

# 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<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> 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.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Catarina Castro, Universidade Nova de Lisboa, Portugal  
Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> 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.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Iara Lúcia Tescarollo Dias, Universidade São Francisco  
Prof. Dr. Ivan Amaro, Universidade do Estado do Rio de Janeiro  
Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> 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.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Lívia do Carmo, Universidade Federal de Goiás  
Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> 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**

<b>CAPÍTULO 7 .....</b>	<b>78</b>
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	
<b>DOI 10.37572/EdArt_1253007207</b>	
<b>CAPÍTULO 8 .....</b>	<b>94</b>
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	
<b>DOI 10.37572/EdArt_1253007208</b>	
<b>CAPÍTULO 9 .....</b>	<b>104</b>
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	
<b>DOI 10.37572/EdArt_1253007209</b>	
<b>SOBRE O ORGANIZADOR.....</b>	<b>119</b>
<b>ÍNDICE REMISSIVO .....</b>	<b>120</b>

## FATORES CONDICIONANTES AO SUCESSO DE STARTUPS

Data de submissão: 31/05/2020

Data de aceite: 15/07/2020

### Fabiano Alves Pereira

Sebrae Minas  
Avenida Barão Homem de Melo, 329, Nova  
Granada  
Belo Horizonte-MG, 30431-285  
<http://lattes.cnpq.br/0465102320881734>

### Ana Claudia Granato

Programa de Mestrado Profissional em Inovação  
Tecnológica  
Avenida Doutor Randolpho Borges Junior, 1400  
Uberaba-MG, 38064-264  
<http://lattes.cnpq.br/0584086832551726>

### Geoffroy Roger Pointer Malpass

Programa de Mestrado Profissional em Inovação  
Tecnológica  
Avenida Doutor Randolpho Borges Junior, 1400  
Uberaba-MG, 38064-264  
<http://lattes.cnpq.br/4326102798287137>

**RESUMO:** Esse trabalho apresenta os fatores condicionantes para a mortalidade das *startups* e, principalmente, aponta o que de fato pode contribuir para o sucesso destes novos negócios. Desta forma, à luz da literatura e aliada à Grupo Focal junto a empreendedores,

avaliou-se nesse trabalho, desde o surgimento da inovação, passando pela formação da equipe, a conquista de mercado e a gestão do negócio até o seu sucesso. Avaliou-se ainda estratégias empresariais, ferramentas de negócios e a importante contribuição que um ecossistema de inovação e seus critérios de desenvolvimento, como um ambiente favorável ao empreendedorismo, a cultura empreendedora, o acesso ao capital, a inovação, o mercado, o capital humano e a infraestrutura são fundamentais na jornada do empreendedor e no sucesso dos negócios.

**PALAVRAS-CHAVE:** Inovação. Startups. Modelo de Negócios. Ecossistema.

### FACTORS CONDITIONING THE SUCCESS OF STARTUPS

**ABSTRACT:** This work presents the conditioning factors for the mortality of Startups and, mainly, it points out what in fact can contribute to the success of these new businesses. Thus, in light of the literature and combined with a Focus Group with entrepreneurs, it was evaluated, from the emergence of innovation, through the formation of the team, the conquest of the market and the management of the business until its success. Business strategies, business



tools and the important contribution that an innovation ecosystem and its development criteria have been evaluated, such as an environment favorable to entrepreneurship, entrepreneurial culture, access to capital, innovation, the market, human capital and infrastructure are fundamental in the entrepreneur's journey and in the success of the business.

**KEYWORDS:** Innovation. Startups. Business model. Ecosystem.

## 1 . INTRODUÇÃO

O mundo tem passado por mudanças em todos os segmentos e áreas, sejam religiosos, étnicos, políticos, sociais, ambientais, culturais, econômicos e tecnológicos. Atualmente, as novas tecnologias têm mudando novamente o mercado e trazendo novas perspectivas culturais, sociais e econômicas. Neste novo cenário, empreendedores possuem grandes oportunidades na criação de novos negócios, principalmente por meio de startups.

De acordo com o SEBRAE (2016), *startups* são “um grupo de pessoas iniciando uma empresa, trabalhando com uma ideia diferente, escalável e em condições de extrema incerteza”. As *startups* nem sempre sabem quem serão seus clientes ou como deverão ser de fato as suas soluções. Para essas, as previsibilidades também são importantes, mas em uma escala muito menor pois, trata-se de um mercado sem histórico. Isto dificulta o processo de planejamento empresarial que neste caso só faz muito sentido quando se tem informações de longo prazo, o que não é o caso destes novos negócios.

Outra diferença entre *startups* e negócios tradicionais está ligada ao processo de geração e entrega de valor, não só para seu cliente, ajudando a resolver seus problemas, mas também na preocupação e comprometimento com o mundo. RIES (2011) descreve que *startups* existem não apenas para fabricar coisas, ganhar dinheiro ou mesmo atender clientes, mas que essas existem para aprender a desenvolver um negócio sustentável. Este é um termo de extrema importância pois vai além dos conceitos do economista austríaco Joseph Alois Schumpeter, tido por muitos como o pai da inovação. SCHUMPETER (1982), expressa a importância da inovação como fonte geradora da economia. Os conceitos dos dias atuais incluem outros mecanismos como o meio ambiente e a questão social como responsabilidade de todo e qualquer negócio. Porém, além destas frentes com percepções diferentes das tradicionais, o chamado ecossistema, pode contribuir com o desempenho e com o possível sucesso deste novo empreendimento.

Com base em todo estes diferentes potenciais este estudo teve como objetivo avaliar as condições que podem levar ao sucesso das *startups*. Para isso foram realizadas entrevistas junto a *startups* da cidade de Uberlândia-MG. Espera-se

que este estudo possa auxiliar empreendedores de forma a minimizar os riscos de fracasso empresarial e consequentemente proporcionar melhores resultados em *startups* duradouras.

## 2 . METODOLOGIA

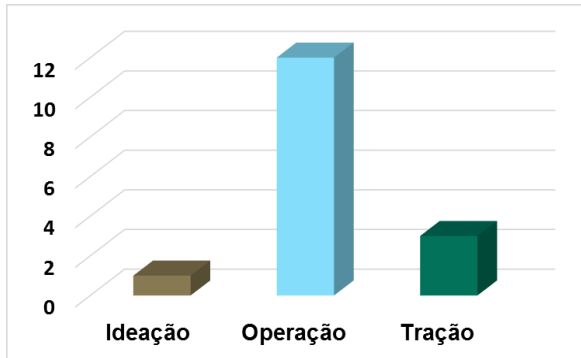
Neste trabalho foi realizado um Grupo Focal com empreendedores fundadores de *startups* que atuam no segmento econômico de serviços de Uberlândia-MG. Foram avaliadas condições as quais *startups* estão inseridas, bem como, a inovação e a sua cultura dentro destas organizações além dos mecanismos de apoio, isto é, o que de fato contribuiu para o possível sucesso destas *startups*. O Grupo Focal foi realizado com 20 *startups* de Uberlândia-MG em diferentes estágios de desenvolvimento. Este número, de acordo com o Sebrae, representava em setembro de 2016, cerca de 30% do total destes empreendimentos na cidade, o que garante uma amostra satisfatória e permite conclusões com alto índice de confiabilidade uma vez que o questionário trabalha com questões em sua maioria descritivas evitando desvios e permitindo discutir e entender melhor a situação individual de cada empreendedor com profundidade e qualidade dos resultados.

## 3 . RESULTADOS E DISCUSSÃO

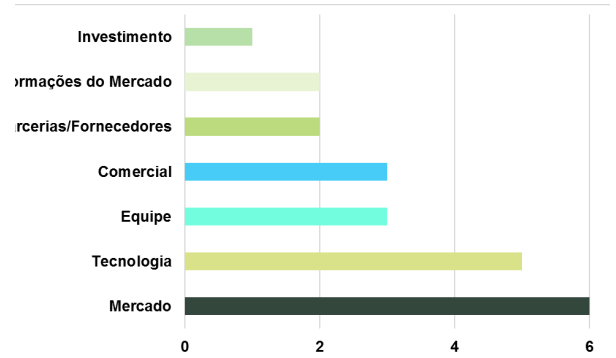
Como resultados das entrevistas verificou-se 68% das *startups* avaliadas surgiram após o ano de 2014 e, somente 31% delas faturam acima de R\$100.000,00 (cem mil Reais) por ano. Sobre o estágio, 75% das *startups* avaliadas estão em fase de operação, momento em que o negócio está sendo validado junto ao mercado por meio de vendas e aquisição de clientes, ou seja, a fase *Customer Criation*, apontado por BLANK (2007). A **Figura 1** aponta estes diferentes momentos. A maioria das *startups* pesquisadas encontram-se no estágio de operação, ou seja, já validaram a sua ideia e estão atuando junto ao mercado em busca de validarem o seu modelo de negócios, o público alvo que de fato serão os usuários ou consumidores do produto ou serviço além é claro das atividades e dos planos operacionais.

Quanto a origem da ideia para atender a uma necessidade do mercado por meio das *startups*, a “dor” como cliente e a visão da oportunidade são os dois motivos apontados pelos empreendedores como fonte da inspiração. Sobre a inovação, 75% dos empreendedores acreditam que em seus negócios exista uma cultura da inovação e para tal realizam pesquisas junto a clientes e a soluções concorrentes, conversas com a equipe e testes na solução além de participarem de eventos para conhecerem novos processos, métodos, ferramentas e inspiração.

**Figura 1 – Momentos das Startup**



**Figura 2 – Desafios da escalada. Quais principais dificuldades encontrou para criar sua startup?**

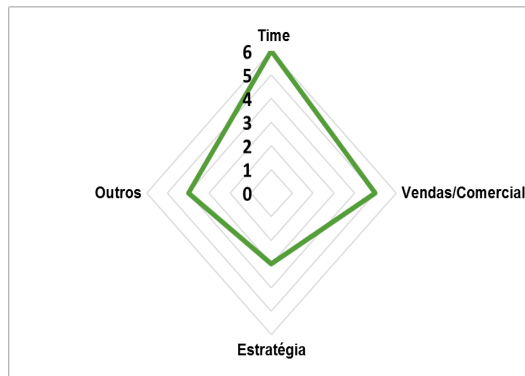


Sobre a origem dos recursos para abertura do negócio, 75% dos entrevistados dizem ter utilizado recursos próprios e 85% dizem necessitar de recursos financeiros para seu crescimento. Destes, 100% apontam estarem prontos e maduros para receber investimentos. Estes empreendedores dizem conhecer diversas modalidades de apoio como Investidor Anjo, Fundos de Investimento, Aceleradoras e Editais de Fomento. Destes, 55% declaram não confiarem em Aceleradoras. De acordo com MILLER & BOUND (2011), Aceleradora vai além dos treinamentos e do investimento financeiro, é também um ambiente compartilhado com outras *startups*, empresários e mentores que auxiliam no *network* e, eventualmente, na criação de oportunidades de negócios.

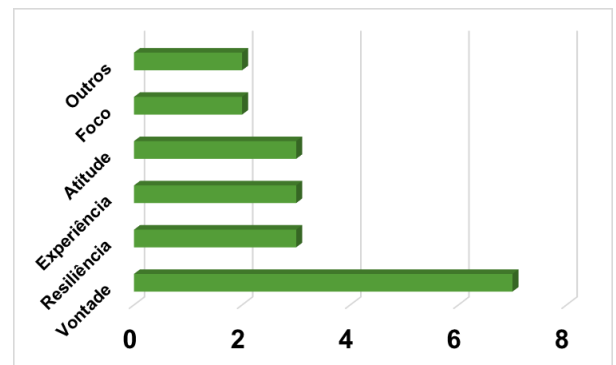
Mercado e tecnologia, seguidos de equipe, lideram os processos de maior importância entre os empreendedores nos momentos iniciais de suas *startups* como detalha a **Figura 2**. O mercado foi apontado na pesquisa como principal dificuldade dos empreendedores. A falta de recursos financeiros disponíveis para investimentos em pesquisas de validação junto a clientes, em marketing para divulgação da solução ou ainda a falta de experiência e a dificuldade de acessar potenciais consumidores ou pessoas chave, contribui para o desafio da escalabilidade das *startups*.

Hoje, 100% das entrevistadas utilizam *softwares* de apoio a gestão do negócio, conquista e relacionamento de clientes, finanças e processos. Apesar disto avaliou-se também as dificuldades encontradas pelos empreendedores para gerir seu negócio. Entre eles pode-se destacar a gestão da equipe, seja na seleção e contratação, seja no perfil e no comprometimento dos colaboradores como mostra a **Figura 3**.

**Figura 3** – Gerindo sua *startup*. Quais dificuldades você encontra hoje para gerir sua *startup*?



**Figura 4** – A equipe e suas competências. Qual(is) principal(is) competência(s) você acha mais importante nos colaboradores?



A equipe foi ressaltada pela maioria dos empreendedores como maior dificuldade na gestão do negócio. Perfis específicos de jovens sonhadores mas sem experiência e pouca paciência, esperam em pouco tempo, cargos, funções e salários de grandes profissionais. Estes fatores geram dificuldades aos empreendedores em conseguir formar e gerir uma equipe qualificada e alinhada à proposta de valor do negócio.

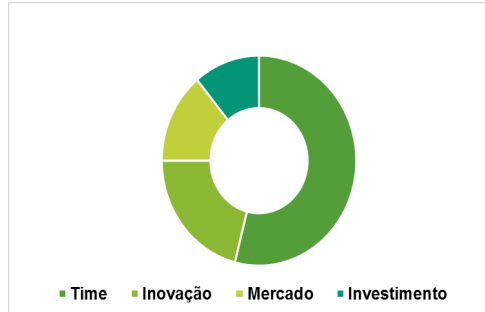
O número médio de colaboradores destas mesmas *startups* é 7,3 e 80% delas necessitam de mais pessoal. Este mesmo número, 80%, representa a quantidade de *startups* com dificuldade de encontrar mão de obra necessária. A falta de experiência e, principalmente, de comprometimento lideram este obstáculo representando 75% desta dificuldade. Já as competências mais importantes para os empreendedores, são apresentadas no **Figura 4**. Questões ligadas aos comportamentos dos colaboradores como a vontade, a resiliência, a experiência e a atitude são as competências mais relevantes para os gestores das *startups* entrevistadas.

Ainda sobre o tema equipe, 87% dos entrevistados disseram ter seu time como sendo fator decisivo para o sucesso de sua *startup*. Este mesmo percentual, 87%, representam o número segundo os empreendedores entrevistados, que acreditam que a inovação de sua solução não é um diferencial no mercado. Ou seja, a inovação não é uma barreira de entrada a novos concorrentes, dado este importante pois 100% destes mesmos empreendedores percebem que já existem soluções concorrentes à sua no mercado.

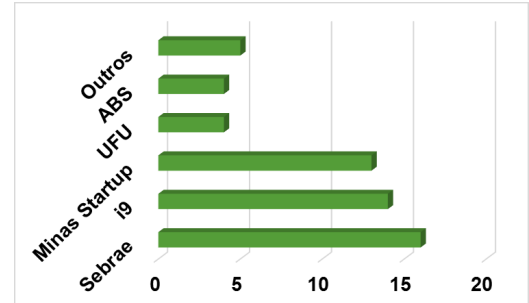
Outro ponto importante é a percepção dos empreendedores no que eles consideram como fatores decisivos ao sucesso, conforme **Figura 5**. A equipe foi apontada com 54% como responsável direta pelo sucesso de uma *startup*. Isto foi inclusive mais explanado por parte dos empreendedores e apontam que, ideia qualquer pessoa pode ter. Este inclusive é um dos ditados no Vale do Silício, região na Califórnia, EUA, tida como berço da inovação e do movimento *startup*. Lá as pessoas discutem livremente suas ideias com quaisquer outras pessoas pois acreditam que a diferença entre uma *startup* e uma *startup* de sucesso está no poder de execução. Para tal foram criados os famosos *Meetups*, “é um encontro informal em que as

peças conversam de pé, facilitando a circulação e o networking”, EXAME (2011). Os *meetups* ficaram muito famosos e hoje acontecem por toda parte do mundo, sempre com o mesmo objetivo.

**Figura 5** – Requisitos decisivos para sucesso. *Em percentuais, como você atribui o sucesso de sua startup: mercado, investimento, inovação, time?*



**Figura 6** – Instituições de apoio. *Que instituições de apoio ao ecossistema você conhece?*

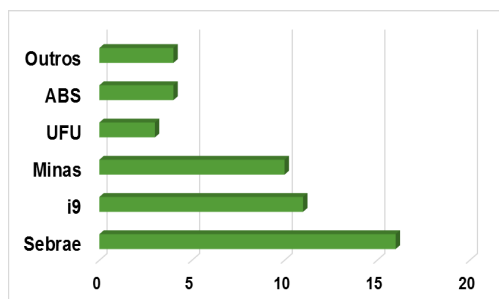


Um ambiente de apoio que seja interessante depende de atores que possam contribuir aos empreendedores para o fomento de seus negócios. Em Uberlândia, de acordo com os entrevistados, os resultados obtidos estão representados pelo **Figura 6**.

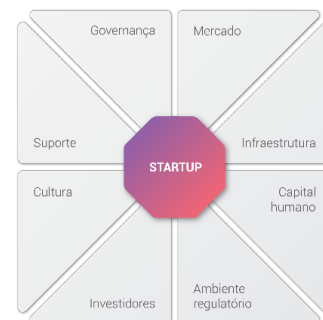
O Sebrae se destaca como a mais importante instituição de apoio, seguidos da Associação de Empresas de Inovação – i9 e a Minas *Startup*, uma comunidade informal de apoio colaborativo entre os empreendedores. Destaca-se a falta do Poder Público, que não apareceu em nenhuma das respostas.

Sobre as instituições de apoio ao ecossistema que auxiliaram as *startups* pesquisadas, o **Figura 7** mostra que as respostas seguem praticamente sem alteração frente a questão anterior, ou seja, podemos aferir que os empreendedores reconhecem o apoio das instituições que realmente os apoiaram e novamente o Poder Público não foi citado.

**Figura 7** – Auxílio recebido. *Qual delas você buscou auxílio e lhe ajudou?*



**Figura 8** – Fatores condicionantes da *startup*



Diante às diversas informações obtidas, é possível discutir-se através de duas frentes importantes e complementares: Fatores internos e externos. O primeiro deles está ligado ao ambiente interno das *startups*. Os fatores internos são áreas controláveis pelo empreendedor e de total interferência no sucesso do negócio, desde sua concepção. A **Figura 8** aponta os principais fatores que condicionam o sucesso de *startups*.

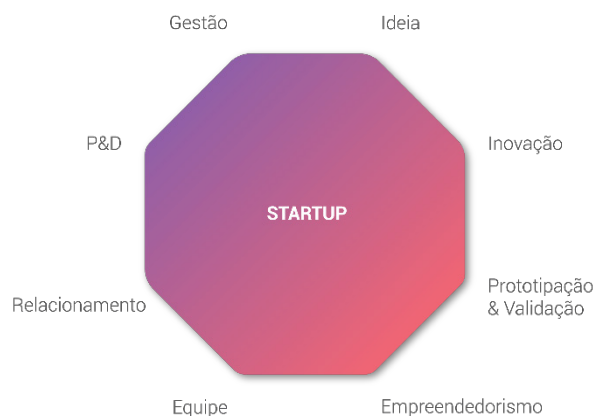
A **Figura 8** demonstra o ambiente interno de uma *startup* destacando as áreas de maior influência no resultado do negócio. Detalhando cada um deles tem-se:

- **A Ideia:** a “dor” de mercado, que as *startups* buscam resolver com vistas de se tornar um negócio de sucesso. Concretizada a partir da identificação de um problema ou visão de uma oportunidade de negócio, seja esta nova ou aperfeiçoada, por meio de uma inovação. Não adianta o empreendedor possuir todas as melhores ferramentas e tecnologias mediante a uma ideia de uma solução sem escala, relevância questionável ou ainda baixo valor agregado;
- **A Inovação:** Sem dúvidas este critério é de extrema importância ao sucesso de qualquer *startup*. É por meio dele que se propõe uma diferenciação junto ao mercado, proporcionando agilidade, compatibilidade com outros dispositivos e linguagens, usabilidade, ambiente amigável, mas principalmente, que tenha uma proposta de valor clara e que solucione o problema ao qual se predispõe. O empreendedor deve pensar de forma ampla, em qual contexto está inserido o problema e qual é o negócio do problema para que então, desenhe uma proposta para auxiliar ou solucionar a causa e não somente parte dela ou uma dor;
- **Prototipagem e Validação:** que tem como objetivo construir uma versão *beta* (demonstrativa) da solução e do modelo de negócios e pesquisar junto ao mercado se elas fazem sentido. A visão do empreendedor é importantíssima, mas quem dita as regras do jogo são os potenciais clientes que serão possíveis consumidores da solução e, por isso, precisam necessariamente serem contatados e em alguns casos até contribuir com ideias no processo de criação;
- **Empreendedorismo e Experiência:** é o conhecimento gerencial do empreendedor. Características empreendedoras fazem grande diferença neste momento como: Busca de Informações, Correr Riscos Calculados, Planejamento e Rede de Contatos, Exigência de Qualidade, Persuasão além da Intuição e Auto Confiança. Todas estas características posicionam melhor o empreendedor para que ele construa um modelo mental de sua formação e então consiga desenvolver algumas frentes como o relacionamento com fornecedores, colaboradores e clientes, a atenção à proteção de sua solução por meio do depósito de patentes, o *banchmark* “processo de busca das melhores práticas numa determinada indústria e que conduzem ao desempenho superior” (CAMP, 1993), além da participação em feiras, eventos e reuniões para troca de experiências.
- **A Equipe:** Este sem dúvida é um dos principais “ingredientes” de uma *startup* de sucesso. É por meio de uma equipe coesa, enxuta, multidisciplinar, disposta e focada na entrega da proposta de valor do negócio junto à seus clientes, é que fará total diferença no desempenho e performance da futura empresa.
- **Sociedade:** Apesar deste critério estar intimamente ligado ao critério anterior, ele possui um peso importante que demanda ser trabalhado à parte. Um dos grandes problemas enfrentados no decorrer da trajetória de uma *startup* está atrelado a problemas societários. A falta de alinhamento dos interesses entre os sócios, seus desentendimentos e até mesmo divergência com investidores são fatores preponderantes para uma *startup* saudável e promissora.

- O relacionamento: trata-se de um processo fundamental a ser trabalhado pelo empreendedor seja com sua rede de contatos para possíveis parcerias e/ou investimentos, seja com seu público para a manutenção e conquista de novos clientes por meio inclusive de ações promocionais e de fidelização.
- Pesquisas e Desenvolvimento: aqui pode-se incluir outros fatores fundamentais ao sucesso de um negócio, mas que estão ligados a outros processos indiretos, mas que fazem muita diferença no resultado final em uma organização.
- Gestão: o processo de gestão é fundamental para a construção, manutenção e sucesso de empresas no mercado. Avaliação, pesquisa, planejamento, métrica, execução, produtividade, performance, inovação, cultura, empreendedorismo, são alguns ingredientes que compõem os processos da gestão que são formados por todas as áreas de um negócio.

Todos os fatores acima apontados são chave para o sucesso de uma *startup*, porém, em todos eles, uma característica é determinante seja em qualquer área, o poder de execução que se faz necessário para a implementação das metas e processos a serem implementados e alcançados. A existência de ambiente favorável à inovação e o empreendedorismo é fator importantíssimo para formação de novas empresas. Quando se fala em *startups*, o ecossistema tem este papel de inspirar, de aproximar, de gerar conexões e trocas de experiências e aprendizados, de apoiar, de gerar informações, de comunicar e de movimentar o ambiente empreendedor por meio de todos os seus *stakeholders*. **A Figura 9** aponta uma proposta visual sobre um Ecossistema de sucesso.

**Figura 9** – Fatores condicionantes ao ecossistema



Obviamente, nem todas as cidades possuem a vocação para determinados tipos de negócio ou mesmo para a inovação. Aos que possuem e querem se desenvolver, é importante a aproximação de todos os organismos e todas as iniciativas para que possam trilhar um plano de desenvolvimento em comum, em prol de objetivos únicos ou interligados. Neste sentido, pontos positivos e pontos de melhoria poderão ser trabalhados e também avaliados a presença ou existência de instituições ou mecanismos que sejam fundamentais para este processo. Assim, destaca-se:

- Mercado: Este é um dos motivos os quais qualquer negócio existe. Atender a uma demanda certamente deve ser a essência de qualquer que seja o negócio. Porém, o empreendedor precisa ter foco em busca definir, encon-

trar e conhecer a fundo o público alvo o qual sua solução se propõe atender. Quanto mais próximo de seu cliente, mais entenderá a sua “dor” e assim, se predispor a solucioná-la em busca da conquista e/ou liderança deste mercado em específico. “Por isso, cidades com mercados maiores tendem a atrair mais empreendedores, principalmente, se o negócio exigir vendas presenciais ou estiver no início das operações. Nas cidades em que o mercado é pequeno, o empreendedor que quiser crescer terá de buscar novas fronteiras rapidamente, seja no Brasil ou mesmo exportando” (Endeavor, 2015).

- **Infraestrutura:** Internet de qualidade, aeroporto com voos frequentes para locais relevantes, rodovias, hotéis de boa qualidade são fundamentais. “Quanto melhores forem as condições logísticas, de produção e das comunicações de uma cidade, menores serão os custos de produção e maior será a eficiência das operações” (Endeavor, 2015). A segurança e a qualidade de vida também são fatores fundamentais para atrair e manter empreendedores e empresas âncoras.
- **Capital Humano:** As instituições de ensino são fatores chaves para o processo de criação e desenvolvimento de um ecossistema. Nela estão as escolas que são responsáveis pela mão-de-obra de serviços básicos e as faculdades e universidades que respondem pela mão-de-obra de serviços qualificados. “As cidades que oferecem profissionais com melhor qualificação e acessíveis sempre serão mais atrativas para quem quer abrir ou expandir um negócio. Ainda mais quando se trata de um país como o Brasil, que registra significativo déficit educacional” (Endeavor, 2015).
- **Ambiente Regulatório e Desburocratização:** O governo municipal é um fator chave para alavancar a criação destes novos negócios. Processos desburocratizados, eficiência nos serviços prestados, informações empresariais do segmento, diferenciação tributária, são mecanismos que são fundamentais para o fomento. “Tudo isso interfere diretamente nas operações de uma empresa. Afinal, quanto mais ágil e descomplicado for o ambiente regulatório de uma cidade, mais o empreendedor poderá se concentrar no que realmente importa: oferecer um produto ou serviço melhor para o cliente, cuidar do seu time e pensar em como levar sua empresa a outros patamares” (Endeavor, 2015).
- **Investidores:** Para qualquer negócio ser fundado é necessário um mínimo de recursos financeiros que variam conforme cada segmento de atuação, do modelo de negócios e também da visão do empreendedor. “O dinheiro se mantém como a espinha dorsal do sistema de produção: sem ele, pouco acontece. Por isso, obter investimentos é determinante para qualquer empresa que estiver começando ou crescendo de forma acelerada” (Endeavor, 2015).
- **Cultura:** “é o conjunto de comportamentos e atitudes de uma sociedade específica, neste caso em relação a inovação e ao empreendedorismo” (Endeavor, 2015). Quanto maior for o número de pessoas que acreditam que a criação de negócios inovadores é positiva para uma cidade, mais importante e reconhecida será a figura de um empreendedor e conseqüentemente mais estimulante será a criação de novas empresas que trarão novos empregos e crescimento econômico.
- **Ambiente e Suporte:** Além da infraestrutura é importante que haja na cidade



pontos de encontro dos empreendedores como espaços de *coworking*, centros de pesquisa, laboratórios, centros de convivência, bibliotecas e livrarias, bares temáticos dentre outros. Estes ambientes são fundamentais para a troca de experiências, o *network*, o estímulo ao empreendedorismo, e o reforço do acultramento dos empreendedores e a participação de grandes empresas e dos diversos atores que atuam com a inovação para que haja um fortalecimento desta rede.

- Agência de fomento: “órgão ou instituição de natureza pública ou privada que tenha entre os seus objetivos o financiamento de ações que visem a estimular e promover o desenvolvimento da ciência, da tecnologia e da inovação” (Lei Federal de Incentivo a Inovação).
- Instituição Científica e Tecnológica - ICT: “órgão ou entidade da administração pública que tenha por missão institucional, dentre outras, executar atividades de pesquisa básica ou aplicada de caráter científico ou tecnológico” (Lei Federal de Incentivo a Inovação). As ICTs são responsáveis por captanear projetos internacionais de pesquisa tecnológica, bem como ações de empreendedorismo tecnológico e de criação de ambientes de inovação, inclusive incubadoras e parques tecnológicos.
- NIT – Núcleo de Inovação Tecnológica: “núcleo ou órgão constituído por uma ou mais ICT com a finalidade de gerir sua política de inovação” (Lei Federal de Incentivo a Inovação). Os NIT são responsáveis pelas operações de licenciamento e de outras formas de transferência de tecnologia. ICT que possam não dispor de NIT tem alguma estrutura ligada à esta disseminação da inovação como escritórios de transferência de tecnologia, agências de inovação, pró-reitorias, coordenadorias ou ainda convênio com outras ICT.
- Laboratórios para pesquisas e desenvolvimentos - P&D de novas soluções ou aplicações;
- Incubadora de Empresas para apoio ao desenvolvimento de projetos em busca da criação de empresas. De acordo com o SEBRAE, Incubadoras “são instituições que auxiliam micro e pequenas empresas nascentes ou que estejam em operação, que tenham como principal característica a oferta de produtos e serviços no mercado com significativo grau de inovação. Elas oferecem suporte técnico, gerencial e formação complementar ao empreendedor e facilitam o processo de inovação e acesso a novas tecnologias nos pequenos negócios”.
- Parque Tecnológico “constituem um complexo produtivo industrial e de serviços de base científico-tecnológica. Planejados, têm caráter formal, concentrado e cooperativo, agregando empresas cuja produção se baseia em Pesquisa e Desenvolvimento” (ANPROTEC). Desta forma, um parque atua como promotor e disseminador da cultura da inovação junto a empresas buscando ampliação da competitividade apoiados na transferência de conhecimento e tecnologia, com o objetivo de incrementar a produção de riqueza de uma região.

É importante ressaltar que o atual modelo dos parques tecnológicos no Brasil necessita de uma estratégia mais bem definida para fortalecimento deste modelo de apoio ao desenvolvimento empresarial. De acordo com o “Parques Tecnológicos

no Brasil. Estudo, Análise e Proposições”, documento elaborado pela ANPROTEC e ABDI – Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial: “os parques em geral, não possuem uma estratégia clara de posicionamento e crescimento; forte dependência de recursos públicos; Necessidade de aporte de recursos financeiros significativos para fazerem a diferença”. De qualquer forma, este importante instrumento é responsável pela implementação da cultura da inovação em empresas, cidades e regiões no Brasil e no mundo.

Para o incremento e apoio empresarial, a Lei de Incentivo a Inovação proclama “A União, as ICT e as agências de fomento promoverão e incentivarão o desenvolvimento de produtos e processos inovadores em empresas nacionais e nas entidades nacionais de direito privado sem fins lucrativos voltadas para atividades de pesquisa, mediante a concessão de recursos financeiros, humanos, materiais ou de infra-estrutura, a serem ajustados em convênios ou contratos específicos, destinados a apoiar atividades de pesquisa e desenvolvimento, para atender às prioridades da política industrial e tecnológica nacional”. Finalizando, ainda existem dois pontos importantes:

- Governança: A criação de uma rede formada por entusiastas, apoiadores, grupo de empreendedores em busca de aperfeiçoar e lutar por condições como as citadas, que proporcionem condições favoráveis ao empreendedorismo e uma cultura de autoajuda não se esquecendo de celebrar as conquistas e vitórias de todo o grupo. Este movimento gera e atrai novos atores para este processo gerando densidade de empreendedores, estudantes e *startups* que tendem a se multiplicar e se fortalecer. Importante ressaltar que a governança contribui diretamente com o fator Cultura pois é responsável por implementar organicamente este movimento por meio de seus membros que atuam não só para si mas para o ecossistema doando seu tempo, experiência, rede de contatos e outros recursos.
- Inovação: Este fator, não está explícito na Figura – 24, mas é um muito importante e então composto tanto no ambiente interno quanto intrinsecamente no ambiente externo com diferentes proposições. “Inovar não depende apenas do empreendedor e de sua equipe, mas também de uma conjuntura específica de fatores que favorecem a multiplicação de novas ideias e a implementação delas. Capacitação de pesquisadores e engenheiros, boa infraestrutura de laboratórios e centros de pesquisa, além de dinheiro para tirar as iniciativas do papel, fazem parte desta conjuntura”. (Endeavor, 2015).

#### 4 . CONCLUSÃO

Diante de todo este cenário de constantes mudanças no mercado, a inovação também cresce e traz oportunidades por meio da criação de novas ferramentas, soluções, tecnologias e novos canais e modelos, capitaneados pelo oportunidades e incertezas do mundo das *startups* que cresce a cada dia. De olho nessas oportunidades também crescem os fundos de investimentos e investidores anjo

em busca de ampliar seus lucros fomentando e auxiliando os empreendedores a conquistar e ampliar seus mercados. Porém, se de um lado há um volume grande desses novos negócios sendo criados a todo momento, de outro, um alto número de insucesso também segue. A falha faz parte do aprendizado em um mercado de incertezas. Além de todos estes importantes conhecimentos, habilidades e atitudes do empreendedor, o sucesso pode ser acelerado por meio do ambiente ao qual está envolto, o que se nomina ecossistema. Políticas públicas por um ambiente regulatório favorável ao desenvolvimento de negócios; instituições de apoio juntamente com centros de pesquisa e universidades proporcionam o a educação empreendedora, o empreendedorismo e a cultura da inovação e em uma cidade ou região, atraindo empresas âncoras, acesso a capital e investimentos em busca de atender a mercados sofisticados por meio de serviços com maior valor agregado que as tradicionais *commodities* brasileiras. Enfim, o empreendedor precisa se preparar, utilizar de todos os mecanismos de apoio para se capacitar, se conectar e cuidar para que o ambiente interno de seu negócio seja profissional e inovador em busca de atender uma oportunidade de negócios de forma a gerar, entregar e conseqüentemente, capturar valor por meio de soluções que melhorem a vida das pessoas e de alguma forma, contribua para um mundo melhor.

## REFERÊNCIAS

BLANK, Steven G. **The Four Steps to the Epiphany** - Successful Strategies for Products that Win. Third Edition. Editora Fourth Edition, 2007.

CAMP, Robert C. **Benchmarking: o caminho da qualidade**. São Paulo: Pioneira, 1993.

ENDEAVOR. **Business Plan**. Disponível em <<https://endeavor.org.br/o-plano-de-negocios-business-plan/>>. Acesso em: 30 mar. 2016.

EXAME.com. **Como funcionam os meetups?** 2011. Disponível em <<http://exame.abril.com.br/pme/como-funcionam-os-meetups/>>. Acesso em: 05 jun. 2017.

MILLER, Paul; BOUND, Kirsten. **The Startup Factories - The rise of accelerator programmes to support new technology ventures**. London, UK, Nesta. 2011.

RIES, Eric. **Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses**. CROWN, Nova Iorque, 2011.

SCHUMPETER, Joseph A. **Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

SEBRAE – Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **O que é Economia Criativa**. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/sebraeaz/o-que-e-uma-startup,616913074c0a3410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>. Acesso em: 05 mar. 2017.

