta de estrutura. | X | | | | |
| 13. Tolerância ao estresse e conflitos. | | X | | | |
| 14. É hábil em resolver problemas e integrar soluções. | | | | | |
| Criatividade, Autoconfiança e habilidade de adaptação. | | | | | |
| 15. Não é convencional tem a cabeça aberta, pensa. | | X | | | |
| 16. Não se conforma com status quo. | | | X | | |
| 17. É hábil a se adaptar a novas situações. | | X | | | |
| 18. Não tem medo de falhar. | | X | | | |
| 19. É hábil em definir conceitos e detalhar ideias. | | | X | | |
| Motivação e superação. | | | | | |
| 20. É orientado a metas e resultados. | | | X | | |
| 21. É dirigido pela necessidade de crescer e atingir melhores resultados. | | X | | | |
| 22. Não se preocupa com status e poder. | | | | X | |
| 23. Tem autoconfiança. | X | | | | |
| 24. É ciente das suas fraquezas e forças. | X | | | | |
| 25. Tem senso de humor e procura estar animado (a). | | X | | | |
| Liderança. | | | | | |
| 26. Tem iniciativa. | X | | | | |
| 27. Tem poder de autocontrole. | | X | | | |
| 28. Transmite integridade e confiabilidade. | | X | | | |
| 29. É paciente e sabe ouvir. | | X | | | |
| 30. Sabe construir times e trabalhar em equipe. | | X | | | |
| Contagem das respostas: | 7 | 17 | 4 | 1 | 0 |
| Fator de multiplicação: | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| RESULTADO: | 35 | 68 | 12 | 2 | 0 |
| SOMATÓRIO: | 117 pontos | | | | |

Fonte: Elaborado pelos autores.

5.2 DESCREVER O PROCESSO DE PRODUÇÃO DA BALA DE BANANA ANTONINA.

O processo de fabricação das balas de banana Antonina permanece bastante simples, semelhante a como eram no início das operações da fábrica, a principal mudança foi a instalação de alguns maquinários que visam acelerar algumas etapas do processo, mas sempre procurando manter o sabor e qualidade já conhecidos da bala.

A carga é acondicionada em uma estufa de alvenaria construída na fábrica para maturar as bananas onde permanecem por dois dias. Passada a etapa de maturação, as bananas são descascadas manualmente e levadas para as caldeiras onde serão cozidas por 2 horas.

Após esta etapa, as mantas são levadas para o maquinário de corte, onde são açucaradas novamente e cortadas para na sequência serem embrulhadas e empacotadas.

Existe uma grande preocupação de toda a diretoria da organização pela preservação da qualidade do produto final, sendo importante ressaltar que a fórmula da bala é a mesma desde o início das operações da fábrica até hoje.

5.3 IDENTIFICAR AS PRINCIPAIS ESTRATÉGIAS APLICADAS PELOS GESTORES.

Durante a entrevista, os atuais gestores enfatizaram que algumas decisões tomadas pela administração da fábrica foram determinantes para o fortalecimento da marca de bala de banana, as quais serão fruto de relato nas próximas páginas.

5.3.1 a parceria com a banca Bela Vista.

No início das operações da fábrica de bala de banana não havia muitos clientes dispostos a aceitar o desafio de comercializar a bala, por ser um produto novo e desconhecem sua qualidade. Com pessoal, recursos e equipamentos limitados, foi extremamente difícil a colocação do produto no mercado, cenário que começou a mudar após o fechamento de parceria com a Banca Bela Vista. Os proprietários da Banca Bela Vista já eram clientes dos fundadores da fábrica, no período em que trabalhavam com conserva de palmitos, e resolveram ajudá-los neste novo empreendimento. A banca Bela Vista fica na BR 277, no caminho para Curitiba e recebe considerável movimento de pessoas que visitam suas instalações durante o retorno à capital do estado.

No início os produtos eram negociados em consignação e o pagamento realizado após as vendas das balas. Assim se deu a parceria que tornou a Banca Bela Vista na atual maior cliente da fábrica de balas de banana Antonina.

5.3.2 O Marketing Epidêmico.

Durante a entrevista foi verificado que nunca houve um planejamento para a abertura da fábrica, assim como estratégias definidas ou qualquer tipo de plano de negócios. Todas as decisões foram tomadas pelos fundadores conforme as condições permitiram. Também é possível afirmar que ambos não possuíam conhecimento científico para gerir uma organização, o que não os impediu de tomar decisões eficazes baseados nos seus conhecimentos empíricos.