## 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 comercio 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
<b>Comprometimento e determinantes:</b>					
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			
<b>Obsessão pelas oportunidades:</b>					
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			
<b>Tolerância ao risco, ambiguidade e incertezas:</b>					
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.					
<b>Criatividade, Autoconfiança e habilidade de adaptação.</b>					
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		
<b>Motivação e superação.</b>					
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			
<b>Liderança.</b>					
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
<b>SOMATÓRIO:</b>	<b>117 pontos</b>				

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/](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.

MEZZAROBA, 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](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.

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

Data de submissão: 07/05/2020

Data de aceite: 15/07/2020

### Natália Delfes Zago

Programa de Mestrado Profissional em Inovação  
Tecnológica  
Instituto de Ciências Tecnológicas e Exatas  
Universidade Federal do Triângulo Mineiro,  
Uberaba – MG  
<http://lattes.cnpq.br/3568391704747842>

### Ana Claudia Granato

Programa de Mestrado Profissional em Inovação  
Tecnológica  
Instituto de Ciências Tecnológicas e Exatas  
Universidade Federal do Triângulo Mineiro,  
Uberaba – MG  
<http://lattes.cnpq.br/0584086832551726>

### Flávio Molina da Silva

Programa de Mestrado Profissional em Inovação  
Tecnológica  
Instituto de Ciências Tecnológicas e Exatas  
Universidade Federal do Triângulo Mineiro,  
Uberaba – MG  
<http://lattes.cnpq.br/6800618341237630>

### Geoffroy Roger Pointer Malpass

Programa de Mestrado Profissional em Inovação  
Tecnológica  
Instituto de Ciências Tecnológicas e Exatas  
Universidade Federal do Triângulo Mineiro,  
Uberaba – MG  
<http://lattes.cnpq.br/4326102798287137>

**RESUMO:** A exigência em relação a melhor tomada de decisão das empresas em seu processo produtivo e de vendas tem se tornado cada vez maior. Alguns dos pontos fundamentais para essa decisão são os custos dos insumos, as despesas operacionais de o tempo de reabastecimento. Cada um desses pontos tem um impacto significativo na seleção de fornecedores. O objetivo deste trabalho é realizar um estudo de caso e investigar as técnicas de seleção de fornecedores e estratégia de compras de uma empresa do ramo Agrícola. Para isso, deve-se comparar o que feito no dia a dia da empresa e comparar com a aplicabilidade das teorias vigentes. Verificou-se que a empresa apresenta uma organização hierárquica da área de compras de nível superior, com políticas e processos bem definidos. Além da aplicação dos pontos citados para seleção de fornecedores, observou-se que a empresa apresenta uma política de seleção de fornecedores de forma a

garantir sustentabilidade e o respeito a legislação. Assim, a empresa almeja garantir que seus fornecedores cumpram as leis, ter uma influência positiva nas preocupações sociais, econômicas e ambientais e proteja sua reputação e *status*.

**PALAVRAS-CHAVE:** Inovação. Estratégias de suprimentos. Seleção de fornecedores.

## SUPPLY STRATEGIES AND SUPPLIER SELECTION: A CASE STUDY

**ABSTRACT:** The demand for better decision-making by companies in their production/sales processes has increased greatly. Some fundamental points for this decision are the input costs, operational expenses, and restocking time. Each point has a significant impact on supplier selection. The objective of this work is to carry out a case study and investigate the techniques of supplier selection and purchasing strategy of an agricultural company. For this, one must compare what is done in the company's daily routine and compare with the applicability of the theories in use. It was found that the studied company presents a higher-level hierarchical purchasing organization, with well-defined policies and processes. In addition to the application of the points cited for supplier selection, it was also observed that the company has supplier selection policy to ensure sustainability and compliance with current legislation. In other words, the company aims to ensure that its suppliers comply with the law, have a positive influence on social, economic, and environmental concerns and protect their reputation and status.

**KEYWORDS:** Innovation. Supply strategies. Selection of suppliers.

## 1 . INTRODUÇÃO

A atividade de gerenciamento de Suprimentos tornou-se madura. Muito mais do que simplesmente comprar, essas atividades tornaram-se chave em todo o processo estratégico de uma companhia. As compras influenciam fortemente no sucesso, lucratividade e competitividade de produtos finais acabados ou projetos; não se finalizam somente em custo total, mas também em outros fatores como qualidade de entrega (CARTER; CHOI, 2008), flexibilidade, capacidade de cooperação, cultura organizacional, sistemas de gestão, credibilidade, dentre outros (VIANA; ALENCAR, 2010).

O lucro da empresa pode ser ampliando, dentre diversas formas, com a economia na compra dos insumos ou aumento do valor de venda dos produtos. Segundo Carter e Choi (2008) para cada moeda economizada na compra de insumos e serviços tem um impacto muito mais significante no balanço/lucro das empresas do que uma moeda acrescida no valor de venda. Desse modo, é importante que as empresas busquem melhores formas de economia junto aos seus fornecedores, além

de obter um melhor preço de venda. Os custos inerentes a determinada aquisição, como transporte, impostos, seguros, carga/descarga, entre outros, são chamados de custo total da posse, mais conhecido como *Total Cost of Ownership* (TCO).

Gerenciar as compras do dia a dia é diferente das responsabilidades de longo prazo. A primeira é uma atividade operacional com necessidades imediatas e a segunda uma atividade de caráter tático e estratégico. Ambas requerem atenção especializada. Conforme Monckza et al. (2008), uma boa prática para que os dois tipos de atividades ganhem devida atenção é separar as equipes ou pessoas que fazem cada tipo de trabalho. Normalmente o grupo responsável por negociações e acordos de longo prazo ficam situados em um centro líder ou em escritórios regionais. As pessoas que trabalham no operacional ficam alocadas nas plantas ou *sites* locais.

### 1.1 Taxonomia de Compras

As aquisições podem ser radicalmente diferentes entre as organizações e indústrias, mas usualmente são direcionadas de acordo com a taxonomia ou categoria dos produtos. Van Weele (2009) divide os materiais em Diretos ou Custo da Mercadoria Vendida (COGS - *Cost of Good Sold*) e materiais Indiretos ou non-COGS. Os COGS, ou materiais Diretos, são aqueles que fazem parte do custo do produto vendido pelas empresas, usualmente esta área tem uma atenção maior das organizações e pelos gestores das áreas de Suprimentos. Neste grupo estão inclusas matérias-primas, produtos semiacabados, embalagens e componentes ligados a estrutura de produtos (BOM - *Bill of Material*) ou lista técnica dos produtos. Os non-COGS ou materiais Indiretos são todos os materiais ou produtos que não fazem parte do produto. Os non-COGS podem ser classificados em Manutenção, Reparo e Operação (MRO - *Maintenance, Repair and Operation*), Despesas de Capital (*Capex - Capital Expenditure*) e Serviços.

Uma vez que a decisão de comprar foi tomada, as empresas usarão um processo tipicamente chamado de estratégia de *sourcing* para decidir de quem vai comprar o produto ou serviço bem como, a estrutura que será usada (MONCZKA et al., 2008). Conforme Porter (2004), cada empresa que compete possui uma estratégia competitiva, seja ela implícita ou explícita. A estratégia tanto pode ter se desenvolvido explicitamente por meio de um processo de planejamento como ter evoluído implicitamente a partir dos vários departamentos funcionais da empresa.

Esta importante etapa, de construção da estratégia, significa entender sobre os fornecedores chaves de cada categoria, suas capacidades e então ir de encontro aos requerimentos da empresa. Algumas ferramentas para essas análises são as cinco forças competitivas, matriz SWOT, disponibilidade de fornecedores e classificação dos materiais comprados (MONCZKA et al., 2008).

## 1.2 Cinco Forças Competitivas

A base desta metodologia é a análise de cinco forças competitivas que atuam sobre uma empresa e suas implicações estratégicas. Esta descreve forças competitivas em um mercado econômico (PORTER, 2004) e são:

1. *Altos níveis de competição:* geram mais opções para compradores e fornecedores. Pode-se incluir como fatores a velocidade de crescimento da indústria, a capacidade de utilização, as barreiras de saídas, os produtos diferenciados, o custo de mudança e a diversidade;
2. *Ameaças entrantes:* novas empresas que entram para o mercado, trazem novas capacidades e podem ganhar uma parcela substancial do mercado. Pode-se citar como exemplo os baixos custos de produtos chineses que entram no país;
3. *Produtos substitutos:* produtos que substituem os atuais usados por novas tecnologias ou composições. Os fatores influenciadores podem ser a *performance* e o preço dos substitutos, o custo de mudança e a propensão dos compradores em substituir;
4. *Poder dos compradores:* os fatores influenciadores podem ser a concentração das compras e volumes, a identidade de marca, o impacto na qualidade ou *performance*, a lucratividade e a disponibilidade de substitutos;
5. *Poder dos fornecedores:* muitos tipos de mercados podem ter poucos fornecedores existentes e os fatores influenciadores seriam o poder de alteração de preço, a disponibilidade de tecnologias chaves ou outros recursos, a capacidade da indústria, a concentração de fornecedores e a importância do volume do comprador para com o fornecedor.

Além das cinco forças competitivas a empresa também fazer uso de ferramentas para orientar as decisões estratégicas. Dentre os conceitos, pode ser citado termo SWOT.

## 1.3 SWOT

O termo SWOT é uma combinação das iniciais das palavras *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças). É uma ferramenta-conceito que costuma ser creditada a dois professores da *Harvard Business School*, utilizada para fazer a análise de um cenário (ou de um ambiente), proporcionando a base para o planejamento estratégico e o gerenciamento de uma empresa (MANAGER, 2009). Segundo Oliveira (2007) a análise SWOT é definida da seguinte forma:

1. *Ponto forte:* é a diferenciação conseguida pela empresa – variável controlável – que lhe proporciona uma vantagem operacional no ambiente empresarial (onde estão os assuntos não controláveis pela empresa);

2. *Ponto fraco*: é a situação inadequada da empresa – variável controlável – que lhe proporciona uma desvantagem operacional no ambiente empresarial;
3. *Oportunidade*: é a força ambiental incontrolável pela empresa, que pode favorecer sua ação estratégica, desde que conhecida e aproveitada, satisfatoriamente, enquanto perdura;
4. *Ameaça*: é a força ambiental incontrolável pela empresa, que cria obstáculos à sua ação estratégica, mas que poderá ou não ser evitada, desde que reconhecida em tempo hábil.

A análise SWOT se torna uma ferramenta de extrema necessidade dentro da estratégia das empresas, pois analisa seus pontos fortes, pontos fracos oportunidades e ameaças, fazendo com que a empresa conheça a sua verdadeira situação no mercado e no que será preciso concentrar suas formas para sobreviver (FERNANDES et al., 2015).

#### 1.4 Disponibilidade de Fornecedores

Identificar potenciais fornecedores e avaliá-los para uma eventual seleção é uma atividade importante do processo de *sourcing*. Muitos aspectos são importantes em relação a disponibilidade de fornecedores, a saber (CARTER; CHOI, 2008):

1. *Concorrência aberta*: quando existem muitos fornecedores disponíveis. Nesse tipo de concorrência, normalmente, coloca-se o comprador numa posição de vantagem;
2. *Concorrência restrita*: quando existem poucos fornecedores, limitando-se as escolhas e dificultando-se a negociação;
3. *Concorrência técnica*: quando para um produto especial, tecnologia ou patente específica, existe um ou poucos fornecedores;
4. *Single Sourcing*: quando a organização concentra as compras em um produto ou serviço particular devido a alguma preferência. Essa prática vai contra o tradicional processo de RFP e aumenta o risco de ruptura do negócio;
5. *Sole Sourcing*: quando existe somente uma fonte de suprimento para determinado produto ou serviço;
6. *Multiple Sourcing*: envolve dois ou mais fornecedores para o mesmo tipo de produtos ou serviços, este é usado para eliminar certos riscos de falta de material ou rompimento de contrato por parte do fornecedor.

Além da classificação dada por Carter e Choi (2008), que classifica a disponibilidade de fornecedores para famílias de produtos, pode ser citadas outras classificações importantes para a compra e seleção de fornecedores. Embora as classificações ABC e XYZ são focadas em características dos insumos, essas classificações também são importantes para definir a seleção dos fornecedores.

A classificação ABC, conforme Barbieri e Machline (2009), estabelece uma

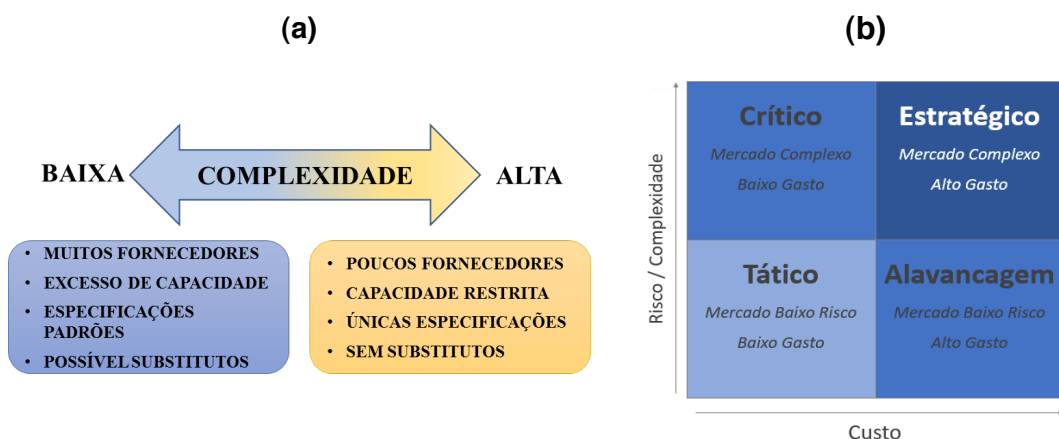
relação entre a percentagem acumulada do valor de utilização dos itens e a percentagem acumulada do número de itens existentes. Cabe mencionar que esse valor pode ser definido pela empresa, não sendo necessariamente o preço do insumo. Já a classificação XYZ tem como critério de classificação o grau de criticidade ou imprescindibilidade do material para as atividades em que eles serão utilizados, sendo X os itens de menor criticidade e Z os que não podem faltar no sistema produtivo.

### 1.5 Desenvolvimento da Estratégia

A decisão de *Sourcing* depende de dois fatores: a importância da compra em termos de valor agregado no produto final (percentagem) e o seu impacto na lucratividade e a complexidade do mercado de fornecimento. Entendendo estes fatores, é possível determinar a estratégia de *Sourcing* que a organização precisa, explorar seu potencial de compras em relação aos fornecedores e reduzir o risco a um mínimo aceitável (KRALJIC, 1983).

Para classificar os materiais ou serviços em relação ao valor/custo, pode-se utilizar o percentual do item em relação ao total de compras ou o impacto no crescimento do negócio (KRALJIC, 1983). Nos termos de complexidade e risco pode-se utilizar a **Figura 1a** como norteadora, na qual em quatro possíveis critérios pode-se estabelecer se o item tem alta ou baixa complexidade. Destaca-se que os itens de baixo risco/complexidade são alocados a esquerda e conforme a sua complexidade vai aumentando esses vão sendo alocados ao longo do eixo a direita dos de menor complexidade.

**Figura 1** – (a) Direcionais para Complexidade de Mercado. (b) Matriz de Kraljic: Risco versus Valor dos Itens



Fonte: Adaptado de CARTER, CHOI, 2008

Então a classificação pode ser feita através da matriz de Kraljic, conforme a **Figura 1b**, uma ferramenta em que os insumos são classificados em itens estratégicos, itens de alavancagem, itens críticos e itens táticos.

A Matriz de Kraljic é utilizada por vários autores na literatura para estruturar a estratégia de *Sourcing* e através do estudo de caso do presente projeto será

mostrado como esta é utilizada na prática. Os itens são alocados segundo o seu par ordenado que indica a complexidade e o custo, respectivamente. Após a definição da posição dos itens a classificação ocorre segundo o quadrante em que cada item está posicionado.

## 1.6 Seleção de Fornecedores.

Uma vez que a necessidade de aquisição de um insumo foi identificada, duas são as possibilidades: a aquisição pode ser de um fornecedor já qualificado e/ou aprovado ou a aquisição necessita de um novo fornecedor. Considere com novo fornecedor como atualmente não qualificado pela empresa. Neste caso, um fornecedor ainda não está qualificado, assim, a aquisição enfrenta um desafio.

Identificar e selecionar potenciais fornecedores é diferente de fazer acordo contratual com os mesmos fornecedores. Concorrência e negociação são dois métodos comumente usados na seleção de fornecedores (MONCZKA et al., 2008). Os métodos de seleção de fornecedores podem variar, mas no geral, podem ser usados os seguintes métodos de avaliação de fornecedores:

1. *Planilhas*: usadas sistematicamente para comparar as cotações obtidas dos fornecedores, aplicabilidade muito simples e extremamente ilustrativo quando os fornecedores cotam de uma maneira similar; (VAN WEELE, 2009);
2. *Medidas qualitativas*: usado para aqueles em que o relacionamento com os fornecedores já existe. São pedidos aos especialistas que tem contato com os determinados fornecedores que preencham um *checklist* de ranqueamento dos mesmos (VAN WEELE, 2009);
3. *Ranking de fornecedor*: este método é limitado a medidas quantitativas somente, assim, pode medir os aspectos como histórico de preços, qualidade e assertividade nas entregas (VAN WEELE, 2009);
4. *Auditorias*: neste método os fornecedores são visitados periodicamente por especialistas. Fraquezas e pontos negativos são discutidos e ações de melhoria são estabelecidas. Em visitas subsequentes são revisitados os pontos discutidos anteriormente (VAN WEELE, 2009);
5. *Cost modeling*: este é o método mais detalhado das avaliações e nele é feita uma leitura da composição de custos de determinado produto ou serviço. É importante analisar neste caso não somente os custos dos componentes, mas também os direcionais de custos (VAN WEELE, 2009);
6. *Modelo multicritério*: é um tipo de avaliação que pode ser tanto qualitativa quanto quantitativa. *Multiple Criteria Decision Making* (MCDM) requer um processo formal, sistemático e um modelo de racional (SONMEZ, 2006).

Para todos os métodos acima primeiro devem ser definidos os atributos (critérios) para os potenciais fornecedores, então as escalas/métricas são definidas. A próxima



etapa atribui pesos às métricas e a importância de cada critério. Um único atributo pode ter vários subatributos e suas respectivas métricas e pesos. Uma vez que os fornecedores têm suas notas, a base de fornecedores pode ser analisada e ranqueada (SONMEZ, 2006).

Os critérios para seleção de fornecedores podem ser inúmeros. Monczka et al. (2008) consideram os seguintes critérios para seleção de fornecedores: preço/custo, qualidade, entrega, condição financeira, competência técnica, gerenciamento de seus fornecedores, capacidade de gerenciamento, habilidade de trabalhar com clientes e potencial de inovação. Já de acordo com Carter e Choi (2008) alguns fatores importantes a considerar são *performances* passadas de projetos e/ou aquisições similares, capacidade de atendimento, capacidade de gerenciamento, integridade em negócios passados, tempo de negócio e sustentabilidade, certificações e licenças e condição financeira.

Assim, esse trabalho teve como objetivo investigar técnicas de seleção de fornecedores e estratégia de compras de uma determinada empresa e comparar com o dia a dia e a aplicabilidade das teorias vigentes sobre o assunto.

## 2 . METODOLOGIA

A sistemática metodológica do presente trabalho seguiu a seguinte forma: a construção do modelo teórico e a pesquisa por meio de estudo de caso único. Como explica Cauchick-Miguel et al. (2018) teorias ou modelos teóricos são simplesmente conceitos inter-relacionados, podem ser novos ou seguir algum já existente. Os conceitos fundamentais consistiram em uma investigação do referencial teórico já existente sobre a seleção de fornecedores e processo de compras. O método do estudo de caso pode ser utilizado para diferentes tipos de investigação (VOSS; TSIKRIKTSIS & FROHLICH., 2002): exploração, construção de teoria (explanatório), teste de teoria e extensão/refinamento de teoria. Utilizado para testar questões complexas, um caso pode ser suficiente para o teste de uma teoria, método o qual foi adotado para o trabalho em questão.

## 3 . RESULTADOS E DISCUSSÃO

Este estudo de caso mostra como o exercício de seleção de fornecedores com foco na estratégia de suprimentos funciona na prática em uma empresa multinacional do ramo de Ciências Agrícolas. A empresa utilizada neste estudo de caso é líder no ramo de atuação com uma receita anual aproximada em U\$ 4,3 bilhões assim distribuída nas seguintes regiões: 27% Ásia, 25% América do Norte, 22% Europa, Oriente Médio e África e 26% América Latina, 6500 funcionários e 130 anos de experiência no mercado em que atua.

### 3.1 Compras Estratégicas e Operacionais

A empresa mantém em sua estrutura de Suprimentos uma centralização global das compras por meio dos chamados *Category Managers* (Gerentes de Categorias), que gerenciam as categorias dos materiais e serviços adquiridos pelos especialistas dedicados para o tratamento de acordos de longo prazo, que afetam várias regiões e/ou tem um impacto de alto valor no negócio. As compras operacionais são realizadas por compradores locais em cada planta e/ou escritório da empresa, ou seja, cada unidade é responsável pela aquisição e gestão do estoque local.

### 3.2 Taxonomia de Compras

Os produtos/serviços de aquisição da empresa são divididos em Diretos (COGS) e indiretos (non-COGS). As divisões dos materiais/serviços por grupos ainda são subdivididas em 1.007 categorias no total de 4 níveis, conforme o **Quadro 1**. Exemplificando uma das categorias do **Quadro 1** tem-se dentro do grupo de Indiretos, a 7º SubCat.N1, que é o grupo logística em nível 1, apresentada na **Figura 2**. Podem ser vistas as 4 subcategorias de nível 2 que são armazenagem, locações, operações e transportes em geral. O grupo de logística foi escolhido aleatoriamente para exemplo.

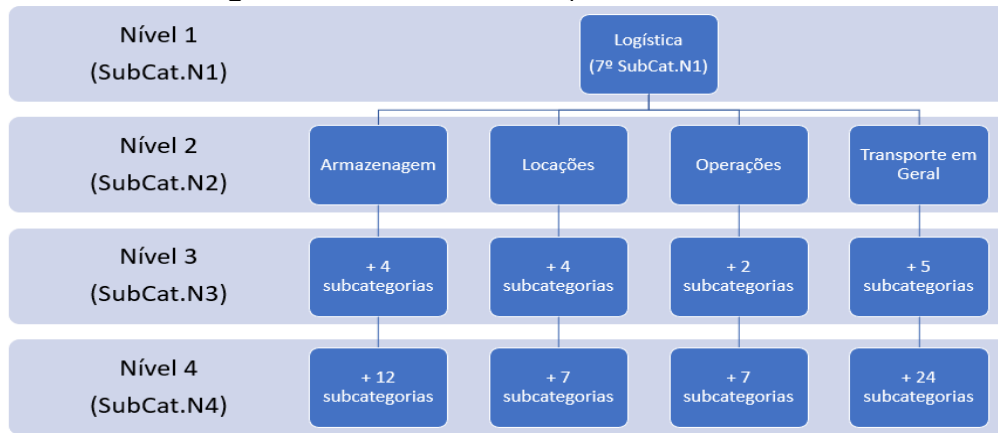
O objetivo de separar as aquisições em categorias são vários, dentre eles: os compradores são especialistas em determinados grupos, os relatórios gerenciais são facilitados, existe divisão contábil de impostos e alocações de acordo com o grupo de cada material/serviço e a rastreabilidade de compras.

**Quadro 1** - Categorias das Aquisições

<b>Categoria</b>	<b>Subcategoria Nível 1</b>	<b>Subcategoria Nível 2</b>	<b>Subcategoria Nível 3</b>	<b>Subcategoria Nível 4</b>
<b>Diretos</b>	1º SubCat.N1	30 SubCat.N2	97 SubCat.N3	443 SubCat.N4
	2º SubCat.N1	16 SubCat.N2	38 SubCat.N3	38 SubCat.N4
<b>Indiretos</b>	1º SubCat.N1	8 SubCat.N2	24 SubCat.N3	24 SubCat.N4
	2º SubCat.N1	12 SubCat.N2	37 SubCat.N3	37 SubCat.N4
	3º SubCat.N1	5 SubCat.N2	6 SubCat.N3	10 SubCat.N4
	4º SubCat.N1	4 SubCat.N2	4 SubCat.N3	4 SubCat.N4
	5º SubCat.N1	8 SubCat.N2	14 SubCat.N3	14 SubCat.N4
	6º SubCat.N1	3 SubCat.N2	19 SubCat.N3	28 SubCat.N4
	7º SubCat.N1	4 SubCat.N2	15 SubCat.N3	50 SubCat.N4
	8º SubCat.N1	5 SubCat.N2	10 SubCat.N3	15 SubCat.N4
	9º SubCat.N1	38 SubCat.N2	244 SubCat.N3	296 SubCat.N4
	10º SubCat.N1	5 SubCat.N2	5 SubCat.N3	5 SubCat.N4
	11º SubCat.N1	8 SubCat.N2	16 SubCat.N3	22 SubCat.N4
12º SubCat.N1	3 SubCat.N2	5 SubCat.N3	5 SubCat.N4	
13º SubCat.N1	7 SubCat.N2	14 SubCat.N3	16 SubCat.N4	
<b>Total</b>				1007 SubCat.N4

**Fonte:** Dos autores, 2020.

**Figura 2 - Níveis de Classificação da 7ª SubCat.N1**

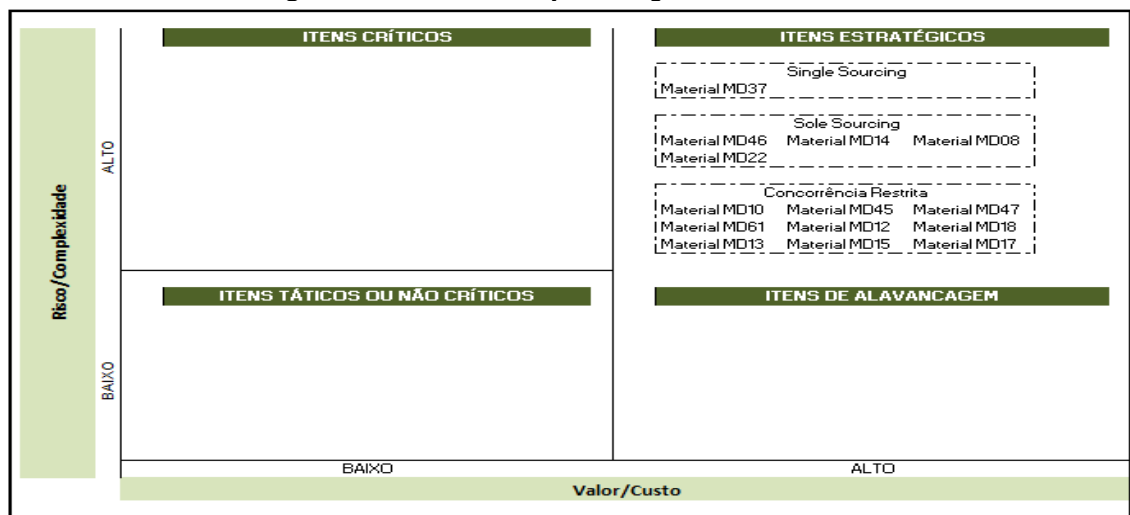


Fonte: Dos autores, 2020.

### 3.3 Estratégia de Sourcing

Para cada família de materiais, é feita a estratégia separadamente aplicando a Matriz de Kraljic, a matriz de preferência dos fornecedores e a matriz SWOT. Mesmo com alguns materiais considerados como valor baixo todos os materiais da 2ª subcategoria de nível 1 (2ª SubCat.N1) são considerados itens estratégicos pela empresa e a estratégia de *sourcing* é construída conforme a **Figura 3**, que mostra a matriz desta categoria. A empresa, a partir da estratégia definida, tem ações para definir as categorias dos itens.

**Figura 3 - Matriz de Kraljic: Categoria 2ª SubCat.N1**



Fonte: Dos autores, 2020.

É possível destacar um alinhamento bem próximo da estrutura de ações propostas por Kraljic (1983) para itens estratégicos conforme explicitado anteriormente.

### 3.4 Seleção de Fornecedores

A seleção de fornecedores para materiais Diretos (COGs) da empresa deste estudo de caso tem início com a solicitação da área de P&D (Pesquisa e Desenvolvimento), como citado anteriormente. Todos os produtos comprados

necessitam de aprovações normativas e essas são realizadas pela área de P&D, logo a seleção dos fornecedores é feita em conjunto entre as duas áreas Compras e P&D. No momento em que a área de P&D identifica um fornecedor passível de aprovação normativa, solicita para que passe pelo processo do departamento de Compras e se aprovado a área de P&D segue com o processo normativo em questão.

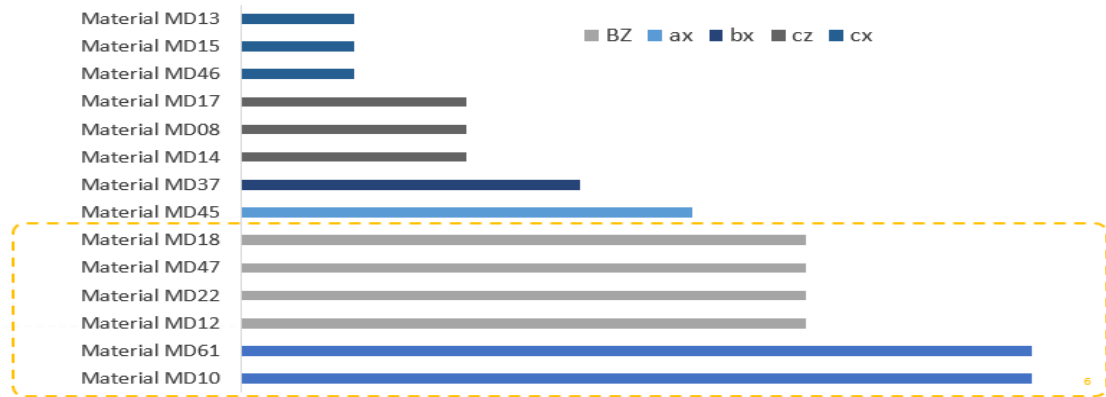
O processo de seleção de fornecedores inicia-se com o envio de um questionário que é respondido pelo fornecedor. Com base nas respostas o comprador preenche uma planilha com notas (1, 2 ou 3) e então o fornecedor obtém a sua nota final que pode variar de 0 a 300. Caso a nota final seja acima de 241, o fornecedor está pré-qualificado. Se a nota final do fornecedor ficar entre 190 e 240 o fornecedor está pré-qualificado com restrição, e necessita de estratégia para mitigar o risco mais significativo identificado. Já se a nota do fornecedor for inferior a 189, e se possível, o fornecedor é rejeitado, se não possível trabalha-se com as áreas envolvidas para mitigarem-se os riscos e desenvolverem indicadores para auditorias frequentes. Todas as diretrizes de seleção de fornecedores de materiais Diretos são definidas pelo time global da empresa, bem como, o questionário e a planilha de ranqueamento. Os documentos originais são em inglês e traduzidos para a língua de cada região.

### 3.5 Análise e Proposta

Para classificação conforme a Matriz de Kraljic, para os materiais Diretos estudados, a empresa considera todos no quadrante itens estratégicos e constrói as ações e planejamentos conforme tal. Uma estratégia de aquisição é demasiadamente trabalhosa e talvez generalizar todos os materiais para o quadrante mais complexo seja um cuidado desnecessário, visto que muitas atividades poderiam ser mais simples se consideradas nos demais quadrantes com critérios diferentes.

Visto isso é proposto aqui então tratar os materiais com as particularidades de cada um e tratá-los de modo diferente, de acordo com a criticidade e a importância que cada um representa. Foi proposto o uso combinado da classificação ABC e XYZ, dois tipos de classificação não utilizados pela empresa. Então dos 14 materiais usados para proposta que classificados pela empresa no quadrante estratégico na matriz de Kraljic, seis se manteriam pois pertencem às células em destaques nas classes AZ e BZ da classificação combinada ABC e XYZ e continuariam demandando as mesmas ações de antes, como pode ser observado na 4.

**Figura 4 -** Uso combinado da classificação ABC e XYZ: Itens 2º SubCat.N1



Fonte: Dos autores, 2020.

O restante dos itens se divide entre itens críticos e de alavancagem na matriz de Kraljic. Ressalta-se que, mesmo que nesta classificação combinada tenham 3 materiais na classe CX (classe essa a mais baixa), não é possível encaixá-los no quadrante tático da matriz de Kraljic, pois este remete a uma padronização de produtos, o que não é possível neste ramo de negócio.

Finalmente, para este tópico segundo Barbieri e Machline (2009), materiais devem ser classificados sob diversos critérios para facilitar as atividades, pois materiais diferentes devem ser tratados de modo diferente. Para o item de seleção de fornecedores de materiais Diretos, a empresa utiliza um método padronizado e pré-definido, relacionando-o com os métodos levantados anteriormente (VAN WEELE, 2009). O método utilizado pela empresa é o de *ranking* de fornecedor, no qual utilizam-se basicamente dados quantitativos. Os aspectos medidos pela empresa são: código de conduta, saúde financeira, gestão da qualidade, saúde, segurança e meio ambiente, segurança nos transportes, contratação responsável e sustentabilidade.

Em relação as etapas citadas por Monczka et al. (2008), a empresa segue todas essas: identificar critérios, estabelecer pesos para cada critério, estabelecer sistema de pontuação, avaliar, analisar, tomar a decisão e rever o desempenho continuamente.

#### 4 . CONCLUSÃO

Constatou-se, com base no referencial teórico levantado que as atividades que envolvem aquisição de produtos e serviços impactam fortemente no sucesso de uma empresa e/ou projeto. Existem muitas etapas e processos que compõem o que é chamado de *Procurement*. Ao longo da análise da teoria *versus* a prática através do estudo de caso, identificou-se todo o referencial teórico dentro do processo estudado na empresa que inclusive apresentou uma etapa a mais na estratégia de *sourcing*, chamada de matriz de preferência do fornecedor, a qual não foi encontrada na teoria pesquisada. A empresa conta com uma organização hierárquica da área de compras de nível superior, o que torna o grupo com políticas e processos bem

definidos e cascadeados entre as regiões de forma ordenada, como pode ser visto ao longo deste trabalho. A empresa apresenta uma política de seleção de fornecedores com a proposta de estabelecer um processo para selecionar, qualificar e engajar os fornecedores de forma a garantir o melhor em volta deles e o gerenciamento para qualquer tipo de risco. Com esse processo a empresa almeja garantir que seus fornecedores cumpram as leis e regulamentos aplicáveis, esforce-se para ter uma influência positiva nas preocupações sociais, econômicas e ambientais e proteja a reputação e o *status* da empresa. Para tanto que os critérios usados para o ranqueamento de seus fornecedores vai de encontro com os seus valores, como código de conduta, contratação responsável, sustentabilidade e segurança.

## REFERÊNCIAS

- BARBIERI, J. C.; MACHLINE, C. **Logística Hospitalar: Teoria e Prática**. 2º ed. São Paulo: Saraiva, 2009.
- CARTER, J.R.; CHOI, T.Y. **Foundation of Supply Management**. Tempe, AZ, 2008.
- CAUCHICK-MIGUEL, P. A. et al. **Metodologia de Pesquisa em Engenharia de Produção e Gestão de Operações**. 3º ed. São Paulo: Elsevier, 2018.
- FERNANDES, I. G. M. et al. Planejamento estratégico: análise SWOT. **Revista Conexão Eletrônica das Faculdades Integradas de Três Lagoas, Mato Grosso do Sul**, v. 8, n. 01, 2015.
- KRALJIC, P. **Purchasing Must Become Supply Management**. Boston, Harvard Business Review. Nº 83509, 1983.
- MANAGER, J. **O que é análise de SWOT**. 2009. Disponível em: [www.administradores.com.br](http://www.administradores.com.br). Acesso em: 04 jul. 2020.
- MONCZKA, R. M., et al. **Purchasing & Supply Chain Management**. 4 ed. South-Western. 2008.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. São Paulo: Atlas, 2007.
- PORTER, Michael. **Estratégia competitiva**. Elsevier Brasil, 2004.
- SONMEZ, M. **A review and critique of supplier selection process and practices**. Occasional Paper, 2006:1. Loughborough: Business School, Loughborough.
- VIANA, J. C.; ALENCAR, L. H. Análise do processo de seleção e avaliação de fornecedores em indústrias do setor de alimentos: um estudo de caso múltiplo. **XXX Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, 2010. Disponível em [http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2010\\_TN\\_STO\\_113\\_741\\_15400.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2010_TN_STO_113_741_15400.pdf) Acesso em: 04 jul. 2020.
- VOSS, C.; TSIKRIKTSIS, N.; FROHLICH, M. Case research in operations management. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 22, n. 2, p. 195-219, 2002.
- VAN WEELE, A. J. **Purchasing and Supply Chain Management: Analysis, Strategy, Planning and Practice**. EMEA: Cengage Learning, 2009.

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

Data de submissão: 23/06/2020

Data de aceite: 15/07/2020

### Marco Aurélio Oliveira Santos

Universidade Federal do Oeste do Pará  
Campus Universitário de Alenquer  
Alenquer-Pará  
<http://lattes.cnpq.br/5333754444497512>

### Diego Pereira Costa

Universidade Federal do Oeste do Pará  
Campus Universitário de Alenquer  
Alenquer-Pará  
<http://lattes.cnpq.br/8321485720272115>

### Léo César Parente de Almeida

Universidade Federal do Oeste do Pará  
Campus Universitário de Alenquer  
Alenquer-Pará  
<http://lattes.cnpq.br/4081029452825767>

**RESUMO:** O objetivo deste trabalho foi compreender quais fatores levaram ao desenvolvimento da estratégia de posicionamento da marca Cafés do Brasil no mercado e delinear um perfil das dificuldades a ser enfrentadas para a institucionalização do programa. Baseou-se em uma análise documental e revisão da literatura para fazer as inferências. Observou-se que o longo período de regulação da cadeia formou

uma cultura produtiva focada na quantidade que formou uma identidade de produtor de um único tipo de café, “Cafés Tipo Santos”, exigindo um esforço para reposicionar a imagem brasileira no mercado. Contudo, a organização horizontal na base produtiva faz surgir instituições informais que orientam as estratégias locais e podem dificultar a efetividade do programa, gerando ações descentralizadas e dispersas.

**PALAVRAS-CHAVE:** Marketing Estratégico. Coordenação. Ambiente Institucional. Posicionamento Estratégico. Competências Essenciais.

ADAPTATION, VALUE BUILDING AND DIFFERENTIATION: PERSPECTIVES AND INSTITUTIONAL CHALLENGES FOR POSITIONING BRAZILIAN COFFEES

**ABSTRACT:** The purpose of this work was to understand what factors led to the development of the strategy for positioning the Cafés do Brazil brand in the market and to outline a profile of the difficulties to be faced for the institutionalization of the program. It relied on a documentary analysis and literature review to make the inferences. It was observed that the long period of regulation of the chain formed a productive culture focused

on quantity forming a producer identity of a single type of coffee, “Cafés Tipo Santos”, demanding an effort to reposition the Brazilian image in the market. However, the horizontal organization in the productive base make arise informal institutions that guide local strategies, which can hinder the effectiveness of the program creating decentralized and dispersed actions.

**KEYWORDS:** Strategic marketing. Coordination. Institutional environment. Strategic Positioning. Essential Skills.

## INTRODUÇÃO

O mercado cafeeiro já não é mais o mesmo do final dos anos de 1990. A crescente especialidade, os cafés orgânicos, o comércio justo e a preocupação com a sustentabilidade<sup>1</sup> têm ditado uma nova dinâmica na cadeia produtiva do café (PONTE, 2002). O resultado dessas mudanças pode ser medido pela taxa de crescimento do consumo: só na última década houve um crescimento de 30%, e há expectativas de aumento de 25% até 2020 (ICAFE, 2015; USDA, 2014).

Essas mudanças têm quebrado a lógica da concorrência por preços nos mercados dos cafés commodities (FITTER; KAPLINKSY, 2001; PONTE, 2002; SAES, 2006), criando um potencial de melhoria de renda em toda a cadeia produtiva. Para aproveitá-la, os países produtores têm desenvolvido planos e/ou agendas estratégicas para o alinhamento da cadeia com as estratégias de posicionamento.

Dadas as novas características do mercado, as estratégias de posicionamento são orientadas para a diferenciação. As estratégias de diferenciação demandam identificar e escolher as necessidades valorizadas pelos compradores para que as atividades da cadeia de valor se alinhem para promover a diferenciação (PORTER, 1997, 1989). Dessa forma, a competitividade da cadeia é proveniente do somatório do posicionamento no mercado e das competências internas da cadeia de valor.

As competências podem ser entendidas como o conjunto de conhecimento, habilidade e tecnologias que permitem à cadeia desenvolver recursos únicos capazes de gerar valor para o cliente e ser fonte de vantagem competitiva (BARNEY, 2001; PRAHALAD; HAMEL, 2005). Tais competências são as forças ou os limitantes da cadeia e estão sob responsabilidade do gerente (KRETZER; MENEZES, 2009; WRIGHT; MCWILLIAMS, 1994). Portanto, cabe a este desenvolver as competências para que a cadeia se ajuste rapidamente, de modo que crie maior valor para o consumidor e para o acionista. Desenvolver maior valor passa pelo investimento em atributos de qualidade tidos como únicos pelos consumidores. Para tanto a cadeia deve valer-se de suas competências para gerar tal valor. Dessa forma, entende-se

---

<sup>1</sup> Termo usado para definir as atividades que visam a suprir as carências atuais sem prejudicar as gerações futuras (AGENDA21, 2015).



que a fonte de vantagem competitiva está diretamente ligada à boa utilização dos recursos internos, o que, por sua vez, determinará a lucratividade na indústria. Logo, o desenvolvimento de competências internas, sejam elas gerenciais, produtivas, tecnológicas, e sistemas de coordenação ampliam a criação e manutenção de vantagem competitiva.

O Brasil, maior produtor e exportador dessa commodity, tem de valer-se dessas competências para modificar a identidade de produtor de um único tipo de café, o “Café Tipo Santos” (SAES; NAKAZONE, 2002; SAES; JAYO, 1998). Por ser um país de dimensões continentais, o Brasil tem climas, solos e relevos distintos que permitem a produção dos mais variados tipos de cafés. Além do mais, emprega diferentes processos produtivos para atender às mais variadas demandas, mas a identidade de produtor de um único tipo de cafés é um limitante ao aproveitamento das oportunidades de mercado (BRASIL, 2002, 2012).

Atento a este cenário, o Ministério da Agricultura buscou promover o desenvolvimento harmônico da cadeia de valor para eliminar a assimetria de informação e posicionar a marca “Cafés do Brasil” como símbolo de qualidade, sabores, diversidade de origens, qualidades e sustentabilidade (BRASIL, 2012). O objetivo é o de concentrar as ações de marketing, unindo os agentes da cadeia de valor em torno de um objetivo comum: construir a marca Cafés do Brasil, símbolo deste país, a fim de dar a oportunidade de adição de valor ao café brasileiro (BRASIL, 2008, 2012).

Estas ações implicam diretamente sobre a competitividade de uma cadeia que tem significativa importância econômica e social. Logo, a ação governamental visa a propiciar melhor desempenho econômico aos participantes do mercado, viabilizando melhores condições de produção e comercialização dessa commodity (CARVALHO; COSTA, 2012; FARINA, 1999; SAES, 1995).

Alguns cientistas têm-se preocupado com a eficácia destas ações, uma vez que a ação das políticas molda as características, as ações e as decisões dos participantes do mercado (CAVALCANTE, 2014; NORTH, 1991). Logo, parece ser relevante investigar por que se deu a construção e proposição do programa e quais as possíveis dificuldades a ser enfrentadas para institucionalização deste mecanismo de coordenação e de adaptação da cadeia de valor para efetividade do posicionamento da marca Cafés do Brasil no mercado.

Dada a notoriedade deste novo quadro institucional para o sistema produtivo brasileiro, o presente trabalho teve como objetivo entender quais fatores levaram à busca deste posicionamento e traçar um perfil das dificuldades a ser enfrentadas para a institucionalização do programa. Além desta parte introdutória, o texto contempla a metodologia, os resultados e discussões e as considerações finais.

## MATERIAIS E MÉTODOS

Este estudo tem um caráter descritivo, baseado em análises documentais. Foram analisados o “Plano Nacional de Desenvolvimento do Agronegócio Café”, a “Agenda Estratégica do Agronegócio Café” e o “Plano Estratégico para o Desenvolvimento do Setor Cafeeiro”, desenvolvidos pelo Ministério da Agricultura. Esses documentos explicitam os temas que os integrantes da cadeia elegeram como importantes para o desenvolvimento do setor.

Para complementar a apreciação, realizou-se uma revisão de literatura visando a identificar elementos históricos/institucionais que impactam no bom desempenho do sistema e que possam vir a comprometer o sucesso da proposta. Para as análises recorreu-se à Análise de Conteúdo (AC). A AC é uma técnica de investigação que possibilita identificar regularidades por meio da descrição, fragmentação e quantificação de textos, permitindo explicitar as práticas semânticas e sintáticas nos textos (BARDIN, 1977; ROCHA; DEUSDARÁ, 2005).

A sintática se preocupa com a forma e frequência com que as palavras são escritas, ao passo que a semântica evidencia a estrutura de significado dessas palavras. A quantificação destes elementos, ou estatística textual, oferece a possibilidade de exploração e comparação de textos, facilitando a compreensão do conteúdo textual.

O uso de ferramenta de mapeamento estatístico oferece indicadores para ratificar as inferências acerca do conteúdo. Para tanto, usou-se o software Iramuteq para operacionalização do mapeamento estatístico da frequência das palavras no corpo do texto. Esse programa foi desenvolvido por Pierre Ratinaud e permite fazer análises multivariadas de textos (RATINAUD; MARCHAND, 2012).

O software faz a classificação hierárquica das palavras e as distribui em classes de acordo com o contexto explicativo. A classificação hierárquica segue os princípios da Análise Fatorial de Correspondência (AFC), que permite a fragmentação do texto em segmentos explicativos portadores de informações essenciais sobre aquilo de que o texto fala e como foi construído o pensamento cognitivo, possibilitando encontrar os melhores caminhos para interpretar o conteúdo do material transcrito (FALLERY; RODHAIN, 2007).

Esse método contabiliza as palavras pela frequência de coocorrência, tendo como base as classes gramaticais carregadas de significados passíveis de exame para além das anotações nos dicionários (NASCIMENTO; MENANDRO, 2006), sendo que o grau de associação de uma palavra com a classe é dado pelo Qui-quadrado ( $X^2$ ).

## RESULTADOS E DISCUSSÕES

Os textos analisados tinham 9.796 palavras, sendo que 1.245 eram adjetivos, verbos, advérbios e substantivos, palavras portadoras de sentido. As demais palavras eram artigos, verbos suplementares, preposições, conjunções etc. As 1.245 palavras estavam distribuídas em 277 segmentos de textos, dos quais o programa reteve aproximadamente 73% das palavras que tinham frequência superior a  $X^2 \geq 3,84$ .

As palavras foram classificadas em contextos explicativos que reportavam ao processo adaptativo da cadeia de valor dos cafés brasileiros (figura 1). A classe 3, denominada “*Estrutura Produtiva*”, agrupa elementos mais gerais da proposta; remete aos esforços adaptativos da estrutura produtiva dentro da porteira. Essa classe agrupa 27,7% das palavras usadas para descrever as propostas para desenvolvimento da cadeia; *produtividade*, a palavra característica dessa classe, apresenta a maior coocorrência, portanto maior grau de associação ( $X^2=30,24$ ).

A adaptação da estrutura produtiva reflete o desejo de construir as bases e diretrizes do programa de desenvolvimento da produção dentro dos padrões da produção integrada e indicação geográfica (BRASIL, 2008). A adaptação da cadeia de valor ao novo ambiente concorrencial passa pela adaptação do sistema produtivo dentro das diretrizes demandadas pelo mercado consumidor para melhorar a eficiência na entrega de qualidade diferenciada.

A melhoria do sistema produtivo passa pela melhoria da produtividade e da qualidade da lavoura (BRASIL, 2002, 2008, 2012) para estrategicamente alinhar contexto produtivo com o que é comunicado. Esse esforço se faz necessário, visto que a maioria dos produtores é de pequeno porte, está dispersa, tem baixo índice de associativismo e enfrenta problemas gerenciais e tecnológicos que precisam ser mitigados para aumento da competitividade do café brasileiro no mercado interno e externo. Além do mais, o baixo índice de organização coletiva dificulta a capacitação e implementação das propostas (BRASIL, 2012).

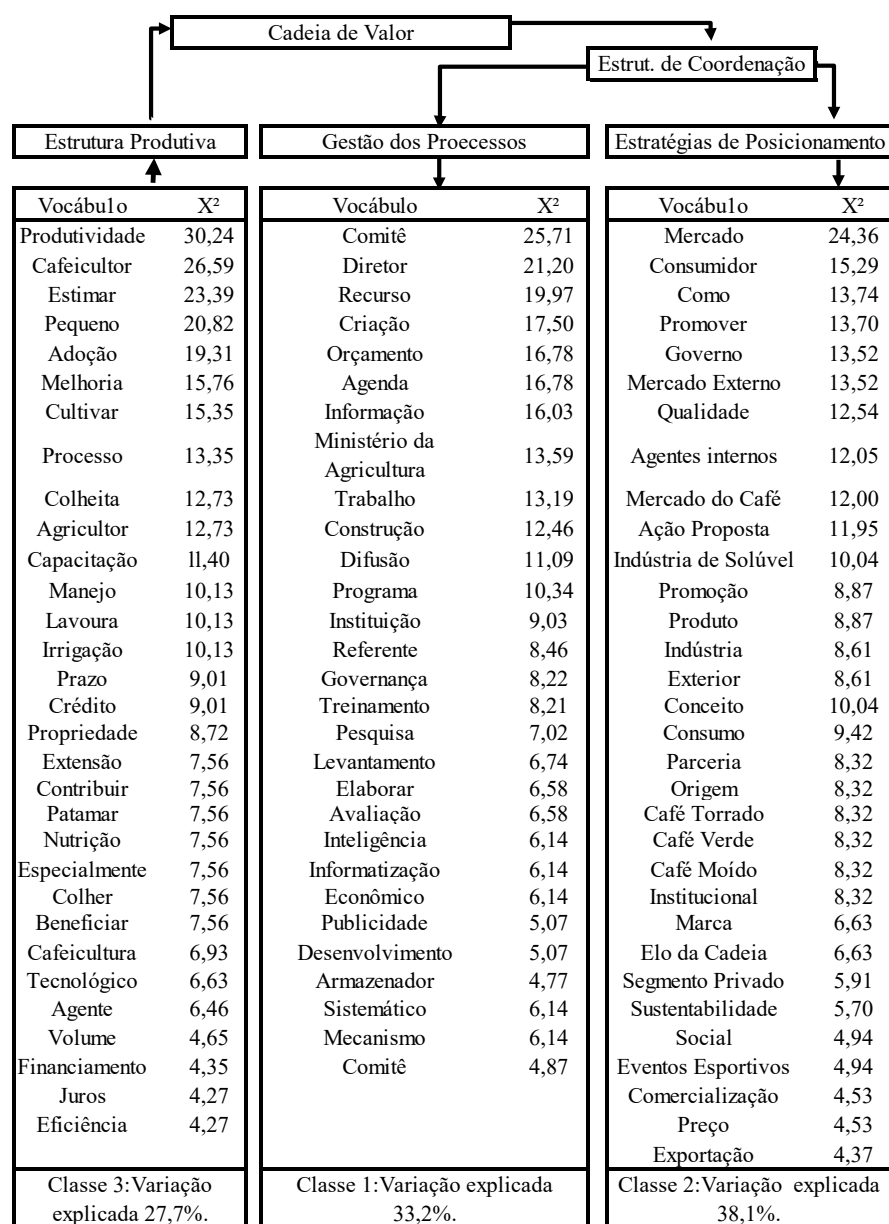
As classes 1 e 2 remetem a contextos mais específicos da “*Estrutura de Coordenação*” do processo adaptativo. A classe 1, denominada “*Gestão dos processos*”, engloba elementos característicos das atividades e atores necessários para efetividade das ações, agrupando 33,2% do contexto explicativo. Logo, a palavra *comitê* é a forma mais recorrente e pertinente desta classe: tal palavra apresenta um  $X^2$  de 25,71.

A gestão do processo é importante, e os comitês são importantes para captar as demandas da estrutura produtiva, da estrutura de mercado, além de definir valores de orçamento, fontes de recursos e cronograma para o desenvolvimento do trabalho, sua implantação e manutenção das atividades (BRASIL, 2002, 2012). Além do mais, a gestão do processo garantirá o desenvolvimento de ferramentas de certificação usadas para assegurar a conformidade de todas as etapas produtivas.

A classe 2, denominada “Estratégia de Posicionamento”, agrupa elementos explicativos da promoção dos cafés brasileiros para geração de divisas em benefício da sociedade brasileira através do aumento da comercialização interna e externa e da industrialização dos cafés nacionais (BRASIL, 2008, 2012). Tal classe de palavras ajunta 33,1% dos elementos explicativos das propostas, sendo que o vocábulo *mercado* é o elemento mais significativo do cluster ( $X^2= 24,36$ ).

As estratégias de posicionamento têm a missão de desenvolver um marketing institucional do país no exterior, com vistas a explorar as especificidades dos produtos em seus respectivos mercados-alvos e a orientar a oferta dos atores ao longo da cadeia de valor com as ações de comunicação para efetividade da proposta de valor dos cafés brasileiros, tendo como foco os eventos esportivos, como Copa das Confederações, Copa do Mundo e Olimpíada, para posicionar os cafés do Brasil como símbolo deste país (BRASIL, 2002, 2008, 2012).

Figura 1: Foco de atenção para o posicionamento da marca “Cafés do Brasil”



Fonte: Construído a partir do output do Iramuteq.

As iniciativas governamentais ao longo dos anos, especialmente durante quase um século de regulação, contribuíram para institucionalizar uma cultura produtiva orientada para produção de quantidade e não de qualidade. Nesse período de regulação, o Instituto Brasileiro do Café (IBC) coordenava todas as ações para expandir a produção, relegando a qualidade a segundo plano, desestimulando a produção de cafés de qualidade, o que trouxe implicações à imagem da cafeicultura nacional (SAES, 1995; SAES; NUNES, 2001).

O IBC apontava todas as estratégias de preços, oferecia toda a infraestrutura de serviço e controle, o que conseqüentemente limitou o aprendizado e estimulou a dependência organizacional, fato que contribuiu para uma eficiente coordenação de mercado, porém com baixa integração vertical. Esse modelo de coordenação foi eficiente para produção e comercialização de commodity.

O resultado dessa coordenação foi a formação de uma identidade, crença, valores e cultura de grande produtor de um tipo único de café, o “Café Tipo Santos” (SAES; NAKAZONE, 2002), foco do reposicionamento de mercado. A estagnação no consumo de café commodity em detrimento dos cafés especiais pode ser vista como uma barreira aos cafés brasileiros nos principais mercados consumidores, evidenciando o papel da iniciativa para alinhar a cadeia de valor do café brasileiro a este novo paradigma mercadológico.

Com o IBC, em 1989, o sistema ficou desorientado e desorganizado, assim as ações pensadas para adaptação da base produtiva foram orientadas para aproveitar as peculiaridades regionais, aumentar a produtividade e a organização horizontal dos produtores, com os atores ao longo da cadeia de valor formando clusters, unindo produtores, exportadores, torrefadores e canais de distribuição para alavancar uma atuação mais agressiva no mercado (BRASIL, 2012). No entanto, a organização horizontal dos produtores faz surgir novas instituições que podem comprometer a eficácia do programa. À medida que os atores interagem no interior do grupo, surgem laços sociais, culturais, de amizade, crenças e valores que orientam as ações e decisões dos atores.

Tais laços representam instituições informais que surgem espontaneamente como processos de inovação e imitação que ocorrem em um grupo que está a aprender coletivamente (MANTZAVINOS; NORTH; SHARIQ, 2004). Essas instituições favorecem a cooperação, estimulando os indivíduos a envolver-se em atividades complexas com outros indivíduos/grupos. Assim, a eficiência dessa proposta depende da adesão e cooperação de indivíduos, agrupados em organizações, que têm percepções diferenciadas sobre seu papel e até mesmo sobre os objetivos a ser atingidos (LUIS et al., 2006; NADVI, 2008).

Ao organizar-se, as regiões passam a reivindicar autonomia para valorar as características locais e criar mecanismos institucionais adaptados localmente e aceitos

coletivamente. Desse modo, o aprendizado coletivo é facilitado, proporcionando, conseqüentemente, o surgimento de instituições informais que garantem a legitimidade às ações no interior das regiões. Esse aprendizado pode induzir a substituição do ator governamental na defesa dos interesses locais frente aos nacionais. A organização horizontal acaba ofertando uma estrutura de serviço e apoio institucional que favorece soluções aos problemas coletivos e melhora a comunicação com o mercado.

Cada região passa a criar estratégias que valorizam e captam a essência dos métodos produtivos locais, levando em conta o conjunto de fatores internos que permite criar valores diferenciados para se diferenciar no mercado. Ao agrupar recursos e competências, que favorecem o compartilhamento de soluções aos problemas coletivos, e o investimento em novas habilidades e conhecimentos, as regiões cafeicultoras estão buscando soluções para as necessidades de negócios lucrativos, para a captura de renda com os cafés de melhor qualidade.

Dessa maneira, a base tem incorporado novas especialidades de cafés às suas ofertas. Nesse ambiente mutável, as soluções são pautadas na racionalidade subjetiva dos atores, que se orientam pela cultura, pelas crenças e pelas ideologias compartilhadas pelos componentes do grupo (AGUILAR FILHO; FONSECA, 2011; NORTH, 1993). À medida que esses indivíduos ou grupos se relacionam, eles aprendem coletivamente e compartilham instituições informais que estabilizam as expectativas e fornecem disciplina moral e ética eficazes para reduzir as incertezas, aumentar a cooperação e melhorar a visão de equidade e justiça compartilhada (MANTZAVINOS; NORTH; SHARIQ, 2004; NORTH, 1991, 1992).

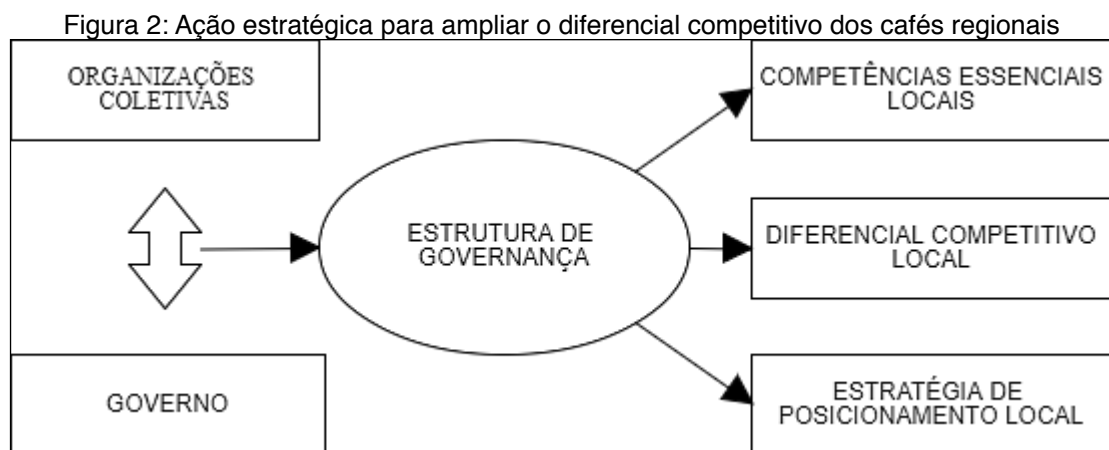
A base produtiva, ao se organizar, encontra-se em uma curva de aprendizado mais acentuada, voltada para atender a mercados dinâmicos que oferecem melhores opções para maximizar renda. Evidentemente, as regiões passam a ter percepções diferentes que influenciam e direcionam a busca do que é mais vantajoso. Conseqüentemente, a simples venda de matéria-prima para as indústrias brasileiras processarem deixa de ser lucrativa, devido à maior especificidade dos ativos ofertados pelos empresários rurais. Ou seja, a concentração de etapas produtivas na base é uma adaptação às necessidades de mercado, vivenciadas pelos empresários rurais, visando a alcançar melhores oportunidades e superar os entraves no sistema tradicional.

Esses agentes dispõem-se mais ou menos a engajar-se e a cooperar nesta iniciativa de acordo com a percepção daquilo que é mais vantajoso para si, dispondo-se a envolver-se em relações complexas com outros indivíduos a partir de um conjunto comum de regras em que todos acreditam (MANTZAVINOS; NORTH; SHARIQ, 2004). Essas interações são complexas, uma vez que cada indivíduo tem uma percepção diferenciada e generalizada da situação.

Esses padrões de interações humanas parecem ser a fonte profunda subjacente

de desempenho de propostas políticas, e o resultado é econômico (NORTH, 2003, 1993). As percepções são subjetivas e pautadas na própria visão de mundo dos atores; logo, elementos culturais, valores, crenças e aprendizado podem influenciar no resultado dessas propostas. Assim, a efetividade desse esforço político depende da percepção e disposição dos agentes afetados pelas mudanças que o programa certamente exige. Esses elementos podem revelar-se facilidades ou dificuldades para a institucionalização do programa Cafés do Brasil.

Ao mesmo tempo em que as regiões podem passar a estruturar suas estratégias de ação, elas podem passar a trabalhar isoladamente. Ou seja, isso leva o consumidor a ter uma clara percepção das regiões e não dos cafés nacionais. Desse modo, há uma baixa capacidade de coordenação e governança conjunta, refletindo assim diretamente na eficiência adaptativa, na disseminação de informação e adaptação da cadeia de valor. Assim, demanda-se uma ação mais alinhada entre as organizações coletivas e os atores governamentais para alinhar a estrutura de governança de modo a ampliar as competências locais, o diferencial competitivo local e o fortalecimento das estratégias regionais de posicionamento, conforme a figura 2.



Fonte: Os autores.

Ao promover um alinhamento de esforços para aproveitar as oportunidades de mercado, amplia-se a captura de valor no mercado; caso contrário, esforços isolados minimizam as possibilidades de reposicionamento da cadeia de forma eficiente. Imediatamente, a estratégia nacional pode estar sendo desprezada pela maior orientação para a estratégia local. A marca Cafés do Brasil, que deveria atuar como uma marca guarda-chuva para todo o sistema e ser uma proposta de valor unificada de posicionamento, pode acabar sendo menosprezada em prol das marcas regionais.

Percebe-se que a possibilidade de não efetivação da marca Cafés do Brasil como símbolo único do país é causa única das mudanças institucionais de cada ambiente, o que pode produzir efeitos diversos sobre o produto total da cadeia e influenciar diretamente o desempenho econômico (ARROW, 1962; PENG; WANG; JIANG, 2008). Esse cenário pode ocorrer pela fragilidade das instituições formais, cujo

marco institucional formal é frágil, enquanto as instituições informais exercem papel preponderante na organização econômica (PENG, 2002) e orientação estratégica, podendo levar à subexploração da marca Cafés do Brasil.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados evidenciam que a defesa das marcas locais é uma consequência do reforço da cultura, crenças e valores regionais, favorecendo o aparecimento de instituições informais à medida que os atores locais aprendem coletivamente. Este processo traz consequências políticas para o programa de marketing Cafés do Brasil, proposto pelo MAPA.

A ineficácia da proposta do programa é condicionada pela ineficiência institucional dos agentes de governança do programa em coordenar as ações da cadeia cafeeira nacional, desacreditando, desta forma, o posicionamento da marca. A principal consequência é o distanciamento entre as propostas de valor das regiões, evidenciado principalmente pela diversidade de possibilidades de interações entre os produtores e seus mercados.

Deste modo, percebe-se uma dificuldade de pensar e implementar uma estratégia única de marketing para o setor cafeeiro brasileiro, devido tanto às diferenças de interesses como às diferenças adaptativas entre os agentes. Este resultado sinaliza a necessidade de explorar ferramentas de marketing de acordo com as necessidades locais, alinhadas às cadeias de valores que estão sendo construídas localmente.

Além do mais, há características distintas que podem dotar de maior apelo comercial os cafés locais. Agora, o desafio é saber qual o direcionamento que este novo quadro institucional realmente tem dado à cadeia de valor do café brasileiro.

## REFERÊNCIAS

AGENDA21. **Desenvolvimento Sustentável**. Disponível em: <<http://www.agenda21-ourique.com/pt/go/desenvolvimento-sustentavel>>. Acesso em: 20 jan. 2015.

AGUILAR FILHO, H. A. de; FONSECA, P. C. D. Instituições e cooperação social em Douglass North e nos intérpretes weberianos do atraso brasileiro. **Estudos Econômicos**, São Paulo, v. 41, n. 3, p. 551–571, 2011.

ARROW, K. J. The Economic Implications of Learning by Doing. **The Review of Economic Studies**, v. 29, n. 3, p. 155, 1 jun. 1962.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. 7. ed. Lisboa: Persona, 1977.

BARNEY, J. The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. **Journal of Management**, v. 27, n. 6, p. 625–641, 1 dez. 2001.



BRASIL. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. **Plano Nacional de Desenvolvimento do Agronegócio Café**. Brasília (DF), 2002.

BRASIL. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. **Agenda Estratégica do Agronegócio Café**. Brasília (DF), 2008.

BRASIL. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. **Plano Estratégico para o Desenvolvimento do Setor Cafeeiro**. Brasília (DF), 2012.

CARVALHO, D. M.; COSTA, J. E. da. Comercialização agrícola no Brasil. **OKARA: Geografia em debate**, João Pessoa, v. 5, n. 1, p. 93–106, 2012.

CAVALCANTE, C. M. A pergunta de COASE revisitada e a analogia Granovetter. **Ciências Sociais em Perspectiva**, Cascavel, v. 13, n. 24, p. 101–116, 2014.

FALLERY, B.; RODHAIN, F. Quatre approches pour l'analyse de données textuelles: lexicale, linguistique, cognitive, thématique. p. 1-16, 2007.

FARINA, E. M. M. Q. Competitividade e coordenação de sistemas agroindustriais: um ensaio conceitual. **Gestão & Produção**, São Paulo, v. 6, n. 3, p. 147–161, dez. 1999.

FITTER, R.; KAPLINKSY, R. Who Gains from Product Rents as the Coffee Market Becomes More Differentiated? A Value-chain Analysis. **IDS Bulletin**, New Jersey, v. 32, n. 3, p. 69–82, jul. 2001.

ICAPE. **Relatório Internacional de Tendências do Café**. Lavras. v. 4, n. 2, p. 1-17. 2015. Disponível em: <[http://www.icafebr.com.br/publicacao2/46992Relatorio\\_v4\\_n2.pdf](http://www.icafebr.com.br/publicacao2/46992Relatorio_v4_n2.pdf)>. Acesso em: 12 fev. 2015.

KRETZER, J.; MENEZES, E. A. A importância da visão baseada em recursos na explicação da vantagem competitiva. **Revista de Economia Mackenzie**, 2009.

LUIS, C. F. DE F. et al. Planejamento Estratégico de Marketing no Âmbito do Desenvolvimento Organizacional. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 9, 2006, São Paulo. **Anais...** São Paulo: SEMEAD, 2006. p. 17.

MANTZAVINOS, C.; NORTH, D. C.; SHARIQ, S. Learning, institutions, and economic performance. **Perspectives on Politics**, Cambridge, v. 2, n. 1, p. 75–84, 1 mar. 2004.

NADVI, K. Global standards, global governance and the organization of global value chains. **Journal of Economic Geography**, Oxford, v. 8, n. 3, p. 323–343, 29 fev. 2008.

NASCIMENTO, A. R. A.; MENANDRO, P. R. M. Análise lexical e análise de conteúdo: uma proposta de utilização conjugada. **Estudos e Pesquisas em Psicologia**, v. 6, p. 1–17, 2006.

NORTH, D. **The role of institutions in economic development**. 2003. Disponível em: <[http://www.unece.org.unecedevelo.iway.ch/fileadmin/DAM/oes/disc\\_papers/ECE\\_DP\\_2003-2.pdf](http://www.unece.org.unecedevelo.iway.ch/fileadmin/DAM/oes/disc_papers/ECE_DP_2003-2.pdf)>.

NORTH, D. C. Institutions. **Journal of Economic Perspectives**, Berkeley, v. 5, n. 1, p. 97–112, 1991.

NORTH, D. C. Institutions, ideology, and economic-performance. **Cato Journal**, Washington, v. 11, n. 3, p. 477–488, 1992.

NORTH, D. C. **The New Institutional Economics and Development**. Disponível em: <<http://www.econ.iastate.edu/tesfatsi/NewInstE.North.pdf>>. Acesso em: 20 fev. 2017.

PENG, M. W. Towards an Institution-Based View of Business Strategy. **Asia Pacific Journal of Management**, Berlin, v. 19, n. 2–3, p. 251–267, ago. 2002.

- PENG, M. W.; WANG, D. Y. L.; JIANG, Y. An institution-based view of international business strategy: a focus on emerging economies. **Journal of International Business Studies**, v. 39, n. 5, p. 920–936, abr. 2008.
- PONTE, S. The “Latte Revolution”? Regulation, Markets and Consumption in the Global Coffee Chain. **World Development**, Amsterdã, v. 30, n. 7, p. 1099–1122, 2002.
- PORTER, M. Os caminhos da lucratividade: como implementar uma verdadeira vantagem competitiva. **HSM management**, v. 1, p. 88–94, 1997.
- PORTER, M. E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 33. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. 26. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- RATINAUD, P.; MARCHAND, P. Application de la méthode ALCESTE aux « gros » corpus et stabilité des « mondes lexicaux » : analyse du « CableGate » avec IRAMUTEQ. In: **Actes des 11eme Journées internationales d’Analyse statistique des Données Textuelles**, 2012. p. 835–844.
- ROCHA, D.; DEUSDARÁ, B. Análise de conteúdo e análise do discurso: aproximações e afastamentos na (re)construção de uma trajetória. **Alea: Estudos Neolatinos**, Rio de Janeiro, v. 7, n. 2, p. 305–322, 2005.
- SAES, A. M. Do vinho ao café: aspectos sobre a política de diferenciação. **Informações Econômicas**, São Paulo, v. 36, n. 2, p. 7–19, 2006.
- SAES, M.; NAKAZONE, D. Cadeia: café. In: COUTINHO, L. G.; LAPLANE, M.; LUPFER, D.; FARINA, E. (Org.). **Estudo da Competitividade de Cadeias Integradas**. Campinas: Instituto de Economia da Unicamp; Brasília: Ministério da Ciência e Tecnologia; FINEP, 2002.
- SAES, M. S. M. **A racionalidade econômica da regulamentação no mercado brasileiro de café**. 1995. 221 f. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação em Economia, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1995.
- SAES, M. S. M.; JAYO, M. **Competitividade do sistema agroindustrial do café**. Relatório de Projeto. São Paulo: USP; Ipea; Pensa, 1998.
- SAES, M. S. M.; NUNES, R. **O Desempenho das MPEs na Indústria de Torrefação e Moagem de Café**. Relatório de Projeto. São Paulo: SEBRAE; Fipe, 2001.
- USDA. **Coffee: World Markets and Trade**. Disponível em: <<http://usda01.library.cornell.edu/usda/current/tro>>. Acesso em: 1 ago. 2017.
- WRIGHT, P.; MCWILLIAMS, A. Human resources and sustained competitive advantage: a resource-based perspective. **The International Journal of Human Resource Management**, 1994.