Um exemplo é a utilização do marketing epidêmico, uma força de divulgação acidental utilizado de maneira muito eficaz pela fábrica. Para Ries (2009) o marketing epidêmico ocorre de maneira automática, de pessoa para pessoa.

Com a disposição das balas para venda na Banca Bela Vista foi alcançada um grande volume de vendas e criado uma imagem de que o produto

5.3.3 Manutenção da receita e aparência originais.

A manutenção dos aspectos originais da bala sempre foi uma das principais preocupações da gestão da empresa, de maneira que impede a modernização de outras etapas da fabricação.

No início a fábrica possuía um tacho e uma mesa para a produção da bala de banana e pouco tempo depois a empresa adquiriu uma máquina para o corte da massa, o embrulhamento da bala era feito manualmente. Após esse período foi adquirida uma máquina para o embrulhamento da bala e depois disso outros investimentos em maquinário só ocorreram visando o aumento no volume de produção contanto que não houvesse alteração no sabor e na qualidade do produto.

Duas observações que destacam este compromisso. Primeiro que o baleiro, a pessoa responsável pelo cozimento da massa da bala é o mesmo desde a fundação da empresa. Segundo é a embalagem que possui o mesmo desenho e cores desde que foi criada pelo próprio José Carlos Correa.

5.4 DESCREVER OS PRINCIPAIS PROBLEMAS ENFRENTADOS PELOS GESTORES E SUAS INFLUÊNCIAS NA ORGANIZAÇÃO.

Com base nos pontos fracos citados pelos gestores da fábrica e de pontos identificados pelos acadêmicos durante a entrevista, foi elaborada uma matriz de impacto a fim de identificar quais os pontos negativos de maior relevância para os processos de produção da bala de banana.

Após analisar a matriz de impacto cruzado podemos verificar como principal problema da organização as dificuldades no processo produtivo. Este item foi apontado pelos gestores durante a entrevista citando a necessidade de adaptação da máquina, por não serem projetadas especialmente para a bala de banana e por

não contarem com assistência técnica especializada na região, tendo que os próprios gestores realizarem manutenção quando possível.

O segundo maior problema apontado foi o excesso de responsabilidade dos gestores que acumulam outras funções além de administrar a organização. Algumas das funções apontadas na entrevista incluem vendas, financeiro e recursos humanos, além de outras de ordem operacional como envolver-se algumas vezes na produção e nas entregas das balas encomendadas.

Em seguida foi apontado pelos gestores a falta de incentivos da prefeitura em relação à capacitação para trabalho dos munícipes e de um maior estímulo ao turismo, cedendo espaços para a divulgação dos produtos locais. Outro ponto citado foi a dificuldade de expandir a fábrica, em parte pelas limitações impostas pelas áreas de proteção ambiental, e principalmente pela manutenção dos processos produtivos.

A distância para os grandes centros foi outro fator apontado como um problema para as operações da fábrica, basicamente por dois motivos, os maiores valores dispensados em transportes ou deslocamentos e o tempo necessário para a chegada de técnicos especializados nos maquinários quando ocorre a necessidade de algum reparo que não foi possível resolver localmente.

A falta de mão de obra capacitada foi outro fator lembrado pelos gestores durante a entrevista, porém este é um problema de fácil resolução pois os maquinários são de fácil manuseio de acordo com os próprios gestores.

Devido ao alto custo de maquinários novos e a indisponibilidade de recursos, a alternativa é procurar maquinários usados de empresas maiores e adaptá-los para a produção das balas. Estas adaptações são feitas pelos próprios gestores.

Por fim, o último item elencado em nossa análise da matriz de impacto cruzado, a baixa venda durante a páscoa.

Os gestores afirmam que as vendas diminuem muito nesta época, pois os clientes dão preferência aos chocolates. Por outro lado, afirmam também que hoje em dia a empresa tem conhecimento desta baixa demanda e se prepara para este período.

Quadro 2 - Representação da matriz de impacto cruzado.