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

*Data de submissão: 16/05/2020*

*Data de aceite: 15/07/2020*

### Ivy Silva Costa

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sudeste de Minas Gerais – Campus Rio Pomba

Departamento Acadêmico de Ciências Gerenciais

Rio Pomba – Minas Gerais

<http://lattes.cnpq.br/5623549104855364>

### Suely de Fátima Ramos Silveira

Universidade Federal de Viçosa

Departamento de Administração e Contabilidade

Viçosa – Minas Gerais

<http://lattes.cnpq.br/4041789153483476>

**RESUMO:** O presente estudo buscou evidenciar a importância da Teoria do Programa e de sua representação pelo Modelo Lógico, proposto pelos técnicos do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), para o desenvolvimento da avaliação de políticas públicas. Focou-se no Programa Universidade para Todos (Prouni), que visa a inclusão social por meio da democratização do ensino superior. O objetivo da pesquisa foi analisar os principais elementos normativos do Prouni a fim de expressar a Teoria do Programa que está subjacente a este programa. Utilizou-se da análise documental da

legislação sobre o Prouni referente ao período de 2004 a 2016. A análise sob a ótica da Teoria do Programa possibilitou verificar a coerência do programa, o qual apresenta organização teórica, consistência, relação causal e legislação bem elaborada. Os resultados encontrados dão subsídio à elaboração de indicadores de desempenho, servindo como ponto de partida para estudos futuros sobre a avaliação do Prouni. **PALAVRAS-CHAVE:** Política Pública. Avaliação. Teoria do Programa. Modelo lógico. Prouni.

### THE UNIVERSITY FOR ALL PROGRAM (PROUNI) FROM THE POINT OF VIEW OF THE PROGRAM THEORY

**ABSTRACT:** The present study sought to highlight the importance of the Program Theory and its representation by the Logical Model, proposed by technicians from the Institute of Applied Economic Research (IPEA), for the development of public policy evaluation. It focused on the University for All Program (Prouni), which aims at social inclusion through the democratization of higher education. The objective of the research was to analyze the main normative elements of Prouni in order to express the Program Theory that underlies this

program. The documentary analysis of the legislation on Prouni for the period from 2004 to 2016 was used. The analysis from the perspective of the Program Theory made it possible to verify the coherence of the program, which presents theoretical organization, consistency, causal relationship and well-drafted legislation. The results found support the development of performance indicators, serving as a starting point for future studies on the evaluation of Prouni.

**KEYWORDS:** Public policy. Evaluation. Program Theory. Logical model. Prouni.

## 1 . INTRODUÇÃO

Com a ascensão da política neoliberal no Brasil na década de 1990 foi proposto um conjunto de reformas estruturais. A primeira delas foi a redução do papel do Estado, a partir da qual transferiu-se a responsabilidade da saúde e educação para a sociedade civil e iniciativa privada. Assim, a educação deixou de ser um serviço exclusivo do Estado e passou a ser uma mercadoria. A Lei de Diretrizes e Bases (LDB) nº 9.394/96 fortaleceu a educação no setor privado, principalmente o ensino superior que passou a ter um papel fundamental na nova configuração de acumulação do capital (AREQUE, 2014).

No final da década de 1990 o ensino superior privado expandiu, disponibilizando um número excessivo de vagas que não foram preenchidas. Além disso, as instituições de ensino superior (IES) privadas enfrentavam considerado grau de inadimplências e evasões devido à recessão econômica do país. A situação das IES privadas era de incerteza, já que os rendimentos reais diminuían e o desemprego aumentava, o que dificultava o pagamento das mensalidades por muitos assalariados (CARVALHO, 2005; AREQUE, 2014).

O cenário das IES privadas melhorou a partir do ano de 2003, pois buscou-se atender as metas e objetivos estabelecidas pelo Plano Nacional de Educação (PNE) do ano de 2001, como democratizar o acesso ao ensino superior e aumentar de 9% para 30% o percentual da população de 18 a 24 anos que frequentava este nível de ensino até 2010 (CARVALHO, 2005; CATANI; HEY; GILIOLI, 2006).

Assim, no ano de 2004, sob a Medida Provisória 213, o Governo Federal criou o Programa Universidade para Todos (Prouni), o qual foi instituído pela Lei nº 11.096 de 2005 e tem como finalidade ampliar o acesso a cursos de graduação e sequenciais de formação específica em IES privadas através da concessão de bolsas de estudo parciais e integrais. Estas são concedidas a alunos de baixa renda, egressos do ensino médio da rede pública ou particular na condição de bolsista integral, estudantes com deficiência e professores da rede pública de educação básica. Em contrapartida, o Governo Federal concede às IES privadas, isenção de impostos e tributos incidentes sobre o lucro ou sobre a receita auferida em suas atividades (BRASIL, 2005).

O Prouni é uma política pública que apresenta resultados positivos, entretanto, demanda melhorias por ser um programa recente e por fazer parte de um “cenário de disputas que envolvem interesses públicos e privados” (AMARAL; OLIVEIRA, 2011, p.11). Acredita-se que para as melhorias acontecerem, seja preciso realizar uma avaliação do programa.

De acordo com Moreira e Silveira (2016) é importante resgatar a teoria subjacente ao se avaliar um Programa. Nas últimas décadas, desenvolveu-se uma metodologia que tem como referência a avaliação orientada pela Teoria do Programa. Esta reforça a importância da construção de modelos teóricos e lógicos de avaliação e apresenta um esquema conceitual que ilustra elementos importantes para serem considerados na atividade avaliativa. Como os documentos oficiais não trazem especificados os insumos, as atividades e os resultados esperados, a avaliação da política pública é dificultada e, por isso, torna-se importante a sua estruturação (FERREIRA; CASSIOLATO; GONZALEZ, 2007).

Com base no exposto e na importância do Prouni como política pública de democratização do ensino superior, a presente pesquisa buscou analisar os principais elementos normativos que o caracterizam para expressar a Teoria do Programa que está subjacente.

Enfatiza-se que não detectou-se na literatura trabalho semelhante ao que se propôs quanto ao Prouni. Pesquisas sobre o Prouni têm focado o contexto histórico de criação e implantação do programa; a análise de determinada IES privada ou grupo de estudantes que foram beneficiados pelo Programa; e a avaliação do programa quanto à justiça social, inclusão de pessoas menos favorecidas e renúncia fiscal.

Além disso, Brousselle & Champagne (2011) afirmam que há poucos trabalhos sobre Teoria do Programa, o que justifica a importância teórica deste estudo, uma vez que buscará expandir a literatura da área e fornecer bases para estudos futuros sobre avaliação de políticas públicas.

Na seção a seguir, uma revisão de literatura sobre avaliação de políticas públicas e Teoria do Programa é apresentada. Em seguida, tem-se o método utilizado neste estudo para a realização do Modelo Lógico do Prouni e, posteriormente, os resultados das análises são discutidos. Finalmente, são apresentadas as contribuições, limitações e orientações para futuras pesquisas.

## **2 . REVISÃO DE LITERATURA**

### **2.1 Avaliação de Políticas Públicas**

Segundo Souza (2006) a política pública busca colocar o governo em ação, analisar esta ação e, se necessário, propor mudanças no rumo ou curso dessas

ações. A partir disto, entende-se que o Estado cria políticas públicas em resposta às necessidades da sociedade e de si próprio.

Ressalta-se que após a implementação de uma política é importante avaliar seus resultados e relacionar com as ações e finalidades que foram planejadas. Sanches (2013) ressalta que a avaliação deve auxiliar na correção de rumos ou na mudança da forma como o programa é executado. Outra alternativa é a retirada da política ou programa da agenda do governo. Infere-se que a avaliação de políticas públicas é essencial, pois as demandas são crescentes e os recursos escassos.

Schofield & Sausman (2004) mencionam que a avaliação de políticas públicas está em ascensão na literatura. Sanches (2013) enfatiza que a avaliação tem se tornado cada vez mais importante, visto que é uma forma de prestar contas ao órgão de fomento e a toda a comunidade, além de buscar melhorar o desenho, a implementação e a execução do programa.

Em relação ao momento em que se realiza, a avaliação pode ser classificada em *ex-ante*, de processo e *ex-post*. O primeiro tipo de avaliação corresponde à ação inicial avaliatória que deve acontecer antes de se começarem as atividades de um projeto, pois tem como objetivo auxiliar o processo decisório quanto a conveniência ou não de se realizar o projeto (COTTA, 1998; BELLONI et al., 2003).

A avaliação de processo compreende o monitoramento contínuo das atividades. É realizada durante a execução das atividades, ou seja, informa sobre o andamento do programa e o seu foco é a verificação dos acertos e erros na implantação do projeto (MARINO, 2003; COHEN; FRANCO, 2008).

A avaliação *ex-post* corresponde à avaliação de resultados, que verifica os benefícios proporcionados aos participantes após a conclusão de ao menos uma etapa do Programa. Esta avaliação determina os méritos ou fracassos e orienta decisões sobre sua continuidade, adoção ou suspensão (COSTA; CASTANHAR, 2003; MARINO, 2003).

Ortegón, Pacheco & Prieto (2005) classificam a avaliação em formativa e somativa. A primeira é realizada durante a execução do projeto, pois tem como objetivo a melhoria do projeto através de alterações durante o ciclo do projeto. Já a avaliação somativa, geralmente, é realizada no final da execução do projeto ou em uma intervenção madura. Este tipo de avaliação serve para concluir a respeito de um projeto e/ou para melhorar projetos futuros. Assim, pode-se dizer que a avaliação formativa engloba as avaliações *ex-ante* e de processo, pois busca-se ajudar na concepção e estruturação do programa e a avaliação somativa corresponde à avaliação *ex-post*, já que auxiliam na tomada de decisões de uma intervenção (COTTA, 1998; MORRA-IMAS & RIST, 2009).

## 2.2 Teoria do Programa

A Teoria do Programa recebeu maior atenção quando necessitou-se produzir conhecimento a respeito da teoria subjacente dos programas. Assim, nas últimas décadas, houve uma crescente utilização desta Teoria, o que contribuiu para o desenvolvimento do campo de avaliação (BROUSSELLE & CHAMPAGNE, 2011; ROGERS & HUMMELBRUNNER, 2012).

Sabe-se que os programas, principalmente os sociais, são, na maioria das vezes, mal concebidos, ou seja, construídos com base em conhecimentos inconsistentes e crenças, o que faz com que a Teoria do Programa seja importante para que os avaliadores compreendam as proposições teóricas em que o programa se baseia (BROUSSELLE & CHAMPAGNE, 2011). Para Rogers & Hummelbrunner (2012) uma das formas de desenvolver a Teoria do Programa é por meio dos documentos formais do programa.

Ressalta-se que a Teoria do Programa especifica os resultados, o como e o porquê da intervenção, representando um modelo de como o programa deve funcionar e evidenciando as relações de causa e efeito dele. Assim, pode-se dizer que corresponde a um modelo causal explícito que articula o propósito e os objetivos da política de acordo com os resultados desejados, ou seja, postula que se X acontecer, então Y deve ocorrer (BICKMAN, 1987; WEISS, 2000; MORRA-IMAS; RIST, 2009; ROGERS; HUMMELBRUNNER, 2012).

Tem-se na literatura que uma das formas de representar a Teoria do Programa é por meio da cadeia causal de resultados, a qual concebe a intervenção em termos de insumos, processos (atividades) e resultados, com base nos pressupostos causais que os conecte. Os insumos são utilizados para que as atividades sejam realizadas, conseqüentemente, os resultados esperados com o programa serão produzidos. Estes poderão ser de curto, médio ou longo prazo (impacto) (BICKMAN, 1987; W. K. KELLOGG FOUNDATION, 2004; ROGERS; HUMMELBRUNNER, 2012).

De acordo com Brousselle & Champagne (2011) o modelo lógico representa um tipo particular de avaliação que é usado para representar a Teoria do Programa. Os atores mencionam que há duas formas de se fazer a análise lógica, a direta e a reversa. Na primeira verifica-se se o programa é planejado de maneira a alcançar os resultados esperados e na segunda o avaliador busca as melhores formas de atingir os resultados desejados. A análise lógica direta é uma avaliação formativa e a análise lógica reversa uma avaliação somativa.

O modelo lógico sintetiza as informações centrais do projeto, facilitando a compreensão sistemática e visual das conexões entre os elementos essenciais do programa. Assim, ao utilizar a Teoria do Programa para embasar um processo avaliativo, deve-se resgatar o desenho inicial da política, traçando os objetivos,

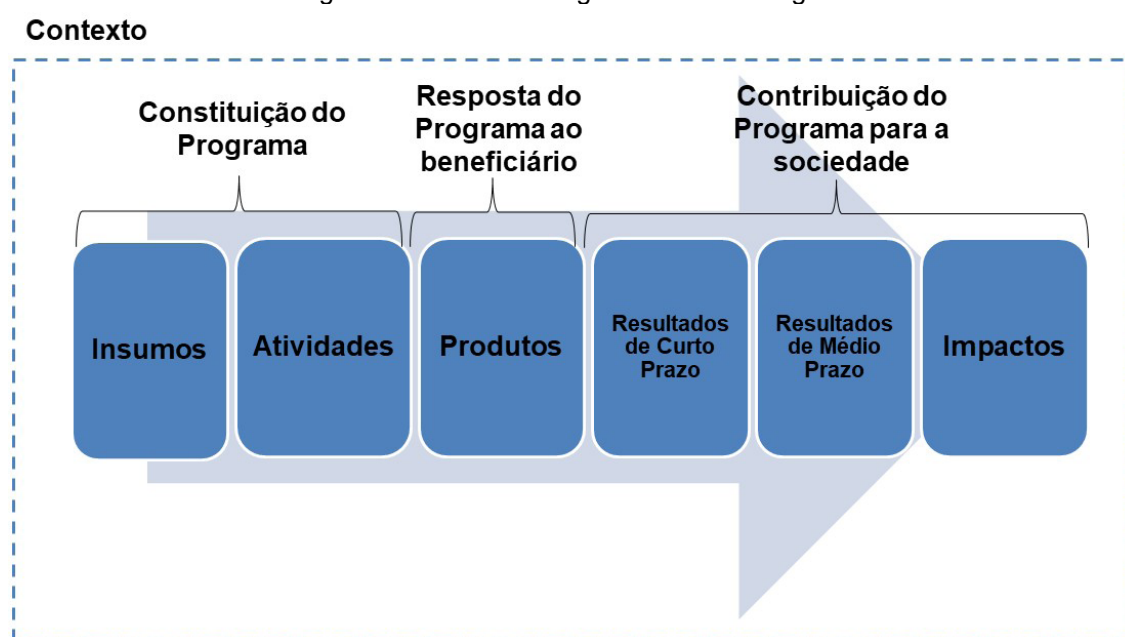
insumos, atividades e resultados esperados. Os pressupostos sobre os insumos e as atividades e como estes levam aos resultados esperados que são entendidos como a Teoria do Programa (W. K. KELLOGG FOUNDATION, 2004; BAMBERGER; RUGH; MABRY, 2006; FERREIRA; CASSIOLATO; GONZALEZ, 2007; PFEIFFER, 2014).

Segundo Bickman (1987) a Teoria do Programa auxilia na identificação do problema da política que está sendo avaliada; na escolha de medidas apropriadas para a avaliação; no monitoramento da implementação; e na identificação do problema caso o programa não seja bem sucedido, o qual pode ser teórico (falha nas atividades para gerar os efeitos desejados) ou com a implementação (falha no programa).

Para a identificação da teoria subjacente de um programa, Lipsey (1993) recomenda que sejam seguidas quatro diretrizes, a saber: (1) definir o problema do programa; (2) identificar os “ingredientes” efetivos do programa; (3) descrever os mecanismos pelos quais o programa se destina a alcançar o(s) resultado(s) desejado(s); e (4) determinar os resultados pretendidos.

Com base no exposto, pode-se dizer que a Teoria do Programa, por meio do modelo lógico, é uma forma de avaliação que gera conhecimento e informação para aperfeiçoar o processo de formulação e implementação de uma política pública. Tem-se, na Figura 1, o modelo teórico utilizado nesta pesquisa.

Figura 1 - Teoria do Programa: Modelo Lógico.



Fonte: Adaptado de Cassiolato e Guerresi (2010) e Morra-Imas & Rist (2009).

A Teoria do Programa explicita e descreve as ideias, hipóteses e expectativas que compõem o programa e o seu funcionamento esperado. De acordo com a Figura 1, têm-se as hipóteses de que os recursos serão transformados em ações (atividades) necessárias para que os beneficiários sejam contemplados com o programa, o que levará aos resultados esperados. Assim, a Figura 1 representa uma cadeia de conexões através da qual é possível saber como um programa funciona para



alcançar o(s) resultado(s) desejado(s). Ressalta-se que para concluir o modelo lógico é preciso pensar sobre as possíveis influências do contexto sobre o programa (CASSIOLATO; GUERESI, 2010; FERREIRA; CASSIOLATO; GONZALEZ, 2007). Schofield & Sausman (2004) ressaltam que o contexto da política pública é tão importante quanto o conteúdo dela, por isso o mesmo foi inserido na Figura 1.

### 3 . METODOLOGIA

A finalidade deste estudo foi resgatar a Teoria do Programa do Prouni, demonstrando a cadeia de causalidade entre os insumos, atividades e resultados a fim de verificar se o objetivo geral proposto do Programa é capaz de ser alcançado da forma como a intervenção está desenhada.

Ao que se refere à abordagem, a pesquisa foi classificada como qualitativa. Para Vieira e Zouain (2005) este tipo de pesquisa confere importância à exposição detalhada dos fenômenos e elementos que circundam o objeto de estudo, aos seus significados e contextos.

Quanto aos objetivos, este estudo pode ser classificado como descritivo e explicativo, pois buscou-se apresentar o Prouni com base na Teoria do Programa e, conseqüentemente, desvelar a cadeia causal do Programa para que o objetivo proposto seja alcançado.

Em relação aos procedimentos técnicos, o presente trabalho foi considerado documental, já que foram analisadas as principais legislações de um programa público específico por meio da Teoria do Programa.

Ressalta-se que as análises foram baseadas em dados secundários, mais especificamente em elementos normativos que institucionalizam e orientam a execução do Prouni, como medidas provisórias, portarias, decretos e leis que estão disponibilizadas no Portal Prouni que é um site do Ministério da Educação (MEC). Foram analisadas as legislações disponibilizadas entre os anos de 2004 e 2016 e selecionadas as que mais contribuíam para a realização deste trabalho.

Utilizou-se da técnica de análise documental para extrair informações dos documentos selecionados. A análise documental trata-se de um processo de “garimpagem” e sugere-se que a realização dela ocorra em dois momentos, a saber: organização do material e tratamento dos dados de acordo com o problema proposto pela investigação (PIMENTEL, 2001).

No primeiro momento, o material coletado e selecionado no site do Portal Prouni foi organizado de forma a torná-lo inteligível conforme a proposta da pesquisa e, posteriormente, o material foi analisado com base na Teoria do Programa, por meio da metodologia do Modelo Lógico proposta pelo IPEA. Ressalta-se que a análise dos

documentos foi o principal meio de concretização deste estudo (PIMENTEL, 2001).

Enfatiza-se que a análise dos documentos do Prouni se baseou em três componentes que foram definidos pelo IPEA para a construção da Teoria do Programa e do Modelo Lógico para programas já existentes, segundo Cassiolato e Guerresi (2010), a saber: 1. Explicação do problema e referências básicas do programa (objetivo, público-alvo e beneficiários); 2. Estruturação do programa para alcance de resultados (insumos/recursos, atividades, produtos, resultados intermediários – curto e médio prazos - e impactos); e 3. Identificação de fatores relevantes de contexto que podem ter influenciado a implementação do programa.

## 4 . RESULTADOS

Nesta seção, apresentam-se os resultados do estudo, a seleção dos documentos analisados e os componentes utilizados para a construção da Teoria do Programa com base no modelo pelo IPEA.

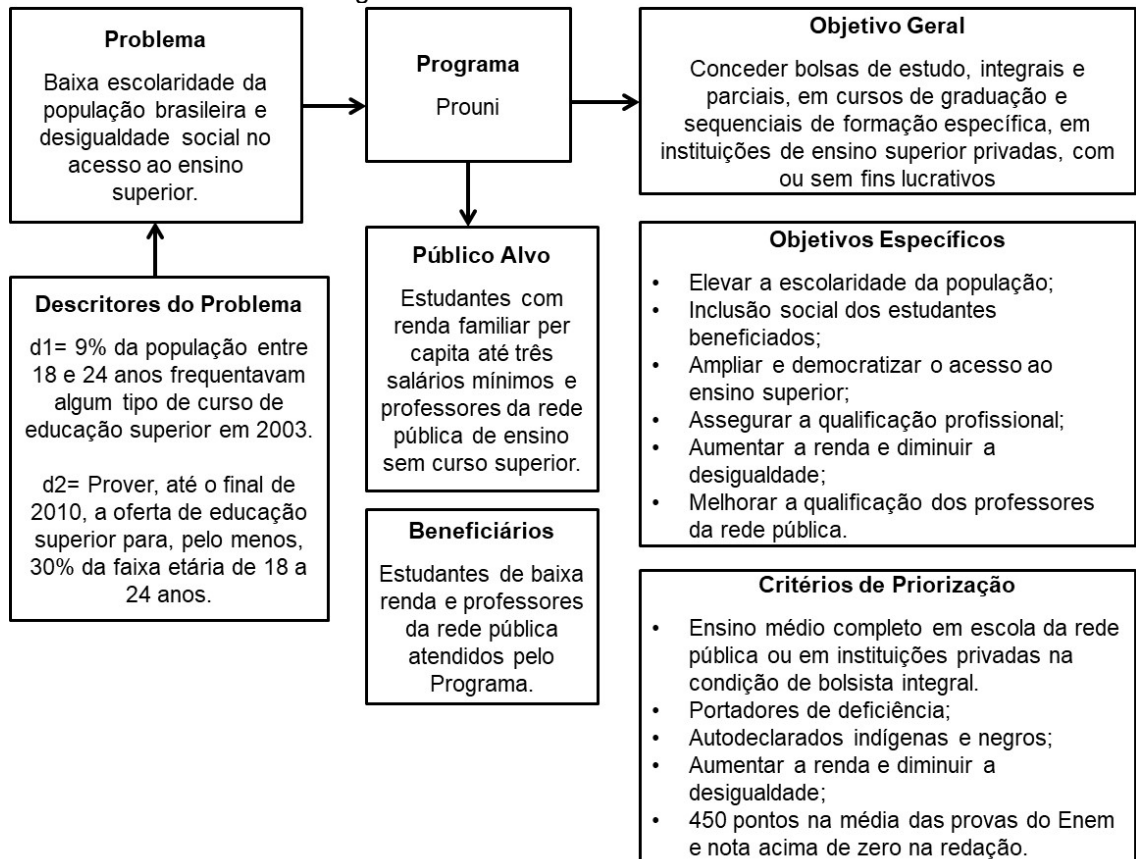
Dentre todos os documentos disponibilizados no site Portal Prouni, selecionou-se 2 (duas) Medidas Provisórias, 1 (um) Decreto, 4 (quatro) Leis e 29 (vinte e nove) Portarias. Ressalta-se que os documentos excluídos referiam-se a prorrogações de prazos, editais de processo seletivo da formalização da adesão e da emissão de termos aditivos, editais de processo seletivo semestrais para estudantes e para vagas remanescentes.

### 4.1 Teoria do Programa

#### *4.1.1 Referências básicas e explicação do problema do Prouni*

A Figura 2 demonstra os descritores da situação, os quais mostram que o problema existe devido às evidências da situação inicial e introduzem o problema de política pública que originou o Prouni. Em seguida, apresentam-se as principais características do programa que delimitam seu campo de atuação, quais sejam, objetivos, público alvo, beneficiários e critérios de priorização. Ressalta-se que a Figura 2 foi elaborada com base nos documentos analisados e em Areque (2014).

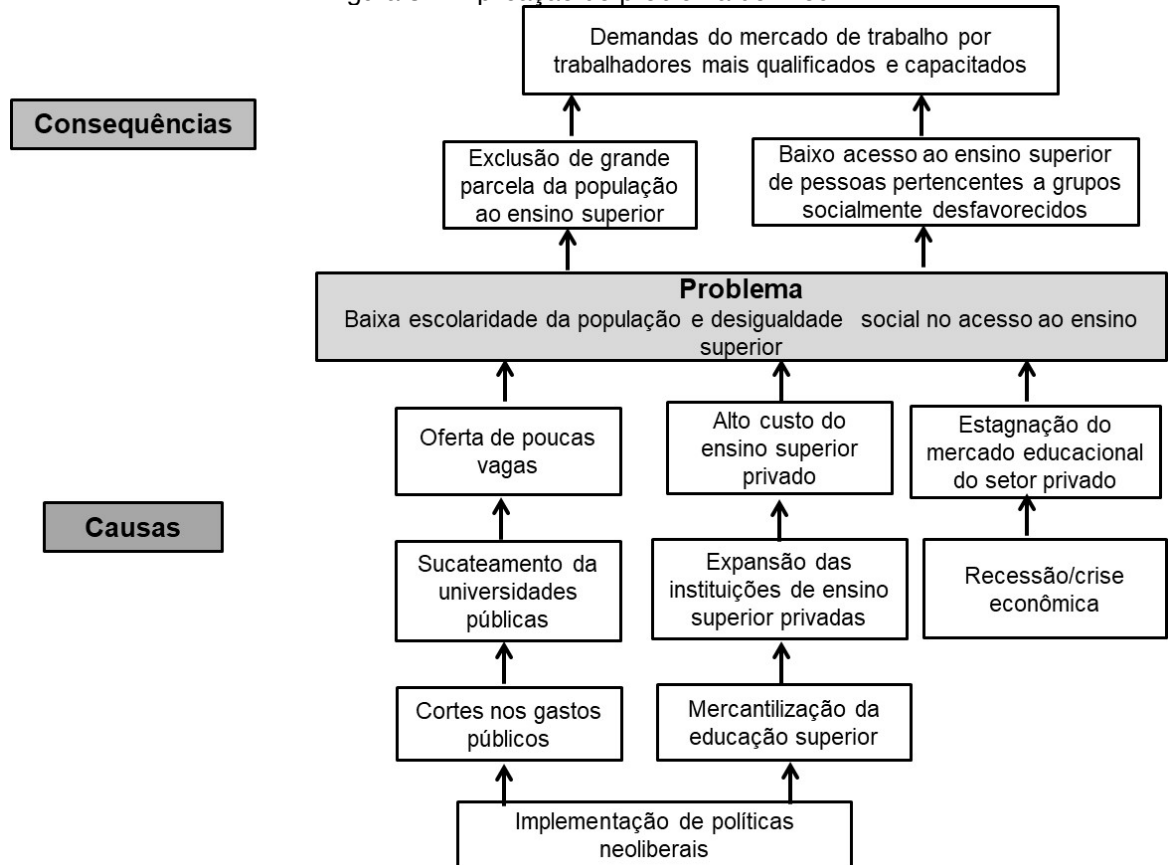
Figura 2 - Referências básicas do Prouni



Fonte: Resultado com base no modelo proposto por Cassiolato e Guerresi (2010).

Na Figura 3, a seguir, tem-se a explicação do problema do Prouni por meio da construção de uma árvore de problemas, o que facilita a realização da análise do problema. Esta inicia-se com o problema central e os demais problemas irão compor as causas ou as consequências daquele, conforme se verifica na Figura 3. Enfatiza-se que esta também foi elaborada com base nos documentos analisados e em Areque (2014).

Figura 3 - Explicação do problema do Prouni



Fonte: Resultado com base no modelo proposto por Cassiolato e Guerresi (2010).

Para entender a Figura 3, torna-se necessário esclarecer alguns acontecimentos históricos. Em 1998, o governo de Fernando Henrique Cardoso (FHC) firmou um acordo com o FMI e assumiu a agenda indicada pelo Consenso de Washington. Nesse período, predominava no Brasil o modelo neoliberal, o qual, na área da educação, diminuiu os investimentos nas universidades públicas e promoveu a mercantilização da educação superior. Ressalta-se que um dos pressupostos da perspectiva neoliberal em relação à educação era “a elevação da escolaridade da grande massa da população visando atender às novas demandas do mercado de trabalho” (AREQUE, 2014, p.58).

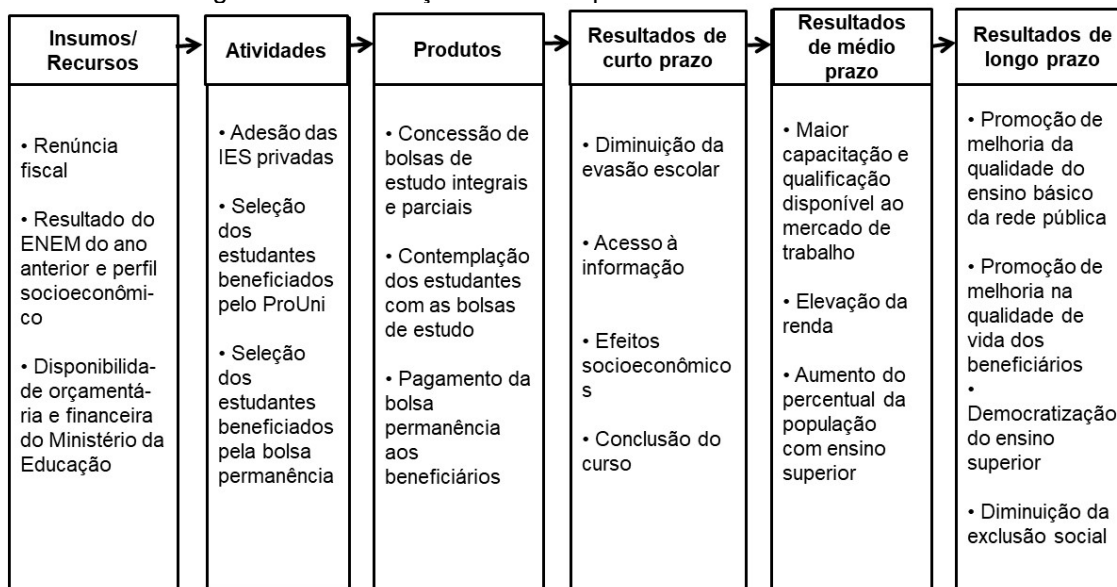
O sucateamento das universidades públicas fez com que as vagas nelas fossem bastante disputadas e não suficientes para atender a população interessada em realizar o ensino superior, o que possibilitou a expansão de instituições privadas de ensino superior. Devido à crise financeira no início da década de 2000, as instituições de ensino privadas apresentaram um quadro elevado de vagas ociosas e inadimplências devido à dificuldade de muitos em realizar o pagamento. Neste período, dados da Pesquisa Nacional por Amostra e Domicílios (PNAD) de 2003 e do Censo da Educação Superior de 2002 revelaram que apenas 9% da população entre 18 e 24 anos frequentavam algum tipo de curso de educação superior, sendo que a meta traçada no Plano Nacional de Educação de 2001 era ter 30% deste mesmo extrato da população brasileira com educação superior até o final da década.

Foi neste contexto, em 2003, que Luiz Inácio Lula da Silva assumiu a presidência e prosseguiu a política internacional denominada de Pós-Consenso de Washington e criou-se o Prouni em 10 de setembro de 2004 (AREQUE, 2014).

#### 4.1.2 Estruturação do programa para alcance de resultados – Modelo Lógico

Com base na descrição realizada no item 4.1 sobre o Prouni, pode-se inferir que para o alcance do objetivo do Programa são necessários recursos financeiros e não financeiros, respectivamente por parte do Governo Federal e dos estudantes, conforme Figura 4.

Figura 4 - Estruturação do Prouni para o alcance dos resultados



Fonte: Resultado da pesquisa com base no modelo proposto por Cassiolato e Guerresi (2010).

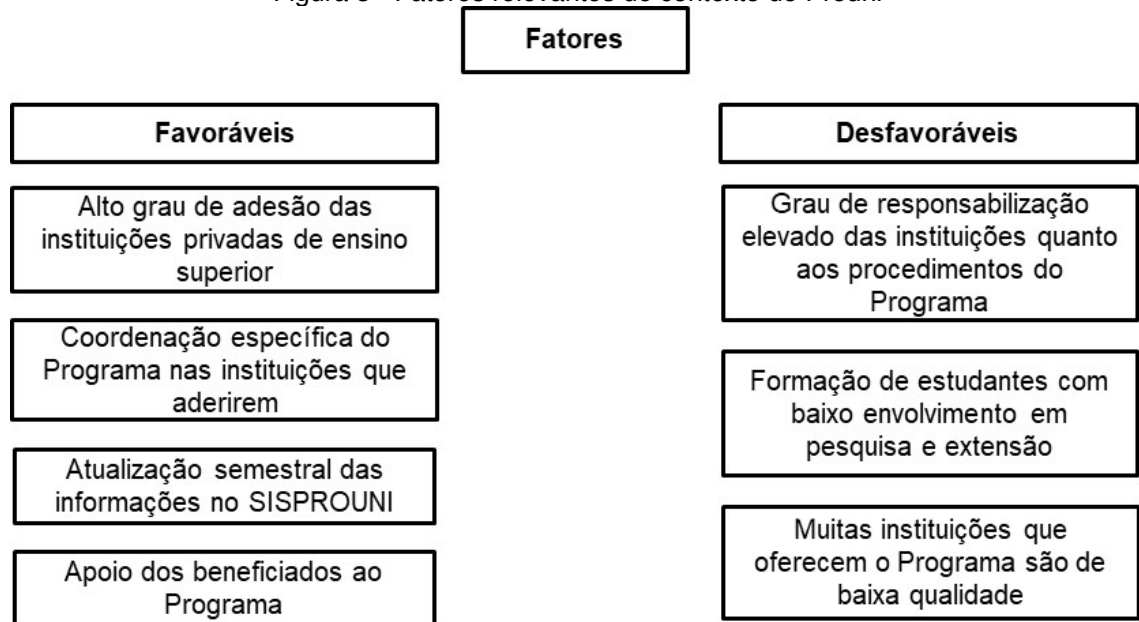
Acredita-se que os produtos descritos são consequências diretas das atividades mencionadas na Figura 4, pois os documentos analisados demonstraram isso. Já os resultados de curto, médio e longo prazo são consequências que dependem mais do esforço dos bolsistas. Enfatiza-se que a execução do programa proporciona a geração de empregos diretos/indiretos e fomenta a área educacional.

De acordo com a Figura 4, pode-se inferir que se houver investimento por parte do Governo Federal e do estudante, então será possível a execução do Programa, que por conseguinte possibilita o aumento do percentual da população com ensino superior, maior qualificação do mercado de trabalho e elevação da renda e, num horizonte de longo prazo, integrando outras políticas públicas, permitirá alcançar a promoção da melhoria do ensino básico da rede pública porque o Programa insere os professores, a promoção da melhoria na qualidade de vida dos beneficiários, a democratização do ensino superior e a diminuição da exclusão social neste nível de ensino.

### 4.1.3 Identificação de fatores relevantes de contexto

Para finalizar a construção da Teoria do Programa, refletiu-se sobre os fatores relevantes do contexto que podem contribuir ou comprometer o desenvolvimento do Programa. Destaca-se que a análise desses fatores deve ser realizada constantemente, pois o ambiente está sempre alterando.

Figura 5 - Fatores relevantes de contexto do Prouni



Fonte: Resultado com base no modelo proposto por Cassiolato e Guerese (2010).

Em relação aos fatores de contexto da Figura 5, ressalta-se a responsabilidade que é dada às IES privadas que aderem ao Prouni por meio dos coordenadores do Programa, pois ao mesmo tempo que isso é favorável para o desenvolvimento do Programa, é desfavorável, pois eles possuem muito autonomia e são responsáveis por todos os procedimentos do SisProuni, como aferição da veracidade das informações dos estudantes, termo de concessão de bolsa ou reprovação, atualização semestral, suspensão, transferência e encerramento das bolsas. Acredita-se que seja necessário a criação de uma comissão ou órgão específico para fiscalizar as atividades dos coordenadores para que a execução do Programa seja mais eficiente e eficaz.

## 5 . CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa possibilitou visualizar e entender, teoricamente, como o Prouni encontra-se estruturado para prover ensino superior aos estudantes de baixa renda, principalmente. Ao desenhar a cadeia de causalidade do Programa analisado, foi possível verificar a interação entre insumos, atividades, produtos e resultados, o que serviu como um protocolo orientador para a medição do Programa. Ressalta-se que este trabalho buscou traçar um caminho teórico capaz de auxiliar na construção de instrumentos para mensurar os resultados do programa.

A análise do Prouni sob a ótica da Teoria Programa proporcionou boa fonte de pesquisa para o monitoramento e avaliação do mesmo. Verificou-se a consistência do programa, o qual apresenta organização teórica, consistência, relação causal e legislação bem elaborada. Os resultados encontrados dão subsídio à elaboração de indicadores de desempenho, servindo como ponto de partida para estudos futuros sobre a avaliação do Programa.

Apesar da Teoria do Programa ser bastante criticada por apresentar uma visão gerencial e representar um modelo estático, ressalta-se que a mesma contribui para a avaliabilidade das políticas públicas, pois, para que a avaliação ocorra, é preciso se ter dados disponíveis e sistemas para que ela seja realizada, além de um bom desenho da política/programa. Assim, acredita-se que o presente trabalho contribui para a área de avaliação de políticas públicas, pois reforça a importância da construção de modelos teóricos na área, os quais servem de subsídios para diversos mecanismos de avaliação.

Como limitação, tem-se as fontes de dados que foram as legislações, as quais não são elaboradas com a perspectiva de prover dados necessários à avaliação. Outra limitação foi em relação à teoria utilizada que focaliza estritamente o grau de consecução dos objetivos.

Para futuros trabalhos, sugere-se realizar a análise da validade do desenho construído e propor a criação de instrumentos e/ou medidas de desempenho para que se possa mensurar os resultados do Prouni. Ressalta-se que a disponibilidade de dados em relação ao Prouni ainda é bastante limitada.

## REFERÊNCIAS

AMARAL, D. P. do; OLIVEIRA, F. B. de. O ProUni e a conclusão do ensino superior: questões introdutórias sobre os egressos do programa na zona oeste do Rio de Janeiro. **Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação**. Rio de Janeiro, v. 19, n. 70, p. 21-42, jan./mar. 2011.

AREQUE, Ingrid Câmara. **O Programa Universidade para Todos - Prouni no contexto da reforma universitária (1990-2010)**. 2014. 230 f. Dissertação (Mestrado em Serviço Social) - Universidade Federal do Amazonas, Manaus, 2014.

BAMBERGER, M. .; RUGH, J. .; MABRY, L. . **RealWorld Evaluation: Working under Budget, Time, Data and Political Constraints**. 2. ed. California: SAGE, 2006.

BELLONI, I. .; MAGALHÃES, H. DE.; SOUSA, L. C. DE. **Metodologia de avaliação em políticas públicas: uma experiência em educação profissional**. 3. ed. São Paulo: Cortez, 2003.

BICKMAN, L. **The functions of program theory**. New Directions for Program Evaluation, n. 33, p. 5-18, 1987.

BRASIL. *Lei nº 11.096, de 13 de janeiro de 2005*. Institui o Programa Universidade para Todos - PROUNI, regula a atuação de entidades beneficentes de assistência social no ensino superior; altera a Lei nº 10.891, de 9 de julho de 2004, e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, DF, jan. 2005. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2005/lei/11096.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/11096.htm). Acesso em: 13 mar. 2017.

- BROUSSELLE, A.; CHAMPAGNE, F. Program theory evaluation: Logic analysis. **Evaluation and Program Planning**, v. 34, n.1, p. 69–78, 2011.
- CARVALHO, C. H. A. Política de ensino superior e renúncia fiscal: da reforma universitária de 1968 ao PROUNI. *In: REUNIÃO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM EDUCAÇÃO*, 28., 2005, Caxambú. **Anais[...]** Caxambú: ANPED, 2005.
- CASSIOLATO, M.; GUERESI, S. **Como elaborar Modelo Lógico: roteiro para formular programas e organizar avaliação**. Nota Técnica, Brasília: IPEA, 2010.
- CATANI, A. M.; HEY, A. P.; GILIOLI, R. de S. P. PROUNI: democratização do acesso às instituições de ensino superior?. **Educar em Revista**, Curitiba, n. 28, p. 125-140, dez. 2006.
- COHEN, E.; FRANCO, R. **Avaliação de projetos sociais**. Petrópolis: Editora Vozes, 2008.
- COSTA, F. L.; CASTANHAR, J. C. Avaliação de programas públicos: desafios conceituais e metodológicos. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro v. 37, n. 5, p. 969–992, Set./Out. 2003.
- COTTA, T. C. Metodologias de avaliação de programas e projetos sociais: análise de resultados e de impacto. **Revista do Serviço Público**, v. 49, n. 2, p.103-124, Abr. - Jun. 1998.
- FERREIRA, H.; CASSIOLATO, M.; GONZALEZ, R. **Como elaborar modelo lógico de programa: um roteiro básico**. Nota Técnica, Brasília: IPEA, 2007.
- LIPSEY, M. W. Theory as Method: Small Theories of Treatments. **New Directions for Program Evaluation**, n. 57, p. 5-38, 1993.
- MARINO, E. **Manual de avaliação de projetos sociais**. 2. ed. São Paulo: Instituto Ayrton Senna, 2003.
- MOREIRA, V. de S.; SILVEIRA, S. de F. R. “Minha Casa, Minha Vida”: proposta de avaliação com base na teoria do programa. *In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO*, 40., 2016, Costa do Sauípe. **Anais[...]** Costa do Sauípe: ANPAD, 2016.
- MORRA-IMAS, L. G.; RIST, R. C. **The road to results: designing and conducting effective development evaluations**. Washington: The World Bank, 2009.
- ORTEGON, E.; PACHECO, J. F.; PRIETO, A. **Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas**. Santiago: CEPAL, 2005.
- PFEIFFER, P. O Quadro Lógico: um método para planejar e gerenciar mudanças. **Revista do Serviço Público**, v. 51, n.1, p. 81–122, 2014.
- PIMENTEL, A. O método da análise documental: seu uso numa pesquisa historiográfica. **Cadernos de Pesquisa**, v. 114, p. 179 - 195, Nov. 2001.
- ROGERS, P.; HUMMELBRUNNER, R. Methodological challenges in using programme theory to evaluate pro-poor and equity-focused programmes. *In: M. SEGONE (ed.)*. **Evaluation for equitable development results**. Unicef Evaluation Office, 2012. p. 142-171.
- SANCHES, R. R. Avaliação de programas de assistência estudantil. **Revista História, Movimento e Reflexão**, v. 1, n. 1, p. 1–16, 2013.



SCHOFIELD, J.; SAUSMAN, C. Symposium on implementing public policy : learning from theory and practice introduction. **Public Administration**, v. 82, n. 2, p. 235–248, 2004.

SOUZA, C. Políticas Públicas: uma revisão da literatura. **Sociologias**, v. 8, n. 16, p. 20 - 45, 2006.

VIEIRA, M. M. F. ; ZOUAIN, D. M. **Pesquisa qualitativa em administração: teoria e prática**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

WEISS, C. H. Which Links in Which Theories Shall We Evaluate? **New Directions for Evaluation**, v. 87, p. 35 - 45, 2000.

W. K. KELLOGG FOUNDATION. **Logic Model Development Guide**. W. K. Kellogg Foundation: Michigan, 2004.

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

*Data de submissão: 21/06/2020*

*Data de aceite: 15/07/2020*

### Wilson Noé Garcés Aguilar

PhD © en Administración de la Universidad del Valle

Docente investigador Corporación Universitaria Autónoma del Cauca

Facultad de Ciencias Administrativas, Contables y Económicas

Popayán - Cauca, Colombia

CvLac <https://bit.ly/2qvBHkE>

ORCID <https://orcid.org/0000-0002-0146-2894>

### Lina Juliana Robayo Coral

Doctorante en Educación de la Universidad San Buenaventura

Docente investigadora Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium Cali

Facultad de Educación

Cali - Valle del Cauca - Colombia

CvLac <https://cutt.ly/Wu0kliN>

ORCID <https://orcid.org/0000-0002-2011-0173>

**RESUMEN:** El pensamiento administrativo contemporáneo requiere de una lectura deconstructiva, pues se observa la intención de complementariedad y de avance científico que asigna a los estudios organizacionales por parte del mundo de la academia alejado de la

realidad, en tanto busca conservar el statu quo de la administración tradicional. El documento se propone ensayar sobre ¿y si nos descentramos del canon de la ciencia? ¿y si nos impensamos los estudios organizacionales? ¿y si nos asumimos en tanto investigadores “pertinentes” en una Latinoamérica de diversidad cultural, de luchas, de resistencias y/o alternativas a la modernidad? Las cuales en consecuencia con lo anterior le dan forma – contenido divergente a los estudios organizacionales en la contemporaneidad. De ahí que pretender desarrollar pensamiento administrativo podría ser comprendido desde el sentí-pensar, el cual implica una irrupción cognitiva y comprensiva de la administración tradicional para adentrarse en los contextos de diversidad socio-cultural y económica

**PALABRAS CLAVES:** Estudios organizacionales, diversidad, administración, proliferaciones

**ABSTRACT:** Contemporary administrative thought requires a deconstructive reading, since the intention of complementarity and scientific advance that it assigns to organizational studies by the world of academia is observed, far from reality, while seeking to preserve the status quo of traditional administration. The document intends to rehearse on what if we de-center from

the canon of science? What if we don't think about organizational studies? What if we assume ourselves as "pertinent" researchers in a Latin America of cultural diversity, struggles, resistance and / or alternatives to modernity? Which consequently with the above give shape - divergent content to contemporary organizational studies. Hence, trying to develop administrative thinking could be understood from the sense-think, which implies a cognitive and comprehensive irruption of the traditional administration to enter the context of socio-cultural and economic diversity.

**KEYWORDS:** Organizational studies, diversity, administration, proliferations

## Introducción

El presente ensayo parte de preguntarse ¿por qué en pensamiento administrativo contemporáneo llegamos a los estudios de las organizaciones como eje medular?

Consideramos con esta pregunta poner en discusión y tensión la realidad que acontece en las escuelas de administración en Latinoamérica, y por ende a la administración tal y como la concebimos, como una hidra de Lerna, un ser mitológico que encierra cabezas prácticas e intelectuales, en la cual aún la perspectiva crítica resulta infértil y funcionales al discurso clásico y hegemónico, creando intramuros litigiosos de conocimiento experto, tribunales de la razón y pensamiento administrativos basados en autoridad y en narrativas con-coloniales.

De lo anterior señalamos con fuerza el ser mitológico en tanto se ha vuelto mito a los clásicos, leyéndose a conveniencia sus debates fundadores (Adler, 2009) y legitimándose sus interpretaciones por comunidades "científicas" que resultan ser la mano armada de la modernidad.

De ahí que el pensamiento administrativo contemporáneo sea necesario leerlo de manera deconstructiva, pues de contemporáneo se puede observar la intención de complementariedad y de avance científico (Gonzales-Miranda, 2014) que se les asigna a los estudios organizacionales por parte del mundo de la academia pero alejado de la realidad, en tanto conserva el statu quo de la administración tradicional.

No obstante en América Latina y en México de manera seminal Ibarra y Montaña (1992) abonan el camino para "la reflexión crítica de la realidad social" o del fenómeno social argumentando que "el estudio del fenómeno organizacional no puede ser considerado, sino como una forma relevante de comprensión de la propia realidad social".

Reflexionar la realidad social implica analizar la forma - contenido del materialismo dialéctico, instituyendo a manera de contenido la realidad social, en tanto la forma de comprensión "influye directamente el contenido" (Rosental y Ludin, 1942). Al respecto Medina-Salgado (2007) resalta que "en el momento actual se habla no solo de una teoría, sino de teorías de la organización para cobijar a la

organización como objeto de estudio, las organizaciones de facto y lo organizado a nivel social (Clegg, 1996)”

Medina-Salgado (2007) resalta dos tradiciones (contenidos): la “burocrática, en los estudios de Marx, Weber y Michels” preocupados por “los problemas de poder (Uriz, 1994), de la alienación y la libertad de la sociedad” y la “sustentada en el taylorismo y el movimiento de la ordenación científica consistente en elevar la productividad de la empresa”.

Las cuales en consecuencia con lo anterior le dan forma – contenido divergente a los estudios organizacionales en la contemporaneidad. Bajo esta perspectiva es pertinente como eje medular (los estudios de las organizaciones) en la contemporaneidad Latinoamericana

Nos preguntamos de manera sugerente ¿y si nos descentramos del canon de la ciencia? ¿y si nos impensamos los estudios organizacionales? ¿y si nos asumimos en tanto investigadores “pertinentes” en una Latinoamérica de diversidad cultural, de luchas, de resistencias y/o alternativas a la modernidad?

### **Descentramos de la pretensión de –canon– de ciencia en la Administración**

La administración en su pretensión cientista se ha afincado en la parcialidad del entendimiento de autores tales como Adam Smith con la “división y la especialización del trabajo”, en la complementaria mirada económica de Charles Babbage para “volver aún más atractiva la "necesidad" de subdividir y especializar las tareas en mayor profundidad”, mientras Frederick Taylor genera los “medios para una racionalización científica de la organización del trabajo”.

Henri Fayol inserta “el pensamiento administrativo moderno” a partir de la “sistematización del trabajo del dirigente”, mientras Max Weber se centra en el “modelo racional de dominación y de burocracia”.

Entre otros autores en la administración, clásicos de por más, se han naturalizado en el paisaje el horizonte de racionalidad instrumental a favor de los patrones de poder.

Para Pfeffer (2000) que por cualquier vía, “el enfoque dominante en estos textos ha sido funcionalista...El lenguaje de la eficiencia y la eficacia, la presunción de intercambios y transacciones voluntarias (como en el modelo económico) y la invocación de las restricciones y presiones ambientales –competitivos o reglamentarios”

Legitimándose aún por los críticos contemporáneos tales como Aktouf (2001), quien reconoce en estos autores aportes fundamentales, complejos y profundos, que alimentaron la ideología centrada en “que los modelos más productivos son mejores”, “una voluntad casi ciega de poder y de riqueza”, “la rápida fructificación de

las utilidades y la especulación” como “racionalidad económica” junto con el desarrollo del mercado “esta racionalidad privilegia el lucro, la rentabilidad”

De ahí que asume que “la administración es un campo del saber en el que domina la ideología y no la ciencia”, que configura subjetividades, al reconocer que “aunque pueda parecer molesto, cuestionarse en profundidad sobre lo que hacemos, sobre lo que hemos hecho siempre, y ver cómo en cada uno y cada una de nosotros, en todo nivel, conscientes de ello o no, dormita un Taylor, un Fayol o un Weber y, más grave aún, Taylor, Fayol, Weber, deformados, desnaturalizados, mal entendidos, mal aplicados”

Bajo esta pretensión Alexander (1990) nos permite observar como la centralidad de clásicos y sus constantes interpretaciones y conversión a un aspecto vanaglorioso terminan por convertirse en un dispositivo de colonialidad del saber y la razón científica como dispositivo de fragmentación de la realidad en tanto segmentación y clasificación de las formas de conocer.

Construyendo un discurso religioso sobre la única forma de conocer en el mundo, bajo la pretensión universal, objetiva y perpetuando decimonómicamente los clásicos.

En ese sentido los clásicos han servido de fetiche a los desarmados investigadores contemporáneos, en tanto los marcos referenciales en la academia están basados en el conocimiento sobre los clásicos, en la reafirmación de los mismos y en la re-explicación de la realidad contemporánea a partir del clásico de preferencia, para con ello además adherirse a la comunidad que legitima a dicho clásico en una aparente elección.

De fondo por cualquier vía esta la alienación a conceptos por devoción, configurando un sistema de creencias para terminar amando las cabezas de la hidra que con su aliento colonizan de a poco el saber, le forma de conocer y por tanto de pensar.

Enmarcados en la lógica anterior descentrarnos implicaría un giro hacia la condición postmoderna que con Francois Lyotard nos permitiría identificar que “los vínculos sociales se han deteriorado, los grandes discursos emancipadores también; el saber instrumental se impone, el relato de la legitimación del saber ya no puede sustentarse, la idea de la verdad ha sido desplazada en el mundo del conocimiento por los juegos de lenguajes diferentes”

En ese sentido descentrarnos de la pretensión de canon implicaría disertar del conocimiento moderno en abstracto y utilitarismos academicistas cientistas en concreto. Así como del pensamiento “único” que configura sujetos institucionalizados o sujetos a prácticas sociales alienantes.

En principio porque la formalidad de conceptos, teorías, formas escriturales, institucionalizaciones y rigores académico/intelectuales sujetan los contenidos cognitivos a unas especies de diásporas narrativas con-coloniales, las cuales forjan

discursividades que encapsulan y reproducen verdades, encierran o crean intramuros litigiosos de conocimientos “expertos”, categorizan la realidad social en una o varias formas de conocer-separar desde el imaginario político-burocrático la realidad social, logrando con ello representaciones continuistas y homogéneas.

### **Impensarnos los estudios organizacionales**

Pero si el descentrarnos nos dejaría sin un piso (ontológico para la tribu académica - universitaria) o marco referencial, el empezar a caminar probablemente sería necesario, y en este el impensarnos nos ayudaría a reflexionar.

Wallerstein (1999) llama a las ciencias sociales a la necesidad de impensarnos “debido a que muchas de sus suposiciones – engañosas y constrictivas, desde mi punto de vista – están demasiado arraigadas en nuestra mentalidad. Dichas suposiciones, otrora consideradas liberadoras del espíritu, hoy en día son la principal barrera intelectual para analizar con algún fin útil el mundo social”.

En este enclave no solo las personas estamos llamadas a impensar formas de conocer, de ser y de pensar, sino también las instituciones y en consecuencia “la performatividad dentro de un sistema social es la regla que define la pertinencia de las instituciones” (Villavicencia et al, 2001).

De ahí que en los estudios organizacionales siguiendo a Montaña (2004) “la organización, en tanto espacio social complejo, puede ser entendida como un punto de encuentro, donde se entrecruzan diversas lógicas de acción – política, cultural, afectiva, racional, etcétera-, múltiples actores que propugnan por diversos proyectos sociales y, por lo tanto, distintas interpretaciones del sentido institucional, reflejando intereses particulares, pero también ilusiones, fantasías y angustias”.

De esta manera impensar los estudios de la organización nos invitan como mínimo a un abordaje interdisciplinario o transdisciplinario de la realidad social, de interpretación densa, con pretensiones de inteligibilidad ante la realidad social, de deconstrucción de las representaciones, de cartografiar en el entramado geopolítico de la contemporaneidad, de pensarnos más allá del funcionalismo servil al capitalismo y por tanto al estudio comprometido con la trama de la vida, con la minga de resistencia, con matrices socio-culturales otras.

### **Los estudios organizacionales enclave de una Latinoamérica de diversidad**

Si bien los estudios organizacionales han dado un giro cognitivo hacia lo cultural, lingüístico, el poder, la violencia, las anarquías, isomorfismos, psicoanálisis, entre otros, en una apuesta por comprensión ampliada de la realidad y partiendo que “todos

coinciden en que en las organizaciones se gesta una parte importante del proyecto social” (Montaño,2004), la circunstancialidad de la realidad Latinoamericana sin lugar a dudas hace un llamado al abordaje de esos “otros” proyectos sociales que con fuerza se levantan desde comunidades indígenas, afrodescendientes y campesinas.

Pues estas comunidades que hacen diversa a Latinoamérica en prácticas sociales, en formas de entendimiento de la realidad, en contenidos de la vida, en resistencias al sistema económico hegemónico y por tanto en epistemologías diversas y divergentes que reclaman justicia cognitiva.

Ante ello podríamos partir del hecho que los estudios organizacionales se han centrado en organizaciones propias de la modernidad y el capitalismo, tanto en la escala macro (geopolítica) como institucional (estado moderno, burocracia ideal, supuestos de administración tradicional) y por tanto de configuración del yo organizacional.

Por ello consideramos desde los estudios organizacionales que para abordar otras matrices socio-culturales se debe pensar en el diseño ontológico en tanto enclave del diseño organizacional, pretende ir a la esencia de la forma/contenido desde la cual se dan las organizaciones desde matrices culturales étnicas.

Por tanto, la incidencia que el trasegar histórico social tiene en el yo organizacional, en cuanto en esta se configura mundo (Heidegger, 1983), se refleja el espacio y tiempo (Heidegger, 1997), se manifiestan los sistemas de pensamiento (Cruz Kronfly, 2010), se genera lenguaje y se moviliza la palabra, configurándose la condición de humanidad (moderna/no moderna), la cual es agenciada a través de las identidades como dispositivo de gestión.

En ese sentido, el diseño ontológico determina el diseño organizacional, en tanto establece el marco referencial (Goffman, 2006) de la realidad social (Searle, 1995) y los sentidos del mundo de la vida. (Schutz y Luckmann, 2003).

## **Untarnos de TIERRA. El caso de la comunidad indígena MISAK**

Con este último acápite intentaremos dar cuenta de la visión de organización, gestión y administración en la comunidad indígena Misak, para con ello dar un ejemplo de formas-contenidos “otras”, necesarias de ser abordadas en los estudios de las organizaciones.

A partir de un ejercicio participativo en la Misak Universidad ubicada en el Resguardo Misak frontera con el municipio de Silvia, Cauca durante el año 2019, vivenciamos en primera instancia una estética de Universidad circular

Imagen 1. Parte superior Universidad Misak.



Fuente: Autores

Con lengua propia, autonomía, respeto por la sabiduría de los mayores, creyentes en deidades tales como la madre tierra, apus (montañas), entre otros, que representan la naturaleza en forma de sujeto presente, aunque también influenciados fuertemente por la religión católica y cristiana.

En sus alrededores la Misak Universidad tiene artes que dan cuenta de la convivencialidad con las deidades, la autoridad que reconocen. La idea que la muerte no existe, en tanto seguimos vivos y estamos viviendo en una circularidad espiral, en un ir y venir constante.

Imagen 2. Parte inferior con artes Universidad Misak.



Fuente: Autores

Al entrar la circularidad se materializa como elemento estético, en un fogón abierto, con leñas que arden y cenizas en el suelo.

Alrededor del fogón se encuentran los taitas (abuelos sabios) y estudiantes de la Universidad. En este caso de lo que han denominado “Administración de lo Propio”.

En principio se habla en lengua Misak, y por cercanía comprendemos algunos diálogos. Describen como está el fogón y como este nos está representando. También hablan de sus vivencias de la semana y de lo acontecido en la comunidad. Finalmente nos presentan como invitados y profesor.

Nos propusimos hacer un encuentro de saberes, entre lo occidental en lo cual nos hemos formado y lo propio desde la visión Misak. De tal encuentro resulto lo siguiente:

En principio abordamos eso de lo propio, que para ellos significa el hogar, como base de pervivencia, de familia, de comida y de forma de dialogo. Desde un enclave de lo pasado-presente-futuro como un todo, como una constante que habitamos. Se pervive en unidad, se vive colectivamente.



Lo pre-existente es lo colectivo, en ello hay una procedencia de hermandad, de colaboración voluntaria desde adentro, como la minga, en la que se ayuda sin esperar nada a cambio, o como el cambio de mano que es una práctica de conciencia comunitaria y social. Pues en la comunidad esta lo personal y lo ancestral.

En cuanto a ORGANIZACIÓN distinguen que es un encuentro de personas que buscan el bien común, lo cual implica organización del hogar. Las formas de organización dependen del fin de complementariedad. Por ejemplo si es para actividad económica o territorial o política desde ley de origen o de destrezas – individuales. En cualquier sentido la organización asume rasgos de acción colectiva, pues las normas y parámetros deben preservar lo colectivo.

En cuanto a GESTION comentan que no existe tal en la comunidad. Sin embargo, se reconoce cuando se hacen proyectos con recursos del Estado. Pues dicen que de afuera delimitan, pero por dentro se hace.

En la comunidad se reconoce algo en lengua “tabarami” asociado con luchar en el ámbito de buscar. Es decir el ir haciendo, la gestión comunitaria de acción, la voluntad de fortalecer procesos, de hacer resistencia que suele ser funcional, contra las invasiones del sistema o móvil.

Imagen 3. Museo Payan, Resguardo Guambía. Municipio de Silvia, Cauca – Colombia.



Fuente: Autores

Por ADMINISTRACION se distingue el vencer desde el hablar, pues el hablar implica para ellos el pensar, mirar, escuchar y hacer. En lo social el hablar implica caminar la palabra, es decir se habla, se guarda silencio, se vuelve a hablar y se deja que la palabra por si misma camine entre las personas, de manera tal que quien quiera hablar lo puede hacer y al final la palabra misma sugiere el camino. En dicho

proceso ellos identifican ideas, desarrollo de ideas y resistencia ideológica a la forma como la palabra toma una forma de ser en comunidad.

Lo anterior es una visión de mundo, lo cual interpretarlo de manera ligera sería irresponsable. No obstante se podría plantear que hablar de administración desde las organizaciones sociales y comunitarias en contextos de diversidad étnica, cultural y social, implica un punto de partida pluralista<sup>4</sup>, pues el discurso universal de la administración moderna se irrumpe por un giro contra-hegemónico, particular, étnico y propio por parte de unas manifestaciones pre-modernas o no-modernas (Latour, 2007).

Las cuales de acuerdo con Latour (2007:19) se establecen desde una acepción asimétrica de la modernidad, y por tanto se expresan como unos “otros modos”, “otras” naturalezas-culturas”, es decir unas “formas otras”, las cuales invitan a indagar desde estudios comparativos.

Así pues, plantear las proliferaciones en la administración, implica mirar esa otra experiencia no moderna, que se entrecruza con la objetividad moderna, para elaborar “teorías inconsistentes con el punto de vista comúnmente aceptados” (Feyerabend, 1974:22), pues como lo plateara Mignolo (1997) habitaría los dos lados de la frontera.

Bajo ese panorama las proliferaciones en administración a estudiar en el proyecto tienen tres nodos, a saber: la organización, la gestión y la administración. Los cuáles serán vistos desde las perspectivas modernas-no modernas y se complementarán “siendo cada una de ellas insustituible” surtirán una estrategia de complementariedad perspectiva entendido por Ortega y Gasset (1966:198)

Por ello habrá que concluir que en la ruralidad las lógicas de organización y administración responden a la precarización del campo, la subsistencia de quienes lo habitan y en consecuencia de las políticas económicas, de tratados de libre comercio y la concesión del país al capital extranjero y sus prácticas de muerte.

No obstante, responden a la capacidad de resistencia en la práctica de quienes a pesar de un panorama desolador hacen de la ruralidad un espacio de libertad.

En esa medida habría que discutir el sentido de las organizaciones sociales en contexto de resistencia, subsistencia y pervivencia. En las cuales la administración vuelve a la esencia de la vida y propone el autogobierno como punto de partida, la razón comunal como espectro de convivencia y el bien común como proceso pero también como fin.

De ahí que pretender desarrollar pensamiento administrativo podría ser comprendido desde el sentí-pensar, el cual implica una irrupción cognitiva y comprensiva de la administración tradicional para adentrarse en los contextos de diversidad socio-cultural y económica propios de un Cauca diverso.

El sentí-pensar refiere a “la fusión de dos formas de interpretar la realidad, a partir de la reflexión y el impacto emocional, hasta converger en un mismo acto de conocimiento que es la acción de sentir y pensar” (Torre, 2001:01).

De esta forma sentí-pensar la administración, las organizaciones y la economía social y solidaria implica como lo dijera Quijano (2015:02) co-razonar con “los territorios, las culturas y los conocimientos de los pueblos —con sus ontologías—, más que con los conocimientos des-contextualizados que subyacen a las nociones de ‘desarrollo’, ‘crecimiento’ y, hasta, ‘economía’” (Escobar, 2015:16)

Es decir, partir por comprender el pluriverso de esos mundos otros en los cuales las categorías campesino, indígena, afro, rural se desdibujan ante la capacidad de pervivencia, y de esa forma de vida en las que se “asume la economía, en tanto negación de lo mío y/o de lo nuestro... tiene que ver con el tránsito de la ecoNOMía a las ecoSmías, las que en su diversidad no sólo dan cuenta de variaciones semánticas sino ante todo de procesos de (re)apropiación de lo nuestro, como de numerosos y significativos intercambios vitales, realizados a través de cooperaciones múltiples y en contextos andinos de diferencia, singularidad y heterogeneidad” (Quijano Valencia, 2012:27)

## REFERÊNCIAS

ADLER S., Paul (2009) Introduction. A social Science which Forgets its Founders is lost, en Adler S. Paul (2009) The Oxford Handbook of Sociology and Organization Studies: Classical Foundations. Oxford. UK. P.p. 3-19.

ALEXANDER, Jeffrey. 1990 La centralidad de los clásicos, en Giddens, Anthony y Jonathan Turner, comps. 1990 La teoría social hoy. CNCA-Alianza. México. P.p. 22-80

Aktouf, Omar. (2001): La Administración: entre Tradición y Renovación. Cali: Ediciones Universidad del Valle, Tercera Edición en Español. Prólogo a la Edición Anterior Págs. XIX–XXVI. Introducción general. Págs. 1-12. Primera Parte.

Barnard, Chester. (1959): Las Funciones de los Elementos Dirigentes. Madrid: Instituto de Estudios Políticos. Traducción de Francisco F. Jardon. Introducción. Capítulos 1 al 5. Págs. 21-101. Conclusión. Págs. 317-365

Escobar, A. (2014). Sentipensar con la Tierra: Nuevas lecturas sobre desarrollo, territorio, y diferencia. Universidad Autónoma Latinoamericana, Medellín.

Feyerabend, P. (1975:1993). Contra el Método. Barcelona: Planeta

Gonzales-Miranda, D. R. (2014). Los estudios organizacionales. Un campo de conocimiento comprensivo para el estudio de las organizaciones. Innovar, 24(54), 43-58.

Guerra, P. (2006). La economía de la solidaridad. O la vuelta de los valores sociales a la economía. Revista Umbrales, 168.

Latour, Bruno (1991: 2007). Nunca fuimos modernos. Ensayo de antropología simétrica. Madrid: Siglo XXI].

Mayo, Elton. (1959): Problemas sociales de una civilización industrial. Buenos Aires: Ediciones Galatea Nueva Visión SRL. Págs. 7-42

Medina-Salgado (2007). ¿Que son los estudios organizacionales? Universidad EAFIT, Oct – Dic Vol 43 No 148. Medellin, Colombia. PP 9-24.

Montaño Hirose, Luis (2004) Compilador. El estudio de las organizaciones en Mexico. Cambio, poder, conocimiento e identidad. UAM Unidad Itztapalapa.

Montaño Hirose, Luis (2007), “El análisis organizacional. Un modelo para armar. Reflexiones en torno a Eugène Enriquez”, en Luis Montaño Hirose (ed.), Enigmas y laberintos. Eugène Enriquez y el análisis organizacional, Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa y Red Mexicana de Investigadores en Estudios Organizacionales, México, pp. 17-47.

Moraes, M. C., & Torre, S. D. L. (2002). Sentipensar bajo la mirada autopoietica o cómo reencantar creativamente la educación. *Creatividad y sociedad*, 2, 41-56.

Morgan, Gareth. (1986): Imágenes de la Organización. México: Alfaomega. Segunda Edición en Español. Capítulos 10 y 11.

Orrego & Arboleda (2005). Las Organizaciones de Economía Solidaria: Un modelo de gestión innovador. *Revista Cuadernos de Administración Universidad del Valle*, 34, 97-110.

Pfeffer, Jeffrey. (2000): Nuevos Rumbos en la Teoría de la Organización. Oxford University Press México, S.A. de C.V. Págs. Prefacio, Capítulos 1, 8 y 9.

Quijano, O (2015). Reseña libro Sentipensar con la tierra Nuevas lecturas sobre desarrollo, territorio, y diferencia. *Nómadas* 42, abril de 2015, Universidad Central, Colombia

Richard L. Daft. 2005. Teoría y diseño organizacional. Thomson: México. 8a ed. 699 páginas. Formato: pulgadas. ISBN 970-686-363-X.

Rosental y Ludin, 1942. Diccionario Filosófico Marxista. Ediciones Pueblos Unidos. Disponible en <http://www.filosofia.org/urss/dfa1959.htm> Consulta Septiembre de 2016

Villavicencio, Susana y Naishtat Francisco y García Raggio Ana María. Compiladores. (2001) Filosofías de la universidad y conflicto de racionalidades. Ediciones Colihue

Simon, Hebert T. (1945): El Comportamiento Administrativo. Madrid: Editorial. Aguilar. Introducción a la Segunda Edición. Págs. IX-XLIII

Weber, Max. (1977): “La Dominación Legal con Administración Burocrática”. En: Economía y sociedad. Colombia: Fondo de Cultura Económica. Primera Reimpresión de la Segunda Edición en Español.

Weber Max. (1985): La Ética Protestante y el Espíritu del Capitalismo. Barcelona: Ediciones Orbis S.A.

Wallerstein. Inmanuel (1998) Impensar las ciencias sociales. Coedición CIICSH UNAM.