| Matriz de Impacto Cruzado | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|--|-------------------------------------|--------------------------------------|-----------------------------------|--|------------------------------------|----------------------------------|--|---------------------------------|---|----------------------|---------------------|-------|------------------|---------------|
| | A - FALTA INCENTIVO NO CULTIVO DA BANANA | B - FALTA DE MAO-DE-OBRA CAPACITADA | C - ADAPTAR EQUIPAMENTOS PARA A BALA | D - FALTA INCENTIVO DA PREFEITURA | E - DIFICULDADES DO PROCESSO PRODUTIVO | F - ISOLAMENTO DOS GRANDES CENTROS | G - BAIXA VENDA DURANTE A PASCOA | H - EXCESSO DE RESPONSABILIDADE DOS GESTORES | I - IMPOSSIBILIDADE DE EXPANSÃO | J - EXPOSIÇÃO DA MATERIA PRIMA AO CLIMA | INFLUENCIA PROVOCADA | INFLUENCIA RECEBIDA | TOTAL | FATOR DE IMPACTO | CLASSIFICAÇÃO |
| E - DIFICULDADES DO PROCESSO PRODUTIVO | | X | X | | - | | | X | X | | 4 | 8 | 32 | 41,03 | 1 |
| H - EXCESSO DE RESPONSABILIDADE DOS GESTORES | | X | | | X | | | - | | | 2 | 6 | 12 | 15,38 | 2 |
| D - FALTA INCENTIVO DA PREFEITURA | X | X | X | - | X | X | | X | | X | 7 | 1 | 7 | 8,97 | 3 |
| I - IMPOSSIBILIDADE DE EXPANSÃO | | | | | X | | | X | - | | 2 | 3 | 6 | 7,69 | 4 |
| F - ISOLAMENTO DOS GRANDES CENTROS | | X | X | | X | - | | X | X | | 5 | 1 | 5 | 6,41 | 5 |
| B - FALTA DE MAO-DE-OBRA CAPACITADA | | - | | | X | | | | | | 1 | 4 | 4 | 5,13 | 6 |
| J - EXPOSIÇÃO DA MATERIA PRIMA AO CLIMA | | | | | X | | | X | | - | 2 | 2 | 4 | 5,13 | 6 |
| A - FALTA INCENTIVO NO CULTIVO DA BANANA | - | | | X | X | | | | | X | 3 | 1 | 3 | 3,85 | 7 |
| C - ADAPTAR EQUIPAMENTOS PARA A BALA | | | - | | X | | | | | | 1 | 3 | 3 | 3,85 | 7 |
| G - BAIXA VENDA DURANTE A PASCOA | | | | | | | - | X | X | | 2 | 1 | 2 | 2,56 | 8 |
| | 1 | 4 | 3 | 1 | 8 | 1 | 1 | 6 | 3 | 2 | | | | | |

Fonte: Elaborado pelos autores.

6 . CONSIDERAÇÕES FINAIS

O processo empreendedor verificado durante a história da organização pode ser verificado em dois momentos: No início da história da fábrica como por necessidade e por oportunidade, obrigando a antiga fábrica de palmito a mudar de ramo.

De acordo com as informações passadas durante a entrevista, a parceria com a Banca Bela Vista foi fundamental no início das operações da fábrica pois, aproveitando o grande movimento de pessoas, o produto começou a ficar conhecido entre os turistas através do marketing epidêmico.

Conforme mencionado a manutenção da receita original e os processos produtivos mais artesanais possíveis conferem à bala um sabor que a diferencia de outros tipos de doces, um dos principais fatores do fortalecimento da marca.

Por fim foram apontados pelos entrevistados os principais problemas enfrentados pela organização e, através da aplicação de uma matriz de impacto cruzado, foram elencados quais incidem maior influência sobre a produção. O estudo aponta que a dificuldade de manutenção do maquinário é o pior problema enfrentado, seguido pelo excesso de responsabilidades dos gestores que assumem qualquer função que seja necessário serem realizados. Em seguida a falta de incentivo da prefeitura no sentido de apoio às empresas e a impossibilidade de expansão da fábrica por limitações da área da fábrica (instalada em área de proteção ambiental). O isolamento dos grandes centros foi lembrado pelo aumento dos fretes e na demora dos técnicos para atendimento dos maquinários quando necessário. A falta de mão de obra qualificada também foi um dos fatores problemáticos para a fábrica. A exposição da matéria prima ao clima e a falta de incentivos para o cultivo da banana são fatores que prejudicam a operação, pois tem diminuído a oferta no mercado local. Por fim os aspectos menos influentes, a necessidade de adaptação do maquinário e as baixas vendas durante a páscoa.

REFERÊNCIAS

ALVES, M. C. Conscientização Turística em Antonina, Paraná. Turismo em Análise. São Paulo. 10(1):75-91. Maio, 1999.

Bala de Banana Antonina. Disponível em: <<https://www.facebook.com/BalasAntonina/>> Acesso em mar. 2018.

Balas de Banana Antonina (@balasantonina) Fotos e vídeos do Instagram. Disponível em: <<https://www.instagram.com/balasantonina/>> Acesso em mar. 2018.

CARTONI, D. M. **Ciência e conhecimento científico.** Disponível em: <<http://sare.anhanguera.com/index.php/anudo/article/view/1586/746>> Acesso em: mai.2014.