## ESTUDO DO COMPORTAMENTO HUMANO FRENTE ÀS MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS, NA ZETHA, DURANTE O PERÍODO DE 2015/1

Data de submissão: 15/07/2020

Data de aceite: 25/07/2020

### Nicolle Oliveira Tavares

Universidade Federal de Mato Grosso (UFMT)  
Cuiabá – Mato Grosso  
<http://lattes.cnpq.br/5071489886462431>

### Lucia Regina Silveira Auozani

Universidade Federal de Mato Grosso (UFMT)  
Cuiabá – Mato Grosso  
<http://lattes.cnpq.br/8245237925262627>

### Ávilo Roberto de Magalhães

Universidade Federal de Mato Grosso (UFMT)  
Cuiabá – Mato Grosso  
<http://lattes.cnpq.br/7650198770774578>

### Rosa de Almeida Freitas Albuquerque

Universidade Federal de Mato Grosso (UFMT)  
Cuiabá – Mato Grosso  
<http://lattes.cnpq.br/0425132743926974>

**RESUMO:** A partir da pesquisa “Estudo do comportamento humano frente às mudanças organizacionais na Zetha durante o período de 2015/1” objetivou-se analisar como se manifesta o comportamento humano frente às mudanças organizacionais, na Zetha, durante o período de 2015/1. Sendo assim, a pesquisa propôs identificar

quais os tipos de mudanças organizacionais mais atingem os objetivos do ambiente de trabalho; Verificar a existência e o nível de **aceitação** e **resistência** dos empregados da Zetha, frente às mudanças organizacionais e apurar quais as causas da resistência dos funcionários frente às mudanças organizacionais. Em relação à metodologia, a pesquisa foi aplicada e englobou a forma quantitativa e qualitativa ou mista. Como instrumento de coleta de dados, foi utilizada pesquisa bibliográfica e estudo de caso por meio da aplicação de questionários com os empregados e entrevista com gestores. Após a coleta dos dados, identificou-se que a organização apresenta funcionários favoráveis aos tipos de mudanças nos métodos e processos de trabalho para o alcance dos objetivos da organização, são abertos às propostas e quando resistentes às mudanças, a maior complexidade na execução dos processos foi considerada como causa desse comportamento.

**PALAVRAS-CHAVE:** Mudanças Organizacionais, Teoria Institucional, Resistência Humana, Aceitação e Gestão.

## STUDY OF HUMAN BEHAVIOR IN FACE OF ORGANIZATIONAL CHANGES, AT ZETHA, DURING THE PERIOD 2015/1

**ABSTRACT:** From the research “Study of human behavior at organizational changes in Zetha during the period of 2015/1” aimed to analyze how it manifests human behavior in organizational changes, at Zetha, during the period 2015/1. Thus, the proposed research identify what types of organizational changes most affect the objectives of the work environment; Verify the existence and the level of **acceptance** and **resistance** of employees of Zetha, in organizational changes and determine what causes the resistance of the employees to organizational changes. In the methodology field the research was applied and included the quantitative and qualitative or mixed form. As a data instrument, bibliographic research was used as well as a case study, through questionnaires and interviews with employees with managers. After collecting the data, it was identified that the organization has favorable employees that approve the types of changes in working methods and processes in order to achieve the objectives of the organization. The proposals are showed for them and when they are resistant to change, the most complexity in the implementation of processes was considered as a cause of this behavior.

**KEYWORDS:** Organizational Changes, Institutional Theory, Human Resistance, Acceptance and Management.

### 1 . INTRODUÇÃO

A pesquisa “Estudo do comportamento humano frente às mudanças organizacionais, na Zetha, durante o período de 2015/1” busca compreender o comportamento dos empregados diante de situações que exijam a mudança organizacional. Motta (2004) afirma que Mudança Organizacional é a inovação por meio de uma intervenção social planejada, autossustentada e direcionada, que contrapõe às as forças sociais espontâneas ou implicações revolucionárias e apresentam a visão evolutiva oriunda da modificação. Desta forma, as organizações são motivadas a se adequar às pressões tecnológicas, econômicas, políticas, culturais e legais do mercado, e necessitam implantar a Mudança Organizacional. Contudo, tal processo vem acompanhado de variáveis como a aceitação e a resistência, considerada uma das principais barreiras à transformação organizacional bem-sucedida.

Sendo assim, o artigo apresenta a seguinte problemática: De que forma se manifestam os empregados frente às mudanças enfrentadas na Zetha, durante o período de 2015/1? Os empregados públicos apresentam comportamentos distintos quando estão diante das mudanças e são esses comportamentos que definem os rumos da mudança dentro das organizações. O objetivo geral do presente trabalho

consistiu em analisar como se manifesta o comportamento humano frente às mudanças organizacionais, na Zetha, durante o período de 2015/1. Seus objetivos específicos são: Identificar quais os tipos de mudanças organizacionais mais atingem os objetivos do ambiente de trabalho; Verificar a existência e o nível de **aceitação** e **resistência** dos empregados da Zetha, frente às mudanças organizacionais e apurar quais as causas da resistência dos funcionários frente às mudanças organizacionais.

Trata-se uma pesquisa viável, possui uma temática inovadora e oportuna acordando com a realidade. Além disso, apresenta relevância para a Ciência, para a sociedade, para a Universidade Federal de Mato Grosso, contemplando os três pilares: Ensino, Pesquisa e Extensão. Quanto à sua metodologia, a pesquisa foi classificada conforme sua natureza em aplicada e sua forma de abordagem em quantitativa e qualitativa ou mista. Houve uma pesquisa bibliográfica e um estudo de caso, os instrumentos utilizados para a coleta de dados foram questionários e entrevistas padronizadas.

## 2 . REFERENCIAL TEÓRICO

O Referencial Teórico abordará o Comportamento Humano e as Mudanças Organizacionais destacando a Teoria Institucional em 2.1, a Introdução à Mudança Organizacional em 2.2 e a Resistência Humana em 2.3.

### 2.1 A Teoria Institucional

O advento da globalização promoveu uma normalização dos comportamentos, da gestão, dos serviços e bens. O cenário passa a ser marcado por pressão, ansiedade e imprevisibilidade. A Teoria Institucional interfere e regulamenta esse processo de Mudanças Organizacionais. Para Selznick (1996), a institucionalização é considerada um processo ligado a uma necessidade de sobrevivência, de reconhecimento e de adaptabilidade aos interesses que existem em seu ambiente.

Essa abordagem interfere diretamente na estrutura do ambiente, normas e história da organização. Machado-da-Silva e Gonçalves (2007) apresentou sua definição da Teoria Institucional ao afirmar que ela é o resultado da convergência de influência de corpos teóricos originários principalmente da ciência política, da sociologia e da economia, que buscam incorporar em suas proposições à ideia de instituições e de padrões de comportamento, de normas e de valores, de crenças e de pressupostos.

Alguns autores tratam a Institucionalização como um processo apresentando seus elementos ou passos, de “estruturação”. De acordo com DiMaggio e Powel (1982), são quatro elementos: O primeiro será um aumento na amplitude da interação entre as organizações; o segundo trata do surgimento de estruturas de dominação e

padrões de coalizões interorganizacionais definidos; o terceiro passo é um aumento na carga de informação com a qual as organizações devem lidar; o quarto refere-se ao desenvolvimento de uma conscientização mútua entre os participantes de organizações.

## 2.2 Introdução à Mudança Organizacional

É notório que a mudança antes considerada uma exceção e utilizada por poucas organizações, passa a ser regra no cenário empresarial. “Antes de tudo, a mudança tornou-se mais difundida e persistente. Ela é a normalidade” (CHAMPY; HAMMER, 1994, p. 14). Além de comprovada sua fundamental importância, não são todas as organizações que conseguem implantar as mudanças com sucesso, uma das causas que caracterizam a “Gestão da Mudança Organizacional” como ampla e sistemática.

A mudança, embora dependa da sua intensidade, envolve uma ruptura, transformação. Robbins (1999) conceitua as mudanças organizacionais como atividades intencionais, pró-ativas e voltadas para o alcance de metas organizacionais. Para Nadler, Shaw, Walton e cols (1995) a Mudança Organizacional é uma resposta da organização às modificações que se estabelecem no ambiente, a fim de manter a conformidade entre os componentes organizacionais.

A mudança apresenta-se em diferentes tipos e dimensões que as organizações vêm sofrendo. Para Vergara (2000), a classificação da Mudança ocorre a partir de diversas variáveis, classificando-a em três tipos, As **tecnológicas**, relacionadas ao fluxo e processamento das informações, inclui variáveis como acesso e velocidade e focam em resultados. As mudanças do tipo **Humanas** são aquelas que envolvem desenvolvimento, participação e responsabilidades tanto dos funcionários, como dos acionistas. As mudanças **Operacionais** objetivam estruturar a organização de forma horizontal e o trabalho em rede. De acordo com Silva (1999), as mudanças são classificadas em dois tipos, **Incremental/Organizacional** caracterizada pelo aumento da eficiência e do uso dos recursos, na arquitetura da empresa. E a mudança do tipo **Transformacional/Institucional**, questionamento e mudança da missão, natureza e objetivo da organização.

Quanto às causas ou desencadeadores da Mudança Organizacional, Robbins (2005) destaca seis variáveis, Natureza da força do trabalho; Tecnologia; Choques econômicos; Concorrência; Tendências sociais e Política mundial. O processo de Mudança nas Organizações pode ser representado por uma balança, onde as forças positivas (Apoio, Impulso e Aceitação da Mudança) são medidas com as forças negativas (Resistência, Temor e Oposição).

A implantação da Mudança Organizacional é composta por fases. Segundo o modelo clássico do psicólogo Kurt Lewin (1952), são três fases: (1) **Descongelamento** do status quo, preparação da situação para a mudança, onde as velhas ideias e



práticas são abandonadas e as necessidades podem ser percebidas através de situações cotidianas, como: um ambiente de trabalho desestimulante, uma queda nas produções ou vendas, alto índice de absenteísmo e/ou rotatividade, reclamações de clientes, entre outros. (2) **Mudança**, tomando medidas para modificar a situação, novas ideias e práticas são implementadas e exercidas e (3) **Recongelamento**, fase final do processo de planejamento da mudança, cujo objetivo é estabilizar a mudança por meio do equilíbrio entre as forças propulsoras e restritivas.

### 2.3 Resistência à mudança organizacional.

Diversos estudos na área comprovam que a resistência é a reação mais frequente entre os funcionários das organizações. Kurt Lewin deu início aos estudos da área no final da década de 40, tornando-se muito conhecido por essa expressão. Para o autor, a resistência à mudança trata-se do resultado da tendência de um indivíduo ou de um grupo a se opor às forças sociais que objetivam conduzir o sistema para um novo patamar de equilíbrio. Por se tratar de um fenômeno sistêmico, pode ocorrer tanto com empregados quanto com gerentes (LEWIN, 1947).

A Resistência à mudança organizacional pode ser definida metaforicamente. Lawrence (1986) afirmou que os sinais da resistência à mudança na organização são usados na mesma proporção que a dor é vista para o corpo. Ou seja, é necessário um diagnóstico para detectar a causa e posteriormente estabelecer um protocolo de tratamento.

Considerada uma das principais barreiras à transformação organizacional bem-sucedida, Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999) conceituam a resistência à mudança como a falta de vontade do indivíduo em fazer ou apoiar uma modificação sugerida. Em contrapartida, para Kotter (1995) a resistência não é um fato tão frequente quanto se possa imaginar. O autor chegou a essa conclusão após um estudo com mais de cem organizações, de diferentes portes e nacionalidades e percebeu que a resistência não era um comportamento comum entre os funcionários que contribuíam para a aplicação da mudança. Afirmou ainda que a resistência pode surgir devido aos obstáculos na estrutura organizacional, onde um sistema de recompensa força os funcionários a escolherem entre o novo ambiente e seus interesses próprios.

A resistência humana pode ser manifestada de diversas formas, para Robbins (2005) a resistência à mudança pode apresentar-se de diversas formas como aberta, implícita, imediata ou protelada, sem estabelecer padrões. Sendo mais fácil lidar com a resistência aberta ou imediata, por exemplo, um protesto ou ameaça de greve do que resistências implícitas e proteladas, como a perda de lealdade e motivação, aumento do absenteísmo, pois seus traços são mais sutis e mais difíceis de identificar. (ROBBINS, 2005)

A própria organização também pode resistir a um processo de mudança. Para

Rossi (2000), a resistência às mudanças não parte somente do nível individual, mas também do organizacional. As questões culturais, sejam elas organizacionais ou sociais, influenciam na resistência, pelo fato das transformações afetarem diretamente o “equilíbrio”, ou o *status quo*, da empresa.

Existem inúmeras razões para a resistência às mudanças. De acordo com Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999), isto ocorre devido a sete razões. São elas: Medo do desconhecido; Falta de boas informações; Medo da perda de segurança; Nenhuma razão para mudança; Medo da perda de poder; Falta de recursos; Época inoportuna. Diversos autores classificam as causas à resistência e de fato existem inúmeras. Em contrapartida, Kotter (1997) destaca que as causas de resistência às mudanças organizacionais são a incerteza quanto às causas e efeitos da mudança; Falta de disposição em abrir mão dos benefícios adquiridos; A consciência das fraquezas das mudanças propostas.

Dessa forma, cabe à organização buscar métodos a serem utilizados para lidar com as resistências, adotar posturas e estabelecer procedimentos a fim de evitar que os reflexos negativos. De acordo com Cohen e Fink (2003), podem ser: Uma melhor comunicação; Permitir maior envolvimento e participação dos empregados no processo; Oferecer maior suporte aos funcionários durante a implantação, como treinamentos; Conceder tempo para que as pessoas se acostumem; Utilizar o mínimo de força possível; Levar em consideração as opiniões, dúvidas e inseguranças dos indivíduos, ser flexível e dar abertura ao *feedback*. Muitos autores destacam métodos e “receitas” de implantação das mudanças, entretanto sabe-se que não existe a “fórmula” única e correta para lidar com comportamento humano. É preciso estabelecer os métodos e procedimentos que se encaixam nas necessidades de cada organização.

### 3 . PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa realizada foi classificada como aplicada, conforme o ponto de vista da sua natureza, tendo em vista que apresentou elementos característicos à solução de problemas práticos ou operacionais pelo pesquisador, na Zetha. Em relação ao método e a forma de abordagem do problema, a pesquisa englobou a forma qualitativa e quantitativa, pois houve uma base conceitual acerca da temática do comportamento humano e uma abordagem quantitativa, visto que foi utilizado métodos estatísticos para quantificar os dados coletados. De acordo com Zanella, (2009) as pesquisas qualitativas e quantitativas são complementares e podem ser utilizadas em uma mesma pesquisa.

Quanto aos procedimentos, a pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso, tendo em vista o estudo de forma aprofundada de uma unidade específica, a Zetha.

De acordo com Yin (2001, p.32), o estudo de caso “é uma investigação empírica de um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, sendo que os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”. Nas etapas iniciais da pesquisa, realizou-se também uma pesquisa bibliográfica.

Como instrumento de coleta de dados foram aplicados questionários de forma anônima aos empregados, utilizando a Escala Likert. Para cada afirmação, o funcionário assinalou de acordo com seu grau de concordância, sendo 1 para “Discordo completamente”, 2 para “Discordo parcialmente”, 3 para “Não concordo nem discordo/Indiferente”, 4 para “Concordo parcialmente” e 5 para “Concordo completamente”. Foram realizadas ainda, entrevistas estruturadas e padronizadas com os gestores(as) de diferentes áreas da empresa. Como forma de análise de dados para a pesquisa foi utilizada a Análise de Conteúdo.

O local da pesquisa foi a empresa Zetha (nome fictício) em Mato Grosso e os sujeitos da pesquisa foram os 94 empregados lotados na Sede da OMT (Regional de Transmissão do Mato Grosso), em Cuiabá. Estabeleceu-se como meta, a aplicação de questionários a 50% dos funcionários e foram aplicados 67 questionários (71,30%). Os dados foram tabulados por meio do Microsoft Excel 2010 e os resultados serão discutidos conforme a ordem utilizada no questionário.

## **4 . DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS**

Neste capítulo será abordado o perfil e histórico da organização estudada, a Zetha, e a descrição e análise dos resultados encontrados, através da aplicação do método aos dados.

### **4.1 Perfil e histórico da organização – Zetha**

A Zetha é uma organização especializada na disponibilização de subestações e linha de transmissão para o Transporte de energia elétrica entre as empresas geradoras e distribuidoras do Sistema Interligado Nacional (SIN). Trata-se de uma Sociedade Anônima de Economia Mista, criada em 20 de junho de 1973. Hierarquicamente está estruturada em dois níveis, com seis gerências: um gerente regional e cinco gerentes de divisões, sendo quatro gerências de transmissão descentralizadas (Cuiabá, Jauru, Rondonópolis e Sinop) e uma gerência de Engenharia de Operação e Manutenção sediada em Cuiabá.

Atualmente o sistema é composto de 10 (dez) subestações. O quadro de funcionários é composto por 282 colaboradores. Os contratos de trabalho são regidos pela Consolidação das Leis de Trabalho – CLT e as vagas são preenchidas através de concurso público e recrutamento interno entre unidades.

## 4.2 Aplicação da pesquisa na Zetha: Perfil dos funcionários.

Dos 94 empregados lotados na Sede da Zetha foram aplicados questionários a 67 empregados. Primeiramente foi feita a caracterização dos empregados que responderam os questionários. Os resultados obtidos foram os seguintes: 87% dos empregados são do sexo masculino e 13% do sexo feminino. Entre os empregados analisados, 57% possuem acima de 46 anos de idade, seguido de 43% que possuem entre 26 a 45 anos e nenhum funcionário possui menos de 25 anos de idade.

Em relação ao tempo de serviço na empresa: 61% dos empregados possuem mais de 11 anos de serviço e 39% apresentam entre 5 anos e 1 mês a 10 anos da Zetha. Nenhum empregado possui menos de 5 anos de serviço na empresa. Vale ressaltar que, o último Concurso Público realizado pela Zetha para preenchimento do quadro de pessoal ocorreu há 08 anos.

45% dos empregados possuem o nível Superior Completo de Escolaridade, 22% possuem Especialização, 19% apresentam o nível Superior Incompleto, 12% possuem o nível Médio Completo e 2% possuem Mestrado. Quanto à área de atuação dos empregados, 69% trabalham na área Técnica, que englobam as áreas de Engenharia, Operação, Segurança do Trabalho, Manutenção, entre outras. 22% estão lotados na área Administrativa e 9% em outras áreas, como a área de Assessoria Jurídica e de Assessoria de Comunicação.

## 4.3 O comportamento dos empregados da Zetha frente às Mudanças Organizacionais.

A fim de analisar como se manifesta o comportamento dos funcionários da Zetha frente às Mudanças Organizacionais, as perguntas desenvolvidas consideraram a percepção/opinião de cada empregado em relação à temática abordada, durante o 1º semestre do ano de 2015. Utilizando as variáveis propostas por Robbins (2005), em relação aos eventos causadores de uma mudança, os funcionários analisaram quais mudanças possuem maior influência no ambiente de trabalho. Os resultados obtidos estão descritos conforme tabela 01:

Tabela 01 – Eventos causadores de mudanças na Zetha.

Eventos causadores de mudanças	Discordo completamente	Discordo parcialmente	Não concordo, nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo completamente	Nível de concordância (parcial e completa)
Tecnologia	2%	9%	12%	39%	38%	77%
Choques econômicos	2%	12%	21%	40%	25%	65%
Concorrência	14%	11%	31%	24%	20%	44%
Tendências sociais	12%	28%	26%	28%	6%	34%
Políticas mundiais	11%	13%	36%	28%	12%	40%

Fonte: Dados coletados pela Autora.

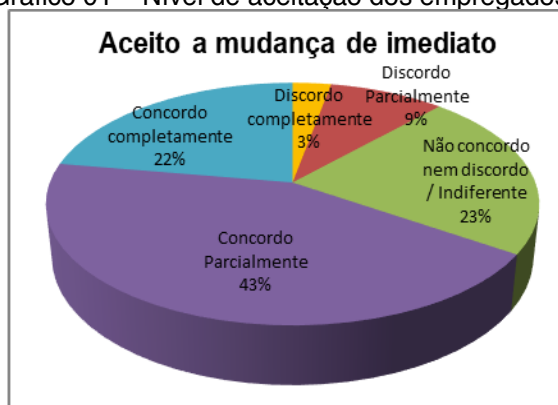
Seguindo a descrição de Robbins *et al.* (2010), os eventos tecnológicos podem afetar a vida profissional dos funcionários e das empresas através de computadores mais rápidos, surgimento e crescimento das redes sociais e a decifração do código genético humano. Já os Choques Econômicos interferem no cotidiano de uma organização por fatos como altas repentinas de juros para combater a inflação, colapso do sistema financeiro internacional e recessão global.

A próxima abordagem do questionário referiu-se aos tipos de Mudanças existentes. Silva (1999) destacou dois tipos de mudanças: Incremental/Organizacional e Transformacional/Institucional. Foi acrescentada ainda, a mudança nos métodos e processos de trabalho. Consultou-se a concordância dos funcionários em relação aos seguintes tipos de mudanças: Mudanças na eficiência e uso dos recursos; Mudanças na arquitetura da Instituição; Mudanças na missão, natureza e objetivos da organização e mudanças nos métodos e processos de trabalho. Foi realizada também a seguinte afirmação: “Não há necessidade de mudanças neste período”.

Identificou-se que a maior porcentagem dos funcionários acreditam na necessidade de mudanças e quando questionado, quanto aos tipos de mudanças, a mudança nos métodos e processos de trabalho foi a que apresentou o maior grau de concordância, totalizando 80% dos funcionários que concordaram completamente e parcialmente.

A partir da próxima abordagem, verificou-se a existência e o nível de funcionários que se apresentam abertos à mudança, bem como aqueles resistentes à Mudança Organizacional. A afirmação realizada foi a seguinte: “Quando meu gestor apresenta a proposta de trazer um ambiente inovador, eu...”. As alternativas eram as seguintes: “Aceito a mudança de imediato” (gráfico 01); “Procuro obter maiores informações sobre as vantagens antes de aceitar a proposta”; “A princípio fico temeroso/receoso, embora acredite nos benefícios que ela possa propiciar” e “Resisto à proposta, vendo-a como uma ameaça”.

Gráfico 01 – Nível de aceitação dos empregados.



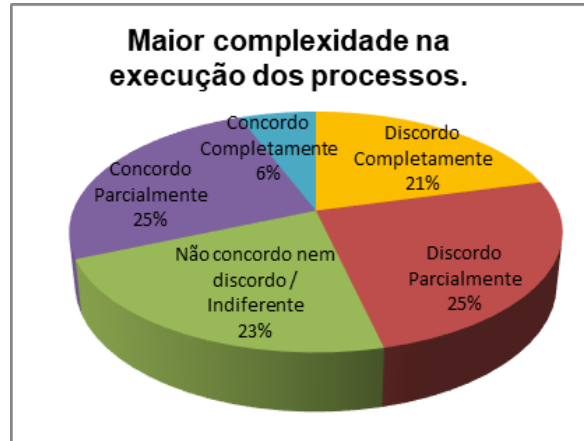
Fonte: Dados coletados pela Autora.

A última alternativa “Resisto à proposta, vendo-a como uma ameaça”, apresentou o seguinte resultado: 63% assinalaram “Discordo completamente”; 24% “Discordo

parcialmente”; 10% “Não concordo nem discordo/Indiferente”; 3% “Concordo completamente” e nenhum assinalou “Concordo Completamente”. Os resultados obtidos permitiram verificar que os funcionários da Zetha apresentam o grau de aceitação e resistência. O nível de aceitação dos funcionários frente às Mudanças Organizacionais apresenta-se superior ao nível de resistência. Na questão “Resisto à proposta, vendo-a como uma ameaça”, ao somar os funcionários que discordaram completamente e parcialmente, percebe-se que 87% dos funcionários afirmaram que não resistem às Mudanças. Em relação ao nível de aceitação, 43%, correspondendo a 29 funcionários do total de 67, concordaram parcialmente com a afirmativa de aceitação imediata da mudança.

A fim de identificar as causas de resistência dos funcionários frente às mudanças organizacionais, foi realizada a seguinte afirmação “Fico temeroso/receoso frente às mudanças organizacionais, pois tenho medo da...”. As alternativas disponíveis eram: “Perda salarial, isto é, fatores econômicos como perda da função comissionada”; “Maior complexidade na execução dos processos”; “Mudança de unidade, ocasionando separação dos amigos de trabalho”; “Mudanças na jornada de trabalho”; “Aumento do volume de trabalho”; “Medo de perder meu espaço no ambiente de trabalho”; “Medo de perder o emprego”; “Medo do desconhecido, incertezas e dúvidas” e “Vulnerabilidade”.

Gráfico 02 – Causas da resistência dos funcionários frente às mudanças.



Fonte: Dados coletados pela Autora.

Ao analisar os dados obtidos da abordagem, foi possível identificar as causas que, segundo os funcionários da Zetha interferem no comportamento de resistência frente às mudanças organizacionais e as que exercem menor interferência. Em nenhuma das causas apresentadas o grau de concordância foi superior às respostas em discordância, sendo assim foi considerada a alternativa em que um maior número de funcionários assinalou as opções “Concordo Completamente” e “Concordo parcialmente”, representada pela “Maior complexidade na execução dos processos”, onde o grau de concordância apresentado foi de 31% (25% que concordaram parcialmente e 6% que concordaram completamente), embora 46% tenham discordado.

Em relação à causa que menos interfere na resistência dos funcionários da Zetha o “Medo da perda de espaço no ambiente de trabalho” foi a alternativa que o maior número de funcionários assinalou as opções “Discordo Parcialmente” e “Discordo Completamente”, totalizando 76%, esta porcentagem representa 51 funcionários dos 67 que participaram da pesquisa.

Objetivou-se com a próxima abordagem analisar quais atitudes podem ser tomadas, sob a perspectiva do funcionário, a fim de evitar a resistência frente às Mudanças Organizacionais. A afirmativa realizada foi a seguinte: “Na minha avaliação, a resistência frente às mudanças pode ser evitada através de...”. As alternativas referiam-se à “Uma melhor comunicação, isto é, passar as informações de forma clara e expor os benefícios pretendidos com a mudança”; “Permitir maior envolvimento e participação dos empregados no processo de mudanças”; “Oferecer maior suporte aos funcionários durante a implantação da mudança, como treinamentos”; “Apresentar maior engajamento, levando em consideração as opiniões, dúvidas e inseguranças das pessoas”.

Do ponto de vista dos funcionários da Zetha, a atitude ou postura a ser tomada pelo gestor mais eficiente para o sucesso da mudança é uma boa comunicação, isto é, passar as informações de forma clara e expor os benefícios pretendidos com a mudança. Ao adotar esta postura, o gestor proporciona aos funcionários uma melhor visão do processo de Mudança Organizacional, além de sanar dúvidas, impedindo que o funcionário trabalhe em meio a incertezas e desconfianças.

A última pergunta do questionário respondido pelos funcionários da empresa foi elaborada de forma aberta: “Durante o período trabalhado na Eletronorte, qual foi a mudança sofrida que mais lhe causou impacto?”. As respostas estão descritas como mostra a Tabela 02:

Tabela nº 02 – Mudança sofrida de maior impacto na Zetha

Respostas	Quantidade funcionários	Porcentagem (aproximada)
Não responderam a questão.	08	11,94%
Transferência/mudanças do local de trabalho.	10	14,92%
Nenhuma mudança sofrida causou impacto/ Não lembro.	09	13,43%
Implantação metodologia TPM.	07	10,44%
Mudança de área de atuação na empresa.	06	8,95%
Implantação da Resolução MP579.	06	8,95%
Mudanças de âmbito financeiro como a redução da receitas e custos.	04	5,97%
Mudanças de Governo.	03	4,47%
Mudanças de Processo.	02	2,98%
Implantação do ISO 9001.	02	2,98%
Diversas como: Ficar longe da família; Falta de habilidade na área de gestão de pessoas; Planejamento dos serviços; Mudanças sem aprovação do empregado; Mudança de chefia e acúmulo de atividades; Desligamento colega de trabalho; Projetos e programas iniciados e não concluídos; Executar tarefas fora do “quadrado” combinado; A Instrução Normativa que paga aluguel para Diretos; Mudança no ponto eletrônico e a Informatização/Redução quadro de pessoal.	13	19,40%
<b>Total</b>	<b>67</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados coletados pela Autora

Conforme exposto na tabela acima, a Transferência/Mudança do local de trabalho foi mencionada por 10 funcionários, 14,92%, como a mudança de maior impacto causada. Tais transferências acarretam em movimentação do empregado seja de município e conseqüentemente de domicílio.

#### 4.4 Análise da Gestão na Zetha.

Como forma de analisar a Gestão das Mudanças Organizacionais na empresa foram realizadas entrevistas estruturadas com cinco gestores de diferentes áreas de atuação da Zetha. Entre eles estão o Entrevistado 01, Gerente da área Administrativa; Entrevistado 02, Gerente responsável pela área de Engenharia; Entrevistado 03, Gerente do Centro Regional de Operação do Mato Grosso; Entrevistado 04, o Gerente de Obras do Mato Grosso e Entrevistado 05, Gerente da Divisão de Transmissão de Coxipó.

A primeira pergunta da entrevista foi realizada de forma fechada: “Dentre os tipos de mudança existentes, qual deles considera mais eficiente para atingir os objetivos da Zetha, considerando o período de 2015/1?” As opções de resposta eram as seguintes: Mudanças na eficiência e no uso de recursos; Mudanças na arquitetura da Instituição; Mudanças na missão, natureza e objetivos da organização; Mudanças nos métodos e processos de trabalho; Acredito que não há necessidade de realizar mudanças neste período. De acordo com os gestores, o tipo de mudança que mais atinge os objetivos da organização são as mudanças nos métodos e processos de trabalho, representado 60% das respostas (3 entrevistados). Tal pergunta também foi realizada no questionário aplicado aos empregados que, em concordância com os gestores, afirmaram que as mudanças nos métodos e processos de trabalho mais atende as necessidades do contexto na Zetha.

A segunda pergunta da Entrevista foi realizada da seguinte forma: “Na sua opinião, qual seria a maior causa da resistência dos empregados frente às mudanças?” Para esta questão era permitido optar por mais de uma resposta. As alternativas foram as mesmas aplicadas aos funcionários.

A alternativa “Medo de perder seu espaço no ambiente de trabalho” obteve o maior número de respostas, 50% das 5 possíveis respostas. Ao comparar o resultado obtido com os dados obtidos através da aplicação dos questionários, pode-se analisar que há uma grande divergência de opinião entre os gestores e sua equipe. Para os empregados a opção “Medo de perder seu espaço no ambiente de trabalho” obteve o maior nível de discordância, totalizando 76% dos funcionários. A maior causa de resistência segundo os funcionários seria a “Maior complexidade na execução dos processos” e para seus gestores essa opção representou 10% das respostas.

A terceira pergunta da entrevista referia-se ao comportamento do Gestor: “Na



sua avaliação, qual o comportamento do gestor durante a implantação da Mudança é mais benéfico para o seu sucesso?”. Era permitido assinalar mais de uma opção. As alternativas de resposta foram as mesmas do questionário aplicado aos funcionários. Apenas o Entrevistado 01 optou por todas as respostas, a opção escolhida por maior parte dos Gestores foi “Apresentar maior engajamento”. Diferente dos empregados, pois segundo eles, a atitude a ser tomada pelo gestor evitando a Resistência Humana é uma melhor comunicação, isto é, passar as informações de forma clara e expor os benefícios pretendidos com a mudança.

Objetivou-se com a última pergunta averiguar a percepção dos Gestores em relação ao comportamento de seus funcionários frente às mudanças: “O(A) senhor(a) considera os empregados da Zetha abertos a aceitarem qualquer tipo de mudança organizacional?” Para o Entrevistado 01, os funcionários da área Administrativa da empresa são, em geral, mais abertos às mudanças que resistentes. Segundo o Entrevistado 02, apenas uma parcela dos empregados são mais preparados e abertos. De acordo com os Entrevistados 03 e 04, seus funcionários não são abertos à mudança, pois é difícil “tirar uma pessoa de sua área de conforto” e são conservadores. O Entrevistado 05 também afirmou que os empregados de sua área não são abertos às mudanças e justificou que “não possuem gestores que fazem com que todos os empregados realmente vistam a camisa da empresa”.

A partir desta última abordagem constatou-se que do ponto de vista dos Gestores, apenas os funcionários da área administrativa da empresa são abertos e aceitam as mudanças propostas. Em relação à área de Engenharia, apenas uma parcela encontra aberta às implantações, segundo o gestor. Já os demais funcionários de diferentes áreas não encontram-se abertos às mudanças, de acordo com seus gestores, apresentando-se como conservadores e resistentes.

## 5 . CONCLUSÕES

A pesquisa desenvolvida ressaltou a importância da aplicação de mudanças nas organizações, destacando-a como uma alteração que necessita de planejamento, articulação, operacionalização e suporte da gestão. A metodologia utilizada foi adequada, uma vez que, a pesquisa bibliográfica desenvolvida e a realização do estudo de caso na Zetha permitiram analisar como se manifesta o comportamento humano frente às mudanças organizacionais, durante o período de 2015/1.

Através da tabulação de dados dos questionários aplicados aos funcionários constatou-se que a maior parcela dos empregados da Zetha acreditam na necessidade de realização de mudanças no ambiente organizacional e que os tipos de mudanças organizacionais que mais atingem os objetivos do ambiente de trabalho, do ponto de vista dos funcionários são as mudanças nos métodos e processos de trabalho

(alterações na sequência das atividades integradas e seus procedimentos), somando cerca de 80% dos empregados.

Foi verificada também a existência de **aceitação e resistência** entre os empregados da Zetha. Por meio dos resultados obtidos averiguou-se o nível desses comportamentos. Constatou-se que 65% dos colaboradores concordam com a opção “Aceito a mudança de imediato” e 87% dos empregados discordam do comportamento de resistência frente à Mudança Organizacional. Sendo assim, tamanha discordância do comportamento de resistência apresenta-se como um resultado positivo para a organização, vale lembrar que a resistência às mudanças não partem somente do nível individual, mas também do organizacional.

Embora o nível de aceitação apresente-se de forma superior ao nível de resistência, ainda assim há um pequeno nível de resistência. A causa desse comportamento mais destacada foi a “Maior complexidade na execução dos processos”.

Por meio das entrevistas realizadas foi abordado também o ponto de vista dos gestores da Zetha. Em relação ao tipo de mudança mais adequado para o alcance dos objetivos da empresa, a alternativa “Mudanças nos métodos e processos de trabalho” obteve maior representação. É interessante notar a concordância com o resultado dos questionários aplicados aos funcionários, demonstrando alinhamento entre Gestão e Operação.

No tocante ao comportamento dos empregados do ponto de vista do Gestor da Área, os funcionários da área administrativa da empresa foram considerados abertos às propostas de Mudança Organizacional. Já os funcionários das demais áreas foram mencionados como conservadores e resistentes, de acordo com seus Gestores. O alinhamento entre funcionário e Gestor não esteve presente quando abordadas as causas da Resistência Humana. De acordo com os Gestores, o “Medo de perder seu espaço no ambiente de trabalho” foi a alternativa escolhida como causa de resistência frente às Mudanças, divergindo dos empregados da empresa que a consideram como a causa de maior discordância.

Após a identificação do comportamento humano frente às mudanças organizacionais, na Zetha, durante o período de 2015/1, constatou-se que a organização compreende a importância das Mudanças Organizacionais para o mercado de trabalho, apresentando funcionários dispostos e abertos às mudanças. Além disso, a empresa entende que, sair da zona de conforto proporciona inúmeros benefícios no âmbito organizacional e pessoal. Sendo assim, é necessário que os funcionários encarem a Mudança Organizacional como uma oportunidade de vivenciar novas experiências e relações interpessoais. No entanto, o esforço não cabe apenas aos empregados, os Gestores são peças fundamentais na Implantação da Mudança Organizacional. Compete a eles a identificação da necessidade de mudanças, alinhar

as propostas, ajustá-las e monitorá-las de acordo com as competências e habilidades dos membros da equipe.

Salienta-se que, durante o desenvolvimento da pesquisa foram encontradas algumas limitações, como, a indisponibilidade na agenda dos gestores para a realização das entrevistas e dos funcionários que atuam na área Técnica da empresa e desempenham trabalhos externos nas subestações do interior do estado, o que demandou maior tempo para conclusão da coleta dos dados.

Vale destacar que os resultados apresentados nesta pesquisa também podem ocorrer em outras empresas que apresentam um perfil semelhante, pois segundo Kotter (1995), os resultados do fenômeno da Resistência Humana podem associar-se à Estrutura da Organização. Posto isso, uma indicação para futuras pesquisas seria um estudo voltado especificamente para a maior complexidade na execução dos processos, destacada pelos funcionários da Zetha, como causa da Resistência Humana.

## REFERÊNCIAS

CHAMPY, J.; HAMMER, M. **Reengenharia: Revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerência**. 22. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

COHEN, Allan R.; FINK, Stephen L. **Comportamento Organizacional Conceitos e Estudos de Casos**. Campus, 2003.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. **The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields**. *American Sociological Review*, v. 48, p. 147- 160, 1982

KOTTER, J. P. **Leading change: why transformation efforts fail**. *Harvard Business Review*, Boston, v. 73, n. 2, p. 59-67, 1995.

KOTTER, J. P. **Liderando Mudança**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

LAWRENCE, Paul R. **Como lidar com a resistência às mudanças**. In: COLEÇÃO Harvard de administração, v.10, p. 7-25. São Paulo: Nova Cultural, 1986.

LEWIN, Kurt. **Frontiers in group dynamics**. *Human Relations*, New York, v. 1, n. 1, p. 5- 41, 1947.

LEWIN, Kurt. **“Group Decision and Social Change”** em G.E. Swanson, T.M. Newcomb e E.L. Hartley, eds. *Readings in Social Psychology*. New York: Holt, Rinehart and Winston, 1952.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; GONÇALVES, S. A. **Nota Técnica: a Teoria Institucional**. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD. W. R. (orgs. Edição original). *Handbook de Estudos Organizacionais*. 1. v. São Paulo: Atlas, 2007.

MOTTA PR. **Transformação organizacional: a teoria e prática de inovar**. 5ª ed. Rio de Janeiro: Qualitymark; 2004.

NADLER, D.A.; SHAW, R.B.; WALTON, A.E. e cols. **Discontinuous Change: leading organizational transformation** (pp.3-44). San Francisco: The Jossey-Bass Management series, 1995.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional (11ª Edição)**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento Organizacional – Teoria e prática no contexto brasileiro**. 14ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010

ROSSI, Luiz Carlos. **Mudança organizacional e competitividade: um estudo de caso em empresa de telecomunicações**. Dissertação de mestrado. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. 2000.

SCHERMERHORN, Jr, John R.; HUNT, James G.; OSBORN, Richard N. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. Porto Alegre: Bookman, 1999.

SELZNICK, Philip. **Institutionalism ‘old’ and ‘new’**. Administrative Science Quarterly, v. 41, n. 1, p. 270-277, 1996.

SILVA, J. de S. **El Cambio de Época, el Modo Emergente de Producción de Conocimiento y los Papeles Cambiantes de la Investigación y Extensión en la Academia del Siglo XXI**. Panamá, Novembro, 1999.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000. 171p.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos** / Robert K. Yin; trad. Daniel Grassi. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. cap. 1, p. 19-35.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia de estudo e de pesquisa em administração**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2009.

## A IMPORTÂNCIA DO PROGRAMA PATRONATO DE PARANAGUÁ NA REINserÇÃO DE EGRESSOS DO SISTEMA PENITENCIÁRIO NO MERCADO DE TRABALHO

Data de submissão: 19/06/2020

Data de aceite: 15/07/2020

### Luciane Silva Franco

Universidade Estadual do Paraná

Lu05-franco@hotmail.com

<http://lattes.cnpq.br/2946077125585948>

### Geórgia da Cunha Ben

Universidade Estadual do Paraná

georgia.cunha@unespar.edu.br

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

### Josiane Medeiros

Universidade Federal do Paraná

medeirosjo@yahoo.com.br

<http://lattes.cnpq.br/5307100354632706>

### Antonio Carlos Franco

Universidade Positivo

francoancf@hotmail.com

<http://lattes.cnpq.br/2462922737519580>

**RESUMO:** O presente estudo é baseado em uma pesquisa bibliográfica que investiga o programa de reinserção social Patronato de Paranaguá e sua atuação na prestação de suporte aos egressos do sistema penal, situando-os no contexto da realidade social. O Programa Patronato tem como objetivo principal prestar serviços de acompanhamento técnico

ao indivíduo que cumpre pena em regime aberto de forma individual, contando com uma equipe multidisciplinar nas áreas de Administração, Direito, Serviço Social, Psicologia e Pedagogia. Apresenta-se o seguinte problema de pesquisa: como auxiliar nas práticas de empregabilidade a estes egressos no mercado de trabalho? Foram utilizados dados secundários através de pesquisa bibliográfica em livros, artigos científicos e websites. Considera-se que o Patronato tem um importante papel de reinserção social de egressos, porém as práticas de políticas públicas são isoladas dificultando uma ação real e efetiva nas práticas da recolocação destes egressos junto ao mercado de trabalho e conseqüentemente junto à sociedade. Para auxiliar nas práticas de empregabilidade acredita-se que a ação do Patronato como o psicossocial seja um instrumento para auxiliar empresas no que refere-se ao recrutamento e seleção, pois permite as organizações receberem informações psicológicas e sociais do egresso, facilitando a confiança nos mesmos. Finalizando, toda a prática de política pública deve estar ligada em redes, para deste modo, facilitar os encaminhamentos, monitoramentos e ações no sentido de acompanhar o universo dos apenados e seus impactos junto a sociedade.

**PALAVRAS-CHAVE:** Patronato. Ressocialização. Egressos.

## THE IMPORTANCE OF THE PATRONAGE PROGRAM OF PARANAGUÁ IN THE REINSERTION OF EX-PRISONER OF THE PENITENTIARY SYSTEM IN THE LABOR MARKET

**ABSTRACT:** The present study is based on a bibliographical research that investigates the social reintegration program Patronato de Paranaguá and its performance in providing support to prisoners of the penal system, situating them in the context of social reality. The main objective of the Patronato Program is to provide technical support services to individuals who are serving an open regime on an individual basis, counting on a multidisciplinary team in the areas of Administration, Law, Social Work, Psychology and Pedagogy. The following research problem is presented: How to assist in the employability practices of these prisoners in the labor market? Secondary data were used by means of bibliographic research in books, scientific articles and websites. It is considered that the Patronato has an important role of social reintegration of prisoners, but the public policy practices are isolated making it difficult to real and effective action in the practices of the relocation of these graduates to the labor market and consequently to the society. Employability practices believe that the action of the Patronato as the psychosocial is a tool to assist companies in what refers to recruitment and selection, as it allows organizations to receive psychological and social information from the prisoner, facilitating trust in them. Finally, all public policy practice should be linked in networks, in order to facilitate referrals, monitoring and actions to accompany prisoners and their impact on society.

**KEYWORDS:** Patronato. Prisoners. Reinsertion

### 1 . INTRODUÇÃO

O Programa Patronato tem como objetivo principal prestar serviços de acompanhamento técnico ao indivíduo que cumpre pena em regime aberto de forma individual, contando com uma equipe multidisciplinar nas áreas de Administração, Direito, Serviço Social, Psicologia e Pedagogia. Desenvolvendo ações que resultem em não reincidência criminal e também efetivando seus direitos sociais, civis a este grupo de pessoas que é historicamente segregado e discriminado.

A Lei nº 7.210 de 1984 que rege a Execução Penal, pelo ponto de vista do senso comum, tem a função apenas de punir ou de proteger a sociedade, e na maioria das vezes a reinserção social não é levada em consideração. Muitas empresas não compreendem que o indivíduo, independente de ter cometido um crime ele é um cidadão que vai voltar para a sociedade e precisa de um mercado de trabalho, portanto, o papel da execução penal é a ressocialização.

Cunha (1995) discorre que pena é uma maneira de punição, imposta pelo poder público, diante de uma situação de descumprimento da ordem em sociedade. Pascoal

(2003) complementa que a pena é a ressocialização do detento na sociedade de forma a compensar as perdas sofridas pelo delito cometido.

Uma questão imprescindível a ser avaliada, além de conhecer a realidade vivenciada pelos egressos do Patronato de Paranaguá diante da aceitação para o mercado de trabalho, será a melhor forma de gestão das empresas privadas na contratação de ex-detentos, que podem contribuir na efetividade de programas sociais como o Patronato, com o propósito que a sociedade seja uma aliada do Estado na busca pela redução do grau de reincidência dos egressos.

A seguir descreve-se o objetivo geral e os objetivos específicos propostos que foram utilizados para o desenvolvimento deste artigo. O objetivo geral é descrever o processo de ressocialização de egressos assistidos pelo Patronato de Paranaguá na luta pelo ingresso no mercado de trabalho. Os objetivos específicos propostos são:

- Demonstrar o atual cenário das políticas públicas do sistema prisional no Brasil;
- Descrever a função do Patronato de Paranaguá e a sua relevância na reinserção de ex-presidiários no mercado de trabalho;
- Analisar o atual ponto de vista da empresa privada sobre a contratação do ex-egresso do sistema penal.

No atual cenário, as portas abertas nem sempre significam o recomeço dos sonhos na vida do ex-detento, que acaba submetido a uma liberdade presa ao passado do regime fechado. Apresenta-se o seguinte problema de pesquisa: Como auxiliar nas práticas de empregabilidade do ex-detento no atual mercado de trabalho?

## 2 . DESENVOLVIMENTO

Conforme dados do Conselho Nacional de Justiça (2014), a população carcerária no Brasil é aproximadamente 622.202, com a quarta maior população prisional do mundo, atrás de Rússia, China e Estados Unidos. No Estado do Paraná, no mês de julho de 2016, o número de detentos era de aproximadamente 19.290, sem contar certa de 9.600 detidos em delegacias que não são custeados pelo Departamento de Execução Penal.

Segundo uma pesquisa realizada pelo Ministério dos Direitos Humanos no ano 2015, 60% da população prisional no Brasil são jovens, negros, pobres, com baixa escolaridade, e no momento da prisão encontravam-se desarmados e traficando drogas. Existe uma grande dificuldade para esse público retornar ao mercado de trabalho, pois já não tinham oportunidades antes mesmo de ingressarem no sistema penal. A sociedade precisa ser mais solidária no oferecimento de novas oportunidades ao egresso, com comprometimento para apostar na possibilidade do recomeço para estas pessoas.

O Estado precisa rever seus conceitos de “reinserção do egresso” com a visão defasada do encarceramento a todo custo. Para Bitencourt (2001) estes jovens que encontram-se em regime fechado poderiam receber outras formas de orientação, inclusive de penalização. As penas alternativas seriam muito mais úteis para a formação, desenvolvimento e integração no mercado de trabalho, além de oferecer menos custos para a sociedade gerando muito mais vantagens para a segurança pública.

Conforme estudos do Fundo Penitenciário Nacional (FUNPEN), realizado em 2013, diminui em 48% a chance de reincidência quando os detentos trabalham na cadeia. No Brasil o índice de presos que trabalham não passam de 15%, as prisões apresentam um processo de ociosidade em que a população jovem poderia trabalhar como instrumento não só para ajudar financeiramente nas contas no Estado, mas principalmente na sua formação para ajudá-lo depois do tempo de pena na sua reinserção na sociedade.

Conforme art. 41, II, da LEP “constituem direito do preso a atribuição ao trabalho e sua remuneração”. É necessário utilizar o tempo em que o indivíduo está preso e sem qualificação profissional para estudar e trabalhar, sendo assim quando o mesmo obtiver a liberdade já possui uma opção lícita diante de si e não mais o retorno ao crime. Segundo Lima, Ratton e Azevedo (2014) o trabalho, assim como o estudo e a assistência ao preso é um direito e um dever, porém este cenário não acontece no Brasil. É possível encontrar detentos que ficam mais de dez ou vinte anos no sistema prisional e saem sem um único documento, em um nível máximo de abandono e desrespeito a lei de assistência, colocando o Estado em um estágio de extrema irresponsabilidade como consequência da forma de se cumprir pena no Brasil.

O atual sistema prisional não gera soluções de problemas, mas sim acaba por estimular a criminalidade. O detento precisa estar preparado para sair sistema penal assim como a sociedade precisa estar preparada para receber o detento. Para Souza (2006) existe o preconceito, medo e falta de confiança por parte da sociedade diante do sistema penitenciário do Brasil, motivos estes que muitas vezes impedem que o ex-presidiário mude de vida. A sociedade impõe o selo de “preso”, “marginal”, “bandido” mesmo quando o cidadão já está em regime de liberdade e, para o ex-presidiário, isso é uma prisão eterna ao qual a sociedade sempre irá condicioná-lo, passando a determinar esta marca como sua identidade.

Na maioria das vezes esses presos, jovens ou não, encontram-se com baixo nível de escolaridade e com uma desestruturação familiar, e ao saírem do regime fechado não contam com apoio do poder público e menos ainda do mercado de trabalho. Para Baratta (2013) discorre que o preso ao sair do sistema prisional continua contando com o crime como opção de sobrevivência, pois o mesmo não recebe oportunidades para qualificações profissionais e trabalho para que possa ter



uma ocupação lícita. Diminuir o alto grau de reincidência é o principal desafio do sistema prisional hoje, pois segundo o FUNPEN (2013) no Brasil de cada dez presos que ganham a liberdade, sete retornam para o mundo do crime.

Segundo Bitencourt (2001) a lógica do sistema prisional no Brasil é a punição e o castigo, porém isto gera a consequência na saída do presídio para o ingresso na sociedade em condições muito piores, por isso o índice tão alto de reincidência no crime. A ressocialização inicia de dentro do sistema prisional, onde o Estado deve oferecer condições para o preso adentrar novamente na sociedade.

Conforme o art. 1º da Constituição Federal de 1988 “a República Federativa do Brasil, constitui-se em Estado Democrático de Direito e possui dentre seus fundamentos a soberania, cidadania, dignidade humana e valores sociais do trabalho e livre iniciativa”. Segundo Alencar (2010) a lei estabelece conceitos da igualdade e dignidade da pessoa humana para todo indivíduo, porém sabe-se que o preconceito com o ex-detento ainda prevalece em nossa sociedade, e percebe-se que esses conceitos não são aplicados pela sociedade igualmente em indivíduos que passaram pelo sistema prisional, a discriminação ainda é bastante vista. O preconceito é manifestado por atitudes que discriminam o homem, destruindo seus sonhos, oportunidades de emprego e o respeito em sociedade.

Analisando pelo cenário do sistema capitalista, os presos são destituídos de sua personalidade e acabam excluídos da sociedade, considerados diante do sistema como improdutivos. Isto apenas colabora para que o ex-detento continue seguindo pelo caminho do crime. Conforme Lima, Rattton e Azevedo (2014) o trabalho é o meio facilitador para obtenção dos valores constitucionais, é forma de alcance da dignidade humana. Quando esta condição não ocorre o sustento das famílias torna-se inviável, ou seja, o trabalho é o princípio fundamental para um padrão de vida humano e digno.

Portanto, uma das melhores formas de reinserção do ex-detento na sociedade é oportunizando seu acesso ao mercado de trabalho. Para o indivíduo que precisa reconstituir seu tempo perdido na penitenciária, pautado por um sistema obsoleto, o trabalho gera expectativas de um recomeço com uma vida digna na sociedade.

Baratta (2013) discorre que, no Brasil, o sistema carcerário é extremamente precário, e com o preconceito imposto pela sociedade aos ex-presidiários que não conseguem se adaptar a uma nova vida, os poucos programas de inclusão social não conseguem beneficiar a todos. Em um sistema como esse é praticamente impossível que o indivíduo consiga se reintegrar na sociedade, sem emprego, sem valores sociais e condenados eternamente pela sociedade como “bandido” e “presidiário”. Conforme Ben, Franco e Medeiros (2015, p.4) “entende-se que as políticas públicas quando realizadas de forma integrada aumentam seu resultado proporcionando o trabalho e a renda, a educação e a efetividades dos direitos sociais que são trabalhadas de forma integrada”.

Segundo o Patronato Penitenciário do Paraná, o Programa tem como objetivo a prestação de assistência ao egresso para sua formação profissional, e a recolocação no mercado de trabalho, através de ações efetivas por parte do profissional como contato com agências de empregos e escolas de cursos profissionalizantes (PCTA, 2008).

Veneral (2012) cita que a parceria das empresas privadas com programas sociais de ressocialização do apenado, tem como maior finalidade trazê-lo reintegrado para a sociedade, e com isso o ex-detento além de possuir uma forma de sustento estará contribuindo com a produção na sociedade, evitando voltar para o regime fechado e gerar novos custos ao Estado em ciclo ocioso.

Para reduzir a taxa de reincidência o Estado precisa progredir nessas políticas públicas. Na prática as empresas possuem a visão que ao reintegrar o egresso, tem-se um grande risco que o indivíduo volte a cometer atos ilícitos. Porém, se essa oportunidade não lhe for concedida a chance de voltar ao crime é muito maior.

Existem vantagens e desvantagens na prestação de serviço comunitário por parte de egressos do sistema prisional. Como vantagem o autor Baratta (2013) enaltece que a realização das penas alternativas (regime aberto) com prestação de serviço a comunidade ou órgãos públicos é a forma mais didática das penas, isso porque constitui um trabalho voluntário do egresso que o coloca em contato direto com a sociedade e é fundamental para sua ressocialização.

A pena alternativa, prevista no art.80 da Lei de Execuções Penais (LEP), são práticas que não devem ser específicas do Estado, cabendo a colaboração e participação da comunidade. O art. 28 da LEP ainda ressalta que o objetivo do exercício do trabalho do egresso é a busca de sua dignidade humana por meio de medidas socioeducativas.

O Programa Patronato é responsável pela fiscalização e encaminhamento para a instituição onde o egresso irá prestar serviço comunitário. Cabe ao Juiz da execução a determinação do número de horas que deverão ser prestadas pelo egresso, além do dever de ser acompanhado ou não pelos programas de Pedagogia, Psicologia e Assistência Social (PCTA, 2008).

Baratta (2013) discorre que os benefícios são para ambos os lados, tanto para a instituição quanto para o apenado. A pena de prestação de serviço à comunidade possibilita que o egresso possa ter um emprego e realize serviço comunitário nos finais de semana, garantindo assim a sua dignidade humana com relação a sociedade, além de não perder o convívio familiar. A instituição recebe o benefício do trabalho de forma gratuita.

Bitencourt (2001) cita algumas das vantagens, dentre elas: a instituição que recebe o egresso é beneficiada com o trabalho gratuito; para o Estado o custo com a aplicação de penas alternativas comparado com o regime fechado é bem menor;

a chance de reincidência é menor do que no regime fechado; a prestação de serviço em instituições gera benefício para toda a sociedade; o Juiz tem a liberdade de adequação da pena de acordo com as condições pessoais do egresso.

Porém, Damásio (2000) ressalta que mesmo com as vantagens existentes na pena alternativa, sua aplicação contém desvantagens que podem constituir efeitos imprevistos. Isto pode gerar o denominado “efeito de ampliação em rede”, onde pode ser ampliado o uso de medidas não-privativas de liberdade, não substituindo demais penas com menor potencial ofensivo, e esta ampliação não é consequência do aumento do crime.

As empresas privadas que prestam assistência aos detentos e ex-detentos incluindo-os em seu quadro de funcionários, recebem resultados positivos. Com acesso a informação e sem preconceito, a inserção de presos no mercado de trabalho gera a ressocialização dos detentos na sociedade e como consequência a reincidência criminal é reduzida.

No ano de 2009, com o objetivo de superar o preconceito e incentivar a contratação, o Conselho Nacional de Justiça (CNJ) desenvolveu o programa Começar de Novo, que funciona através dos Tribunais de Justiça nos Estados brasileiros. O programa visa à sensibilização tanto de órgãos públicos quanto de instituições privadas para que ofereçam emprego e capacitação para detentos e ex-detentos do sistema prisional (CNJ, 2016).

### **3 . METODOLOGIA**

Este estudo constitui-se de uma revisão da literatura, realizada entre novembro de 2016 e fevereiro de 2017, onde foram realizadas consultas em livros, artigos científicos e websites.

Segundo Gil (2010) a pesquisa bibliográfica é produzida em função de material já formulado, composto em grande parte por livros e artigos científicos. Ainda que na maioria dos estudos seja solicitado algum tipo de fonte dessa natureza, ocorrem estudos compostos apenas por meio de fontes bibliográficas.

Gil (2010, p.45) explica que “a principal vantagem da pesquisa bibliográfica está no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente”.

### **4 . DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

O indivíduo que entra no sistema prisional passa por um processo de normatização que tem como objetivo reconstruir os indivíduos, além dos próprios

sujeitos envolvidos no processo, suas famílias também fatalmente acabam se moldando a essa nova realidade e sentindo os efeitos que a prisão desse membro vai impactar no grupo, não só no sentido moral, mas também material já que este na maioria das vezes contribui com as despesas financeiras.

Não podemos deixar de abordar aqui o conceito de família que também é problematizado sob o olhar do Serviço Social no Programa Patronato, à medida que temos no nosso cenário novas configurações de família vigentes hoje na nossa sociedade. Essa concepção de família que a maioria das pessoas acreditam ser o “modelo ideal” é idealizada pelos valores e normas de uma classe dominante não levando em conta o universo simbólico de famílias menos favorecidas. Esse conceito hegemônico de família é estendido também aos indivíduos que passam pelo sistema prisional de maneira que o entendimento que se tem é que, ao privar de sua liberdade, o fará refletir sobre seus atos e sua postura perante a sociedade.

Dessa maneira a abordagem para com os egressos no Programa Patronato é sempre de acolhimento no primeiro momento e escuta já que esses estão nesse momento de transição tentando encontrar um local para transitar novamente. Pensando em seu pertencimento na sua nova realidade fora do sistema penitenciário temos atualmente um mecanismo que está posto no Estado do Paraná: o Programa Patronato que é uma nova configuração do Programa Pró-Egresso (Programa de Assistência ao Apenado e Egresso).

Desconstruindo a visão que o Programa Patronato tem como objetivo o viés assistencialista e caritativo, possibilita-se assim oferecer uma intervenção diferenciada, já o programa possui uma equipe capacitada para pesquisar, analisar e conhecer a realidade.

Diante de todo esse cenário que sempre desfavoreceu os indivíduos que se tornaram “bandidos” seja pela exclusão social, ou pela falta de uma consciência histórico-crítica, acredita-se ser dever do Estado o trabalho de reinserção para com esse público, tendo mais boa vontade política. Mas também não só o Estado no sentido governamental, mas também aos empregadores oferecendo oportunidades de emprego, os profissionais que tenham compreensão da trajetória desses sujeitos como: Antropólogos, Sociólogos, Filósofos, Assistentes Sociais, Psicólogos.

Dessa maneira esses agentes sociais desenvolverão um importante papel se despidendo de seus “pré-conceitos” e indo ao encontro de uma transição sócia política que venha realmente solucionar esse triste cenário que acompanhamos durante esse tempo. No Programa Patronato de Paranaguá, objetivando facilitar a recolocação dos egressos no mercado de trabalho, é oferecido aos mesmos cursos de capacitação profissional, bem como aulas de reforço para que tenham condições mínimas de reingressar seus estudos e com isso melhorar seus currículos.

Completando a ação do Patronato, é emitido para os egressos que possuem

o acompanhamento psicossocial, isto é, atendimento assistido com a Psicóloga e Assistente Social periodicamente, uma declaração que os mesmos possuem condições para serem reinseridos no mercado de trabalho.

## 5 . CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do exposto, pode-se afirmar que o Patronato tem um importante papel de reinserção social de egressos, porém as práticas de políticas públicas são isoladas dificultando uma ação real e efetiva nas práticas da recolocação destes egressos junto ao mercado de trabalho e conseqüentemente junto à sociedade.

Percebe-se que não há práticas de incentivos fiscais, tributários ou de estímulos para empresas recrutarem ex-detentos o que repercute diretamente no momento de seleção, pois entre escolher um ex-detento ou outro candidato qualquer, não há dúvidas de qual será escolhido. Deste modo, os assistidos do Patronato de Paranaguá em sua maioria retornam ao mercado de trabalho de maneira informal, isto é, como prestadores de serviços autônomos, por consequência sem estabilidade, segurança e sem renda definida.

Para auxiliar nas práticas de empregabilidade acredita-se que a ação do Patronato como o psicossocial seja um instrumento para auxiliar empresas no que refere-se ao recrutamento e seleção, pois permite as organizações receberem informações psicológicas e sociais do egresso, facilitando a confiança nos mesmos.

Outro ponto importante acredita-se que possa estar ligado as deduções tributárias, fiscais e similares, para que deste modo, empresas possam sentirem-se estimuladas a contratarem egressos. Finalizando, toda a prática de política pública deve estar ligada em redes, para deste modo, facilitar os encaminhamentos, monitoramentos e ações no sentido de acompanhar o universo dos apenados e seus impactos junto a sociedade.

## REFERÊNCIAS

**ALENCAR, M.** *Análise Crítica do Sistema Penitenciário*. In: Governo do Paraná. Sistema Penitenciário: desafios e soluções. Curitiba: Imprensa Oficial, 2010. P-14-16.

**BARATTA, A.** *Criminologia Crítica e crítica do Direito Penal: introdução à sociologia do Direito Penal*. Rio de Janeiro: Revan, 2013.

**BEN, G. C; FRANCO, L.S; MEDEIROS, J.** *Os Programas de Extensão Universitária e seus Resultados Junto à Sociedade – Caso Patronato Paranaguá*. Congresso Internacional de Administração. Ponta Grossa (PR), 2015. Disponível em: <http://www.admpg.com.br/2015/selecionados.php>. Acesso em 05 de fev. de 2017.

**BITENCOURT, C. R.** *Falência da pena de prisão: causas e alternativas*. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2001.

**BRASIL.** *Constituição da República Federativa do Brasil de 1988.* Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Constituicao/Constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm). Acesso em 9mar. 2017.

**BRASIL.** *Lei de execução Penal.* Lei nº 7210 de 11 de julho de 1984. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L7210.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L7210.htm). Acesso em 28 de jan. de 2017.

**BRASIL.** *Ministério dos Direitos Humanos. Políticas de Promoção da Igualdade Racial.* Disponível em: <http://www.seppir.gov.br/central-de-conteudos/noticias/junho/mapa-do-encarceramento-aponta-maioria-da-populacao-carceraria-e-negra-1>. Acesso em 10 de jan. de 2017.

**CUNHA, M. C. F.** *Constituição e crime: uma perspectiva da criminalização e descriminalização.* Porto: Universidade Católica Portuguesa, 1995.

**CNJ.** *Conselho Nacional de Justiça. Sistema Carcerário, Execução Penal e Medidas Socioeducativas.* 2014. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/sistema-carcerario-e-execucao-penal>. Acesso em 9 de mar. 2017.

**DAMÁSIO, A.** *Em busca de Espinosa - prazer e dor na ciência dos sentimentos.* São Paulo: Companhia das Letras, 2000.

**FUNPEN.** *Fundo Penitenciário Nacional: Origem e Finalidade.* 2013. Disponível em: <http://www.justica.gov.br/seus-direitos/politica-penal/transparencia-institucional/funpen-origem>. Acesso em 10 de mar. 2017.

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

**LIMA, R. S.; RATTON, J. L.; AZEVEDO, R.** *Crime, polícia e justiça no Brasil.* São Paulo: Contexto, 2014.

**PASCOAL, J.** *Constituição, criminalização e direito penal mínimo.* São Paulo: RT, 2003.

**PCTA.** *Patronato Penitenciário do Paraná,* 2008. Disponível em: <http://www.depen.pr.gov.br/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=38>. Acesso em 7 de mar. 2017.

**SOUZA, C.** *Políticas Públicas: uma revisão da literatura.* Revista Sociologias: Porto Alegre, ano 8, nº 16, jul/dez 2006. P. 20-45.

**VENERAL, D.** *Sistema Penitenciário e o princípio da dignidade da pessoa humana,* 2012. Disponível em: <http://www.deboraveneral.com.br/wp-content/uploads/Sistema-Penitenciário-e-o-principio-da-dignidade-da-pessoa-humana.pdf>. Acesso em: 10 de mar. 2017.

## OS IMPACTOS DA ESTRUTURA URBANA NA MOBILIDADE DE CAMINHÕES NA CIDADE DE PARANAGUÁ SOB A PERSPECTIVA DOS CAMINHONEIROS

Data de submissão: 19/05/2020

Data de aceite: 15/07/2020

### Angela Schastai

Graduada em Administração de Empresas  
Unespar - Campus Paranaguá  
email: ge.schastai@gmail.com

### Gabriel Calazans

<http://lattes.cnpq.br/9567146936041397>

### Laís Caroline Nogueira

<http://lattes.cnpq.br/2060726985653920>

### Geórgia da Cunha Ben

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

**RESUMO:** O presente trabalho trata da análise e discussão da estrutura urbana da cidade de Paranaguá na perspectiva dos motoristas de caminhão e como esta impacta na realização das suas atividades. Nesta pesquisa serão abordados problemas estruturais locais e junto a esta concepção, será realizada uma análise comparativa com o atual plano diretor da cidade de Paranaguá, levando em consideração a realidade atual e o intenso tráfego de caminhões típico de cidade portuária. A grande quantidade de caminhoneiros que transitam diariamente na cidade de Paranaguá, traz consigo diferentes

visões a respeito da realização de seu trabalho versus a estrutura oferecida na cidade para tal. Neste contexto, a presente pesquisa tem como proposta externar a compreensão dos motoristas quanto à infraestrutura da cidade, sendo estas perspectivas cruciais para o confronto da realidade com o plano diretor da cidade de Paranaguá.

**PALAVRAS-CHAVE:** Mobilidade urbana; problemas estruturais; caminhoneiros

**ABSTRACT:** The present work deals with the analysis and discussion of the urban structure of the city of Paranaguá from the perspective of the truck drivers and how this impacts in the accomplishment of their activities. In this research will be approached local structural problems and next to this conception, a comparative analysis will be carried out with the current master plan of the city of Paranaguá, taking into account the current reality and the intense traffic of trucks typical of port city. The large number of truck drivers who travel daily in the city of Paranaguá brings with it different visions regarding the accomplishment of their work versus the structure offered in the city for such. In this context, the present research has the purpose of externalizing the drivers' understanding of the city's infrastructure, and these perspectives are

crucial for confronting reality with the Paranaguá city master plan.

**KEYWORDS:** Urban mobility; structural problems; truckers

## 1 . INTRODUÇÃO

O presente trabalho trata da análise e discussão da estrutura urbana da cidade de Paranaguá na perspectiva dos motoristas de caminhão e como esta impacta na realização das suas atividades. Nesta pesquisa serão abordados problemas estruturais locais e junto a esta concepção, será realizada uma análise comparativa com o atual plano diretor da cidade de Paranaguá, levando em consideração a realidade atual e o intenso tráfego de caminhões típico de cidade portuária, bem como uma análise comparativa com o plano diretor da cidade de Santos, por tratar-se também de um município portuário.

O município de Paranaguá possui relevante importância econômica, produtiva, logística e turística, sendo uma referência no litoral paranaense, onde abriga o maior porto graneleiro da América Latina. Segundo o IBGE (2016), tem uma população estimada em 151.829 habitantes, o que demonstra um constante crescimento que desencadeia uma série de problemas estruturais, pois a medida que a cidade cresce os investimentos em infraestrutura não condizem com as demandas.

Além da questão populacional, “atualmente, o Porto de Paranaguá é um dos mais importantes centros de comércio marítimo do mundo, unindo localização estratégica a uma das melhores Infraestruturas portuárias da América Latina” (Administração dos Portos de Paranaguá e Antonina - APPA). Segundo a Agência de Notícias do Paraná – AEN, “o Porto de Paranaguá recebe em média 800 veículos todos os dias. Em contrapartida, pelo pátio de triagem de caminhões passam cerca de 2,5 mil caminhões diariamente”, um número bastante expressivo. Através desse cenário, a figura do caminhoneiro é constante e indispensável às atividades logísticas dentro da cidade, o que reforça a importância deste trabalho.

### 1.1 Problema de pesquisa

Qual a visão dos caminhoneiros com relação à estrutura urbana oferecida na cidade de Paranaguá para a realização do seu trabalho?

### 1.2 Justificativa

Diante do número expressivo da movimentação de carga dos últimos anos pelo porto de Paranaguá, onde se pode destacar recentemente o aumento de 142% na exportação de veículos no ano de 2016 (Administração dos Portos de Paranaguá e Antonina - APPA, 2016) e tendo em vista que se trata de uma cidade portuária



com intenso fluxo de caminhões que atendem o modal rodoviário, principalmente no sentido porto e entorno, infere-se uma relação direta entre a infraestrutura oferecida pela cidade e a percepção de quem a utiliza.

A grande quantidade de caminhoneiros que transitam diariamente na cidade de Paranaguá, traz consigo diferentes visões a respeito da realização de seu trabalho versus a estrutura oferecida na cidade para tal. Neste contexto, a presente pesquisa tem como proposta externar a compreensão dos motoristas quanto à infraestrutura da cidade, sendo estas perspectivas cruciais para o confronto da realidade com o plano diretor da cidade de Paranaguá.

### 1.3 Objetivo geral

Investigar os impactos da estrutura urbana na mobilidade de caminhões, na cidade de Paranaguá, sob a perspectiva dos caminhoneiros.

### 1.4 Objetivos específicos

- a. Reproduzir o ponto de vista do caminhoneiro frente à infraestrutura da cidade de Paranaguá;
- b. Apresentar uma análise comparativa entre plano diretor x realidade;
- c. Apresentar análise comparativa entre plano diretor da cidade Paranaguá x cidade de Santos.

## 2 . REVISÃO DE LITERATURA

### 2.1 A importância do modal rodoviário

Segundo o Ministério dos Transportes, Portos e Aviação Civil, O transporte rodoviário é utilizado para o transporte de mercadorias e pessoas por veículos automotores (ônibus, caminhões, veículos de passeio, etc.). Como possui, na maioria dos casos, preço de frete superior ao hidroviário e ao ferroviário, é adequado para mercadorias de alto valor ou perecíveis, produtos acabados ou semi-acabados.

Para TADESCO *at al* (2011) é indiscutível a atividade de transporte para qualquer economia, pois majoritariamente carecem as atividades econômicas de deslocamentos de pessoas ou bens, sendo por meio do transporte que a força de trabalho e de insumos, chegam a seus desígnios onde podem produzir e ofertar serviços, rendimentos e tecnologias, a contribuir com desenvolvimento.

Para WANKE e HIJAR (2008), apoiando os governos o crescimento econômico com base em exportações, estes são pressionados constantemente para melhorar

a qualidade estrutural logística, possibilitando a competitividade internacional das empresas usuárias, sendo consensual a vitalidade da eficácia da cadeia logística total com a vantagem competitiva no comércio internacional.

MARCHETTI e FERREIRA (2012) discorrem que o gerenciamento do fluxo de bens e serviços praticamente reflete em todas as atividades econômicas, melhorando a eficiência competitiva das corporações, sendo deste modo a logística de cargas fundamental para a economia de um país.

É progressiva a capacidade produtiva brasileira em especial no setor agrícola, enfatiza CAIXETA-FILHO (1999), pois as tecnologias de produção estão cada vez mais agregadas, proporcionando resultados mais satisfatórios, todavia, o setor de transportes necessita moldar-se e readaptar-se às demandas crescentes e que se expandem cada vez para territórios mais distantes do país.