CAVALLET, L. E. et al. **Conhecimento da população sobre produto orgânico na região litorânea do Paraná.** Rev. Bras. de Agroecologia. 8(2): 62- 74, 2013.

DORNELAS, J. C. A. – **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios / José Carlos Assis Dornelas.** – 3.ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

Fábrica de balas de banana Antonina. Disponível em: <<http://www.balasantonina.com.br/>>. Acesso em: jun.2016.

FILLION, L. J. **Empreendedorismo: empreendedorismo e proprietários-gerentes de pequenos negócios.** Revista de Administração. São Paulo, v. 34, n. 2, pp. 05-28, abr./jun. 1999.

GIL, A. C. - **Como elaborar projetos de pesquisa/Antônio Carlos Gil.** - 4. ed. - São Paulo: Atlas, 2002.

HISRICH, R. D.; PETERS, M. P.; SHEPHERD, D. A. **Empreendedorismo**. 9.ed. McGraw Hill Brasil, 472p, 2014.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICAS. **IBGE Censo 2010**. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/censo2010/primeiros_dados_divulgados/>. Acesso em: ago. 2014.

INSTITUTO PARANAENSE DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL. **Caderno estatístico município de Guaqueçaba**. Curitiba: IPARDES, 2010. Disponível em: <<http://www.ipardes.gov.br/cadernos/Montapdf.php?Municipio=83390&btOk=ok>>. Acesso em: out. 2014.

(traduzido) LANDSTROM, H.; BENNER, M. **Entrepreneurship research: a history of scholarly migration**. In: LANDSTROM, H.; LOHRKE, F. (org). Historical foundations of entrepreneurship research. Great Britain: Edward Elgar Publishing. pp. 15-45, 2010.

(traduzido) LANDSTRÖM, H.; HARIRCHI, G.; ASTRÖM, F. **Entrepreneurship: Exploring the Knowledge base**. Research Policy. v. 41. pp. 1154-1181, 2012.

LEONE, N.M.C.P.G. **As especificidades das pequenas e médias empresas**. Revista de Administração, v. 34, n. 2, p. 91-94, 1999.

MEZZARROBA, O.; MONTEIRO, C. S. **Manual de metodologia da pesquisa no Direito**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

MOREIRA, M. **Sobre o ensino do método científico**. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/85011/000220127.pdf?sequence=1>> Acesso em: mai.2014

MUNIZ, C.; AÑEZ, M. **Produção acadêmica no Brasil sobre “empreendedorismo, effectuation e ensino do empreendedorismo” no período de 2000 a 2014**. Disponível em: <<https://repositorio.unp.br/index.php/connexio/article/view/825/599>> Acesso em jun.2016.

(traduzido) MURPHY, P.; LIAO, J.; WELSCH, H. P. **A conceptual history of entrepreneurial thought**. Journal of Management History. v. 12. pp.12-35, 2006.

RAMPAZZO, L. **Metodologia Científica**. 3. ed. São Paulo: Edições Loyola, 2005.

ROCHA, E. L. C.; FREITAS, A. A. F. **Avaliação do Ensino de Empreendedorismo entre Estudantes Universitários por meio do Perfil Empreendedor**. Rev. adm. contemp., Curitiba, v. 18, n. 4, p. 465-486, Aug. 2014. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-6552014000400465&lng=en&nrm=iso>. Acesso em Mar.2017.

ROCHA, H. M. **Cenários Prospectivos: Ferramentas Estratégicas para Obtenção e Manutenção da Vantagem Competitiva das Organizações**. Disponível em: <<http://revistas.facecla.com.br/index.php/recadm/article/view/409/307>> Acesso em: out.2014.

SOBRE O ORGANIZADOR

Wilson Noé Garcés Aguilar es Doctor en Administración de la Universidad del Valle (2020), Magister en estudios interdisciplinarios del desarrollo de la Universidad del Cauca (2018) y Contador Público de la Universidad del Valle (2011). Docente universitario en el suroccidente colombiano en áreas contables, administrativas, financieras y humanas. Ha sido director y evaluador de trabajos de grado y posgrado en universidades latinoamericanas. Se ha desempeñado como par evaluador de revistas y editoriales nacionales e internacionales en el área de la administración, estudios organizacionales y negocios.