No ponto de vista de RIBEIRO e FERREIRA (2002), devido a implantação da indústria automobilística, a expansão e pavimentação de rodovias no país a partir da década de 1950 fez com que o modal rodoviário se tornasse o mais expressivo no país, atingindo praticamente todos os pontos do território nacional, mesmo apresentando custos maiores do que o modal hidroviário ou ferroviário diferindo-se por sua flexibilidade e dentre os outros modais não, muitas vezes, chegarem aos pontos mais distantes do país.

Entre os anos de 1985 e 1999, para TADESCO et al (2011), com relação ao PIB brasileiro aumentou-se a representatividade de 3,7% para 4,3%. Entre as décadas de 1970 aos anos 2000, o setor de transportes cresceu cerca de 400%, enquanto o crescimento do PIB foi de 250%, sendo este crescimento resultante de um processo de descentralização geográfico-econômica impulsionando o desenvolvimento para as regiões Centro-Oeste, Norte e Nordeste.

Transportar por estradas para LEITE et al (2016) é melhor, pois este modal possui uma flexibilidade singular, não necessitando de rotas fixas, podendo chegar a inúmeros lugares sem dificuldades.

WANKE e HIJAR (2008), afirmam a necessidade do poder público em manifestar esforços a sanar os gargalos logísticos, melhorando a funcionalidade do país, sendo uma poderosa ferramenta gerencial que possibilita o planejamento regional e nacional de operações internacionais de comércio.

Num panorama com rodovias estabelecidas e construídas com fundos públicos para RIBEIRO e FERREIRA (2002) o modal rodoviário apresenta custos fixos baixos, entretanto, dentre os custos variáveis onde englobamos manutenção e combustível por exemplo, apresenta-se custos médio estando como vantagem a ser explorada no modal a adaptabilidade e possibilidade de integração com outros modais, todavia, entre as desvantagens é a menor capacidade de carga em peso e tamanho.

O Ministério dos Transportes, Portos e Aviação Civil, destacam como positivo ao

modal rodoviário a posse da maior representatividade entre os modais existentes, a adequação para curtas e médias distâncias, o baixo custo inicial de implantação, maior flexibilidade com grande extensão da malha e a integração em todos os estados brasileiros e como pontos negativos expõe o alto custo de manutenção, altos índices poluentes com forte impacto ambiental, custos relativamente altos para grandes distancias e baixa capacidade de carga com limitação de volume e peso.

BARTHOLOMEU (2006) salienta a predominância do modal rodoviário na matriz de transportes brasileira e destaca sua importância a caráter essencial mencionando intrinsecamente qualidades do modal como a flexibilidade, disponibilidade e velocidade, entretanto, as desvantagens como baixa produtividade e deficiência energética, índices de segurança reduzidos e altos índices de emissões de poluentes na atmosfera.

LEITE *et al* (2016) ressalta a possibilidade de integração de diversas regiões através deste modal, inclusive as mais distantes, todavia, em detrimento aos altos custos com combustível sugere-se a preferência do uso deste um âmbito urbano ou em curtas distâncias, entretanto considera a sobreposição das vantagens às desvantagens enfatizando a necessidade de planejamento, a atentar com tamanhos e capacidades de veículos que venham agregar vantagem no quesito custo-benefício.

RIBEIRO e FERREIRA (2002), destacam a preferência pelo transporte rodoviário do setor produtivo, cerca de sessenta por cento, destacando que dentre todos os modais disponíveis este é o primeiro em disponibilidade, segundo em confiabilidade, frequência e velocidade e terceiro em capacidade, destacando que inúmeras barreiras se dão à multimodalidade e integração de transportes e mesmo com as privatizações a matriz brasileira de transportes mantém-se majoritariamente rodoviária, esta, a segunda mais cara.

TADESCO *et al* (2011) relata a predominância deste modal no país, contudo ressalta a possibilidade de potencialização de demais modais como o aquaviário e ferroviário devido as condições geográficas favoráveis e necessidade de se transportar grandes quantidades em grandes distâncias.

Para LEITE *et al* (2016) a logística visa alcançar alternativas para atender as necessidades de sua clientela com agilidade e qualidade e controle operacional o que em nosso contexto brasileiro dá destaque à matriz rodoviária por não demandar de complexidades estruturais como as demais matrizes.

Segundo CAIXETA-FILHO (1999) a otimização de custos, as quais são obtidas com investimentos no setor de transportes, são necessárias para manter a competitividade dos produtos nacionais frente aos importados.

Dentre as perspectivas sob a visão de WANK e HIJAR (2008) debates sobre a infraestrutura logística de exportação são genéricos e deficientes nas ciências operacionais, por não englobar diversos pontos situacionais de segmentos de transportes considerados minoritários.

A simplicidade de se transportar por caminhões, para LEITE, *et al* (2016), está na facilidade de após a mercadoria ser embarcada nas dependências do exportador ou distribuidor e podendo ser desembarcada diretamente na porta do importador ou comprador.

A ressaltar, CAIXETA-FILHO (1999) defende que a exclusividade do transporte rodoviário não é algo desejável e a integração com outros modais é importantíssima para se manter a competitividade, todavia, o transporte rodoviário destaca-se por sua capacidade de transporte chamado “ponto-a-ponto” ou seja pode ir a muitos lugares sem a delimitação fixa de trilhos ou canais hidroviários, porém é de relevância e extrema importância que a estrutura das rodovias estejam, em plenitude condicionadas.

Segundo LEITE *et al* (2016) o futuro desse modal de transporte deve se atrelar a indicadores qualitativos a compor em um sistema onde os caminhões farão a integração entre outros modais, também nesse mecanismo logístico ir até os pontos de origem de cargas e no fim dos processos transportando até o ponto de entrega.

## 2.2 Relações de trabalho paralela à essencialidade da profissão no país

O Ministério do Trabalho e Emprego (M.T.E.), através da Classificação Brasileira de Ocupações (CBO), código 7825-10, determina a profissão de motorista de caminhão, com suas vertentes e consequentes nomenclaturas, definindo assim seus profissionais os que:

Transportam, coletam e entregam cargas em geral; guincham, destombam e removem veículos avariados e prestam socorro mecânico. movimentam cargas volumosas e pesadas, podem, também, operar equipamentos, realizar inspeções e reparos em veículos, vistoriar cargas, além de verificar documentação de veículos e de cargas. definem rotas e asseguram a regularidade do transporte. as atividades são desenvolvidas em conformidade com normas e procedimentos técnicos e de segurança.

**Ainda pela CBO 7825-10 é caracterizada a formação desse profissional:**

Essas ocupações são exercidas por trabalhadores com formação de ensino fundamental e requer em cursos básicos de qualificação. o exercício pleno da atividade profissional se dá após o período de um a dois anos de experiência. para a atuação é requerida supervisão permanente, exceto aos caminhoneiros autônomos. a(s) ocupação(ões)elencada(s) nesta família ocupacional demanda formação profissional para efeitos do cálculo do número de aprendizes a serem contratados pelos estabelecimentos nos termos do artigo 429 da consolidação das leis do trabalho - clt, exceto os casos previstos no art. 10 do decreto 5.598/2005.

**Dentre as condições gerais do exercício, o M.T.E. especifica:**

Os profissionais dessa família atuam, como prestadores de serviço, em empresas cujas atividades econômicas pertencem aos ramos de transporte terrestre, agricultura, pecuária e extração de minerais não-ferrosos, na condição de autônomo ou com carteira assinada. trabalham em veículos, individualmente e em duplas; durante horários irregulares.

Para MASSON e MONTEIRO (2010) o sistema de transportes de cargas é essencial para a movimentação da economia e suprimento das demandas de todo o território brasileiro, como também das exportações ao exterior sendo que nenhum setor econômico funciona sem a ligação que se faz pelo meio de transporte, o qual, no Brasil majoritariamente ocorre por modal rodoviário e conseqüentemente necessitam de capital humano que possibilite que a cadeia produtiva flua em seu traçado.

Destaca RIBEIRO (2008) que o cenário de trabalho dos motoristas de caminhão é bem diverso e vulnerável com agravos a saúde e ameaças a integridade física, psicológica e social, além do risco de morte. De forma discrepante a sua importância esse profissional, ainda não recebe consistentemente ao que representa ou ao que movimenta sendo um fator de insatisfação, não possui uma carga horária regular, além de risco a assaltos, alto nível de ruído e muitas vezes a exposição a altas temperaturas.

A exposição a condições inadequadas de trabalho devido a longas horas de trabalho, alimentação irregular, violência e acidentes, para MASSON e MONTEIRO (2010) são as dificuldades vivenciadas no cotidiano de trabalho dos responsáveis pela dinamização da economia através da garantia do funcionamento do mercado e por conseguinte a vida social.

RIBEIRO (2008), salienta que a qualidade de vida do trabalhador também é um indicador intrínseco da qualidade de vida de trabalho, sendo altamente ligado a satisfação trabalho, a partir de suprimentos desde suas demandas fisiológicas até as mais específicas.

Para ALESSI e ALVES (2014) a profissão de caminhoneiro estimula a adoção de um estilo de vida menos saudável podendo predispor estes profissionais a diversas doenças decorrentes de práticas ou situações como sedentarismo, estresse elevado, obesidade, hábitos alimentares inadequados, vulnerabilizando estes profissionais ao aparecimento de diversas doenças decorrentes destes hábitos, sendo este estilo de vida predominante da profissão prejudicial a qualidade de vida do trabalhador.

RIBEIRO (2008), prega que alguns detalhes no clima organizacional, até uma maior assistência aos empregados proporcionam aos colaboradores maior satisfação no trabalho, como estruturas e sistemas que lhe proporcionem maior liberdade, compensações que valorizem seu trabalho de modo justo, adequação do trabalho às suas necessidades individual, além de respeito mútuo e treinamentos que lhe possibilitem o uso dessas ferramentas.

### **2.3 A MOBILIDADE URBANA ATRELADA AO PLANEJAMENTO URBANO**

A mobilidade urbana, isto é, “a condição em que se realizam os deslocamentos de pessoas e cargas no espaço urbano” (BRASIL, 2012), sempre interferiu nos

modos de vida dos habitantes da cidade. Por conseguinte, é pelo planejamento dela, notavelmente por meio de planos de mobilidade, que o Estado define as condições associadas à mobilidade urbana: as intervenções físicas, operacionais, institucionais, normativas e até mesmo políticas e sociais que devem ser realizadas em horizontes temporais definidos. Ela não é uniformemente distribuída entre indivíduos e grupos sociais e, sobretudo, não tem a mesma qualidade em todo o espaço, quando relacionada aos recursos e às restrições que limitam o seu uso. As desigualdades associadas à mobilidade urbana estão relacionadas tanto à diferença na distribuição social de acesso aos recursos (urbanos, socioeconômicos, culturais e temporais) quanto à presença de restrições (sociais e no tempo/espaço) que prejudicam o uso do espaço urbano (COLLEONI, 2011).

Desde a década de 60, vêm sendo feitos grandes investimentos na expansão do sistema viário, o que acabou significando não só um apoio, mas um verdadeiro incentivo ao uso do automóvel. Neste ponto, vale destacar, desde já, que a Lei Federal 12.587, de 3 de janeiro de 2012, instituiu as diretrizes da Política Nacional de Mobilidade Urbana (a “LNMU”). Ela é instrumento da política de desenvolvimento urbano, objetivando a integração entre os diferentes modos de transporte e a melhoria da acessibilidade e mobilidade das pessoas e cargas no território do município (art. 1º). Ela possui como objetivo contribuir para, em suma, para o acesso universal à cidade, por meio do planejamento e da gestão democrática do Sistema Nacional de Mobilidade Urbana (art. 2º). Nos termos da Lei Nacional de Mobilidade Urbana, da qual se tratará abaixo no presente documento, o Sistema Nacional de Mobilidade Urbana é definido como “o conjunto organizado e coordenado dos modos de transporte, de serviços e de infraestruturas que garante os deslocamentos de pessoas e cargas no território do município (art. 3º)”.

O padrão de mobilidade da população brasileira vem passando por fortes modificações desde meados do século passado, reflexo principalmente do intenso e acelerado processo de urbanização e crescimento desordenado das cidades, além do uso cada vez mais intenso do transporte motorizado individual pela população (Ipea, 2010a).

### *2.3.1 Desafios importantes a serem enfrentados no sistema de mobilidade urbana do Brasil*

É obrigação dos dirigentes públicos buscar um sistema de mobilidade mais igualitário do ponto de vista social, com sustentação financeira e ao mesmo tempo sem excluir os mais pobres, além de gerar o mínimo de externalidades negativas possíveis. Para seguir esse caminho, vários desafios têm de ser superados pelos gestores da mobilidade, como: a falta de compatibilização das políticas de desenvolvimento urbano e metropolitano com o planejamento dos sistemas de mobilidade; a falta de políticas

perenes de financiamento e investimento na infraestrutura de transporte público urbano; a ausência de medidas de racionalização do uso do transporte motorizado individual e compensação pelas suas externalidades negativas; o envelhecimento da população e o seu rebatimento sobre as condições de mobilidade das pessoas e os custos do transporte público (TP); a alteração do modelo de financiamento regressivo da operação TP vigente no Brasil; entre outros.

A falta de racionalidade nos sistemas de tráfego são as principais causas dos congestionamentos, tais como cruzamentos indevidos em ruas de tráfego intenso, ausência de vias rápidas entre outros. (FARIAS, E.S, BORENSTEIN, D.,2014).

O Planejamento urbano, para VILLAÇA (1999) em nosso país vem sendo aplicado de diferentes formas, nomenclaturas ou modalidades, sejam elas planos, diretores, ou ideias de planos diretores, sendo outra vertente o “planejamento físico-territorial” ou controles do uso e ocupação do solo como zoneamentos ou loteamentos.

FREIRE (2011), afirma que é pertinente ao ser humano a eficiência nas movimentações no âmbito urbano, sendo responsabilidade do poder público elaborar dinâmicas afim de proporcionar às pessoas o direito de ir e vir, com papel socioeconômico estas ações devem ser conjuntas ao crescimento da cidade, proporcionando, conseqüentemente, além da facilidade de locomoção, qualidade de vida e segurança aos cidadãos.

Para KNEIB (2008) a população vem crescendo rapidamente, principalmente em ambientes urbanos multiplicando as possibilidades de rotas e sobrecarregando as vias cada vez mais proporcionalmente ao aumento da população.

Para CAVALCANTE *et al* (2012) mobilidade urbana é a capacidade e forma que os indivíduos se deslocam nos espaços e esta começou a se tornar mais influenciadora nos fatores sociais e econômicos a partir do século XIX, sendo um dos desdobramentos da Revolução Industrial, pois cada vez mais houve-se a necessidade de reduzir o tempo dos deslocamento de pessoas e mercadorias nas cidades, levando-as a necessidade de reinvenção e investimento em infraestrutura, como *a priori*, ferrovias e linhas de bonde e *a posteriori* em autoestradas viadutos potencializando o modal rodoviário, principalmente no Brasil.

Para KNEIB (2008) o integrador de todo os sistemas, serviços e pessoas é o transporte, o qual proporciona a acessibilidade e deve estar conexo à organização urbana devido ao crescimento das cidades estar fortemente dependente da boa funcionalidade dos transportes.

FREIRE (2011) assegura que a qualidade de vida dos cidadãos está atrelada à excelência nas movimentações dos seres humanos e suas cargas, levando para isso a necessidade de organização:

A movimentação a fim de satisfazer suas necessidades é pertinente do ser humano. A partir de tal premissa e em face do crescimento e desenvolvimento das áreas urbanas, faz-se necessário atentar para o fato de que tal dinâmica deve ser, cada vez mais, organizada a fim de que haja eficácia e segurança nos deslocamentos dos cidadãos. Sendo assim, os municípios devem promover iniciativas visando garantir ao cidadão o seu direito e a sua necessidade de ir e vir, de forma segura e preservando a sua qualidade de vida. (FREIRE, 2011, p. 9)

VILLAÇA (1999) destaca as peculiaridades do planejamento físico-territorial, sendo que este baseia-se por um diagnóstico que conglomeraria todos os aspectos da realidade urbana, mas as propostas se refeririam apenas aos aspectos físico-territoriais, sendo estes de competência e de interesse do governo municipal.

CAVALCANTE *et al* (2012) enuncia a representatividade negativa às cidades onde o trânsito desordenado ou demasiadamente intensificado derivado pela falta de planejamento prévio.

### 2.3.2 Do plano diretor

VILLAÇA (1999) caracteriza o Plano Diretor como um projeto derivado ou norteado pelos resultados de um diagnóstico científico atrelado a fatores relacionados a realidade física, social, econômica e administrativa do município, apresentando um conjunto de propostas para um desenvolvimento socioeconômico estruturado futuro através de determinações organizacionais espaciais do uso do solo, das redes de infraestrutura, em curto médio e longo prazo sendo aprovadas por lei municipal.

TUCCI (1997) discorre a enfatizar as ineficiências das cidades brasileiras em detrimento às deficiências dos processos de planejamento decorrente estes não considerarem aspectos fundamentais e conseqüentemente trazem custos e transtornos à sociedade e ao meio ambiente

O Art. 182 da Constituição Federal de 1988 determina a obrigatoriedade do Plano Diretor a Cidades com mais de vinte mil habitantes com objetivo de alicerçar um crescimento saudável do município afim de garantir o bem-estar dos cidadãos:

**Art. 182.** A política de desenvolvimento urbano, executada pelo Poder Público municipal, conforme diretrizes gerais fixadas em lei, tem por objetivo ordenar o pleno desenvolvimento das funções sociais da cidade e garantir o bem-estar de seus habitantes. (Regulamento) (Vide Lei nº 13.311, de 11 de julho de 2016)

**§ 1º** O plano diretor, aprovado pela Câmara Municipal, obrigatório para cidades com mais de vinte mil habitantes, é o instrumento básico da política de desenvolvimento e de expansão urbanas

**§ 2º** A propriedade urbana cumpre sua função social quando atende às exigências fundamentais de ordenação da cidade expressas no plano diretor.

VILLAÇA (1999) salienta que a ausência de um Plano Diretor, na prática tem facilitado a confusão de na sua concepção e muitas vezes ainda é confundido com zoneamento, este que não pode ser considerado plano diretor e muitas desenvolve-se paralelamente e independente ao plano diretor.



TUCCI (1997) relata que para se obter êxito num planejamento de uma cidade é necessária uma integração de diversas áreas de conhecimento, devido à alta complexidade de situações e problemáticas possíveis no decorrer desse planejamento, entretanto, enfatiza o autor que na prática, muitas vezes, os processos de planejamento urbanos são realizados numa gama restrita de conhecimentos.

### **3 . METODOLOGIA DE PESQUISA**

A pesquisa será de natureza descritiva, onde segundo GIL (2002, p.42), tem seu foco na descrição de determinados fenômenos, variáveis e características da população objeto do estudo, através de pesquisa de campo, sendo aplicados 150 questionários estruturados aos motoristas de caminhão dentro da cidade de Paranaguá. Os questionários compreenderão questões fechadas de múltipla escolha e questões semiestruturadas. Como fonte de pesquisa bibliográfica do referencial teórico, serão utilizados livros e artigos científicos relacionados à temática proposta e pesquisa documental do plano diretor da cidade de Paranaguá por meio do site da prefeitura, a fim de complementar os dados coletados através dos questionários aplicados. Será realizado também uma análise comparativa do plano diretor do município de Santos perante o município de Paranaguá, sendo o embasamento da pesquisa realizado em dados secundários.

#### **3.1 Delimitação de pesquisa**

A pesquisa ocorrerá na cidade de Paranaguá, sendo a coleta de dados feita entre os meses de agosto e setembro. Os questionários serão aplicados nos locais onde a movimentação de motoristas de caminhão seja considerável, como por exemplo, em transportadoras e terminais de carga, constituindo-se a escolha dos respondentes de forma aleatória.

### **4 . ANÁLISE DOS DADOS**

Na análise dos dados as informações obtidas através da pesquisa de campo realizada junto aos caminhoneiros nos possibilitou ter uma real visão dos impactos da estrutura urbana na mobilidade de caminhões na cidade de Paranaguá sob a perspectiva dos mesmos. Deste modo, serão apresentados nesse momento, alguns dados para facilitar o entendimento sobre a realidade da cidade de Paranaguá. Dentro do cenário atual a profissão do caminhoneiro é quase que predominantemente masculina. O interesse e a iniciação pela profissão surgem na maioria das vezes por influência do pai ou familiares que já atuam na atividade. Dentre os entrevistados, a maior predominância de idade ficou entre 36 a 50 anos de idade (n=26%), em

seguida 50 a 60 anos (n=22,6%), e os demais sendo 25 a 30 anos (n=20%), mais de 60 anos de idade (n=20%), e com o menor número de entrevistados de 18 a 24 anos (n=11,3%). Também foi possível observar que quanto mais idade menor nível de instrução possuíam, dentre os entrevistados a maior predominância (n=38%) afirmaram não ter o ensino médio completo, nenhum dos entrevistados alegou ter concluído o ensino superior, o que nos revelou que a baixa escolaridade é algo típico para essa atividade.

O baixo nível de instrução é um agravante que amplia a dependência desses motoristas a exercer somente essa atividade, visto que o problema dificulta a inserção em outras profissões por falta de instrução. Sobre a opinião dos motoristas sobre as vias utilizadas em Paranaguá para a realização do seu trabalho, com predominância (n=35,3%) alegou estar insatisfeitos com as vias utilizadas, devido as péssimas condições encontradas, dentre os que opinaram estar satisfatória (n=10,6%) e muito satisfatória (n=5,3%), assim somando um total de (n=16%) alegaram também não estarem satisfeitos com as condições que o município oferece, mas que em contrapartida com outras regiões que exercem a atividade, o município de Paranaguá oferece boas vias. Outro fator importante a ser observado é a opinião desses trabalhadores sobre a estrutura em um contexto geral da cidade, (n=38%) alegaram estar ruim, isso se deve a muitos fatores, dentre eles: falta de acesso à cidade devido ao município possuir apenas uma entrada, terminais sucateados com banheiros com higiene precária, falta de apoio das autoridades com relação ao seu trabalho, postos cheios assim fazendo com que não tenha lugar para estacionar os caminhões, combustível mais caro que em outros municípios, dentre muitos outros fatores que contribuem para que a cidade não tenha a estrutura necessária para esses trabalhadores.

A principal dificuldade apontada pelos mesmos foi a segurança (n=30,6%), muitos alegam ter pouca ou nenhuma segurança, vários apontaram roubos de caminhão e andarilhos pedindo dinheiro constantemente. Após a segurança ficou a falta de estacionamento com (n=23,33%), reclamam de não ter estacionamento próprio para os caminhões, caminhões de grande porte não podem trafegar na cidade, moradores do município não conseguem estacionar próximos as suas casas nem em vias, isso acarreta em multas. Assim fazendo com que tenham que deixar os caminhões em postos os quais geralmente estão superlotados. Já os problemas das vias como os buracos e falta de sinalização ambos com (n=14%) e (n=14%), acreditam ser por falta de manutenção.

Também é de suma importância observar como é a estrutura nas outras cidades portuárias em que atuam esses mesmos entrevistados. Dos 150 entrevistados (n=44,66%) disseram que outras cidades portuárias não possuem mais estrutura que Paranaguá. Outra porcentagem (n=24,0%) opinou possuir mais ou menos a mesma estrutura. Os que opinarão não ter, de forma alguma mais estrutura que Paranaguá foram (n=22%). Dentre os que opinaram que outras cidades possuem

mais estrutura que Paranaguá (n=9,33%), disseram já terem atuado em municípios com piores condições. Sobre os pontos negativos e positivos da cidade, muitos não souberam opinar os principais pontos, dentre os quais opinaram esses motivos a maioria se repetia. Apenas (n=45,33%) dos entrevistados apontou os principais pontos positivos como: a concessionária ECOVIA Caminho do Mar S/A, que hoje mantém sob sua administração aproximadamente 176 quilômetros de estrada entre a capital Curitiba e as cidades litorâneas. Opinaram ser um ponto positivo, pois a concessionária dá todo o suporte necessário nas estradas caso haja algum imprevisto com o caminhão. Outro fator positivo apontado foi a reforma do terminal o que agilizou o processo de carregamento. Dos pontos negativos (n=72%) dos 150 entrevistados apontou os principais: falta de segurança, a questão de segurança pública tem se tornado um dos principais problemas, e constitui um desafio para todos, dos que apontaram esse o principal ponto negativo para atuar na cidade, disseram estar inseguros e com sensação de impotência. Muitos não querem voltar à cidade, pois estão indignados com a falta de segurança pública. A sujeira também foi um ponto negativo apontado. Aproximadamente pela cidade passam cerca de 5 mil caminhões diariamente que acabam deixando rastros pelas vias e pelos postos, assim fazendo com que o mal cheiro principalmente na região portuária e na principal via de acesso a cidade seja quase que insuportável, em consequência o aumento e proliferação de ratos. Sendo assim a falta de limpeza em torno do porto e nas vias fica evidente que há conflitos entre a APPA, prefeitura e órgãos como o ministério público. Em consequência a cidade está cada vez mais suja e nenhum órgão se responsabiliza com a limpeza. Foi solicitado para que esses trabalhadores atribuíssem uma nota de peso 0 até 10 (Tabela 1), com relação a opinião pessoal de cada um sobre a estrutura que Paranaguá oferece para a realização da atividade. Como podemos observar (n=67,33%) atribui nota com peso menor que cinco o que automaticamente mostra a insatisfação com o município de Paranaguá.

## 5 . CONSIDERAÇÕES FINAIS

As percepções verificadas entre os respondentes teve uma variação considerável entre pontos positivos e negativos da cidade, porém os aspectos negativos se sobressaíram, como se pode observar nos pesos atribuídos em relação à estrutura oferecida para realização da sua atividade, onde mais da metade atribuiu nota menor que cinco, deixando evidente o descontentamento dos mesmos. A condição de pouca escolaridade mencionada na discussão de resultados pode ser um fator essencial na estruturação das respostas e pontos de vistas, pois se pôde perceber que a falta de articulação, objetividade e fluência verbal predominaram nos entrevistados de baixa escolaridade, sendo também um aspecto limitante para a pesquisa.

## REFERÊNCIAS

- ADMINISTRAÇÃO DOS PORTOS DE PARANAGUÁ E ANTONINA - APPA. **Veículos lideram aumento na movimentação de cargas no porto de paranaguá.** Disponível em: <<http://www.portosdoparana.pr.gov.br/modules/noticias/article.php?storyid=1604>>. Acesso em: 09 jul. 2017.
- ADMINISTRAÇÃO DOS PORTOS DE PARANAGUÁ E ANTONINA - APPA. **História do porto de paranaguá.** Disponível em: <<http://www.portosdoparana.pr.gov.br/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=26>>. Acesso em: 28 jul. 2017.
- AGÊNCIA DE NOTÍCIAS DO PARANÁ. **Porto de paranaguá adere ao maio amarelo e promove campanha com caminhoneiros.** Disponível em: <<http://www.aen.pr.gov.br/modules/noticias/article.php?storyid=89171&tit=porto-de-paranagua-adere-ao-maio-amarelo-e-promove-campanha-com-caminhoneiros>>. Acesso em: 28 jul. 2017.
- ALESSI, A. e ALVES, M. K. **Hábitos de vida e condições de saúde dos caminhoneiros do Brasil: uma revisão da literatura.** 2014. Disponível em: file:///C:/Users/gabri/Downloads/18184-93027-2-PB.pdf acesso em 25/06/2017 às 10:35
- JUSBRAZIL, Art. 182 da Constituição Brasileira de 88 disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/topicos/10657746/artigo-182-da-constituicao-federal-de-1988> acesso em 09/07/2017 às 02:17
- BARCZAK, Rafael e DUARTE, Fabio. Impactos ambientais da mobilidade urbana: cinco categorias de medidas mitigadoras. URBE. Revista Brasileira de Gestão Urbana (Brazilian Journal of Urban Management), v. 4, n. 1, p. 13-32, jan./jun. 2012
- BARTHOLOMEU, D.B. **Quantificação dos impactos econômicos e ambientais decorrentes do estado de conservação das rodovias brasileiras.** Disponível em: [http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/38053750/danielabacchi.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1496546672&Signature=F1oC2fNkU%2BiCCfdrgT36WMabjTo%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DPrincipais\\_Rodovias\\_Distancia\\_Principais.pdf](http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/38053750/danielabacchi.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1496546672&Signature=F1oC2fNkU%2BiCCfdrgT36WMabjTo%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DPrincipais_Rodovias_Distancia_Principais.pdf) Acesso em: 04/06/17 às 00:05
- CAIXETA-FILHO **Sobre a competitividade do transporte no agribusiness brasileiro.** Disponível em: ([https://www.researchgate.net/publication/281208676\\_Sobre\\_a\\_Competitividade\\_do\\_Transporte\\_no\\_Agribusiness\\_Brasileiro](https://www.researchgate.net/publication/281208676_Sobre_a_Competitividade_do_Transporte_no_Agribusiness_Brasileiro)) acesso em: 28/05/17 às 15:30
- CARVALHO, CARLOS HENRIQUE RIBEIRO DE. TEXTO DESAFIOS DA MOBILIDADE URBANA NO BRASIL, BRASÍLIA, 2016 – IPEA.GOV.BR ([http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/6664/1/td\\_2198.pdf](http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/6664/1/td_2198.pdf))
- CAVALCANTE, S.; ELALI, G; ELIAS, T.F; PINTO, H.S.B.S; ARAUJO, A.M.C.; CARVALHO, M.P.; O SOUZA, O.D.N, **O significado do carro e a mobilidade cotidiana** Disponível em: [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1518-61482012000100013](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1518-61482012000100013) Acesso em 26/06/2017 às 00:18
- FARIAS, E.S, BORENSTEIN, D., Mobilidade Urbana E Transporte Público: Modelos E Perspectivas A Partir Da Pesquisa Operacional. Universidade Federa do Pampa. 2014. Acesso 25/02/17 às 14h 24m Disponível em: file:///C:/Users/gabri/Downloads/320-3018-1-PB.pdf
- FREIRE, R.T.S. **Trânsito: um problema urbano.** Rio de Janeiro, 2011. Monografia (Especialização em Engenharia Urbana) - UFRJ. Disponível em: [http://www.peu.poli.ufrj.br/arquivos/Monografias/Renato\\_Teixeira.pdf](http://www.peu.poli.ufrj.br/arquivos/Monografias/Renato_Teixeira.pdf) acesso em; 25/06/2017 às 23:52
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002. 42 p.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. **Paranaguá.** Disponível em: <<http://www.cidades.ibge.gov.br/xtras/perfil.php?lang=&codmun=411820&search=Ilinfogr%e1ficos:-informa%e7%f5es-completas>>. Acesso em: 28 jul. 2017.

KNEIB, E. C. , **Subcentros urbanos: contribuição conceitual e metodológica à sua contribuição e identificação para planejamento de transportes**. Disponível em: [http://repositorio.unb.br/bitstream/10482/1765/1/2008\\_ErikaCristineKneib.pdf](http://repositorio.unb.br/bitstream/10482/1765/1/2008_ErikaCristineKneib.pdf) Acesso em: 28/07/2017 às 10:27

LEITE, C.E, PEREIRA LRS, MARINHO, C. J.. M. BITTENCOURT, J.A., **Análise Comparativa de Custos entre os meios de transporte Rodoviário e Ferroviário** Disponível em: [http://www.inovarse.org/sites/default/files/T16\\_374.pdf](http://www.inovarse.org/sites/default/files/T16_374.pdf) Acesso em 04/06/17 Às 01:20

MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO. **Classificação Brasileira de Ocupações, Código 7825-10**. Disponível em: <http://www.ocupacoes.com.br/cbo-mte/782510-motorista-de-caminhao-rotas-regionais-e-internacionais> acesso em: 25/06/2017 às 23:35

MINISTÉRIO DOS TRANSPORTES, PORTOS E AVIAÇÃO CIVIL, **Transporte Rodoviário**. Disponível em: <http://www.transportes.gov.br/transporte-rodoviario-relevancia.html> Acesso em: 09/07/2017 às 01:04

MARCHETTI, D.S. e FERREIRA, T.T. **Situação atual e perspectivas da infraestrutura de transportes e da logística no Brasil** Disponível em: [https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/bitstream/1408/1981/1/Situa%C3%A7%C3%A3o%20atual%20e%20perspectivas%20da%20infraestrutura%20de%20transportes..\\_A\\_P.pdf](https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/bitstream/1408/1981/1/Situa%C3%A7%C3%A3o%20atual%20e%20perspectivas%20da%20infraestrutura%20de%20transportes.._A_P.pdf) Acesso em: 04/06/17 às 00:33

MASSON, V. A.; MONTEIRO, M.I.: **Estilo de vida, aspectos de saúde e trabalho de motoristas de caminhão**. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-71672010000400006](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-71672010000400006) acesso em: 23/06/2017 às 14:18

**Planos de Mobilidade Urbana Sustentável e Projetos Estruturantes para Cidades Polo e as Regiões Centro-Sul e Centro-Norte do Estado do Espírito Santo** Vitória, Novembro/ 2014. [https://sedurb.es.gov.br/Media/sedurb/Importacao/Plano%20de%20Mobilidade/PLANMOB\\_completo\\_Anchieta.pdf](https://sedurb.es.gov.br/Media/sedurb/Importacao/Plano%20de%20Mobilidade/PLANMOB_completo_Anchieta.pdf) acesso em 27/07/2017.

RIBEIRO, P.C.C. e FERREIRA, A.K., **Logística de Transporte: Uma discussão sobre os modais de transporte e o panorama brasileiro**. Disponível em: <http://tecspace.com.br/paginas/aula/mdt/artigo01-MDL.pdf> acesso em: 31/05/17 às 14:45

RIBEIRO, F. H. **Análise da Percepção das Condições de Trabalho, Ambiente e Saúde dos Motoristas de Caminhão em Rio Verde-Go**. 2008. Dissertação (Mestrado em Ciências da Saúde) - Pontifícia Universidade Católica de Goiás, GOIÂNIA, 2008 Disponível em: <http://tede2.pucgoias.edu.br:8080/handle/tede/3094> acesso em 25/06/2017 às 10:17

TADESCO, G.M.I; VILLELA, T.M.A; GRANEMANN, S.R; FORTES, J.A.A.S, **Mercado de Transporte Rodoviário de Cargas no Brasil**. Revista ANTT, 2011 Disponível em: [http://appweb2.antt.gov.br/revistaantt/ed5/\\_asp/ArtigosCientificos-MercadoDeTransporte.asp](http://appweb2.antt.gov.br/revistaantt/ed5/_asp/ArtigosCientificos-MercadoDeTransporte.asp) Acesso em: 26/06/2017 às 10:21

TUCCI, C. E. M., **Plano diretor de Drenagem urbana, 1997**. UFRGS. Disponível em: <http://rhama.com.br/blog/wp-content/uploads/2016/12/plano-diretor-drenagem-urbana.pdf> acesso em: 28/07/2017 às 09:49

VILLAÇA, F, Dilemas do Plano Diretor. Disponível em: <http://www.ceap.br/material/MAT17062012114727.pdf> Acesso em 09/07/2017 às 02:00

WANKE, P.F. e HIJAR, M. F: **Exportadores brasileiros: estudo exploratório das percepções sobre a qualidade da infraestrutura logística**. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/262542811\\_Brazilian\\_exporters\\_Exploratory\\_study\\_on\\_the\\_perceptions\\_about\\_logistics\\_infrastructure\\_quality](https://www.researchgate.net/publication/262542811_Brazilian_exporters_Exploratory_study_on_the_perceptions_about_logistics_infrastructure_quality) Acesso em: 22/05/2017 às 00:45

## **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**