Es investigador interdisciplinario en ciencias sociales y humanas reconocido por el Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación en Colombia. Ha sido miembro de los grupos de investigación VINCO de la Universidad Cooperativa de Colombia, del grupo Investigaciones Contables, Económicas y Administrativas -GICEA- de la Universidad del Cauca, del Grupo de Investigación Minka de la Fundación Universitaria de Popayán, de los grupos de investigación Territorios, IREHISA y Grupo de investigación Nuevo Pensamiento Administrativo de la Universidad del Valle, del Grupo de investigación GIICO de la Fundación Universitaria Lumen Gentium Unicatólica Cali y de los grupos de Investigación Interdisciplinario en Ciencias Sociales y Humanas y Gestión, Desarrollo y Sociedad de la Corporación Universitaria Autónoma del Cauca.

Es miembro de redes de conocimiento especializado: Red de investigadores ASCOLFA Sur Occidente RIASCOLFA – Colombia, Red Educación y Economía Social y Solidaria, y de la Red de investigadores latinoamericanos de economía social y solidaria.

Participa activamente de eventos científicos en Latinoamérica en calidad de conferencista y ponente y cuenta con variada publicación de artículos y capítulos de libros.

Ha sido director de proyectos de investigación, coordinador de proyectos interinstitucionales con entidades públicas y asesor de programas de iniciación científica en los departamentos del Cauca y Valle del Cauca en Colombia.

ÍNDICE REMISSIVO

A

Aceitação e gestão 78, 120

Adaptação 20, 22, 25, 40, 42, 44, 46, 47, 48, 120

Administración 67, 68, 69, 70, 72, 73, 75, 76, 77, 119, 120

Ambiente institucional 40, 120

Avaliação 8, 17, 19, 20, 26, 33, 39, 52, 54, 55, 56, 57, 64, 65, 88, 90, 120

B

Bala de banana 13, 15, 18, 21, 22, 23, 25, 120

C

Caminhoneiros 104, 105, 106, 109, 114, 117, 120

Competências essenciais 40, 120

Coordenação 14, 40, 42, 44, 46, 48, 50, 120

D

Diversidad 67, 69, 72, 75, 76, 120

E

Ecosistema 1, 2, 6, 8, 9, 11, 12, 120

Egressos 53, 64, 94, 96, 99, 101, 102, 120

Empreendedorismo 1, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 15, 16, 19, 25, 26, 120

Estratégia 10, 11, 13, 27, 29, 31, 32, 34, 36, 37, 38, 39, 40, 45, 48, 49, 120

Estratégia gerencial 13, 120

Estratégias de suprimentos 27, 28, 120

Estudios organizacionales 67, 68, 69, 71, 72, 76, 77, 119, 120

Estudo de caso 13, 18, 27, 32, 34, 36, 38, 39, 78, 80, 83, 84, 90, 93, 120

F

Fábrica 13, 15, 17, 18, 19, 21, 22, 23, 24, 25, 120

Fortalecimento 10, 13, 21, 25, 48, 120

I

Impactos 59, 94, 102, 104, 106, 114, 117, 120

Inovação 1, 2, 3, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 16, 27, 28, 34, 46, 79, 120

Institucionais 40, 43, 46, 48, 111, 120

M

Marketing estratégico 40, 121
Mobilidade urbana 104, 110, 111, 112, 117, 118, 121
Modelo de negócios 1, 3, 7, 9, 121
Modelo lógico 52, 54, 56, 57, 58, 59, 62, 65, 121
Mudanças organizacionais 78, 79, 80, 81, 83, 85, 87, 88, 89, 90, 91, 121

P

Patronato 94, 95, 96, 99, 101, 102, 103, 121
Perspectivas 2, 40, 75, 104, 106, 108, 117, 118, 121
Política pública 52, 54, 57, 58, 59, 94, 102, 121
Posicionamento estratégico 40, 121
Problemas estruturais 104, 105, 121
Programa 1, 27, 40, 42, 43, 44, 46, 48, 49, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 62, 63, 64, 65, 94, 95, 99, 100, 101, 121
Proliferações 67, 75, 121
Prouni 52, 53, 54, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 121

R

Resistência humana 78, 80, 82, 90, 91, 92, 121
Ressocialização 94, 95, 96, 98, 99, 100, 121

S

Seleção de fornecedores 27, 28, 31, 33, 34, 36, 37, 38, 39, 121
Startups 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 11, 121

T

Teoria 12, 34, 38, 39, 52, 54, 56, 57, 58, 59, 63, 64, 65, 66, 78, 80, 92, 93, 121
Teoria do programa 52, 54, 56, 57, 58, 59, 63, 64, 65, 121
Teoria institucional 78, 80, 92, 121

U

Universidade 27, 40, 51, 52, 53, 64, 78, 80, 93, 94, 103, 117, 118, 121



**EDITORIA
ARTEMIS
2020**