

**ORGANIZADORES**

Cellyneude de Souza Fernandes

Rogeane Morais Ribeiro

Leo Mackellene Gonçalves de Castro



# ADMINISTRAÇÃO

## sob enfoque multidisciplinar

Um guia para administradores





**ORGANIZADORES**

Cellyneude de Souza Fernandes  
Rogeanne Moraes Ribeiro  
Leo Mackellene Gonçalves de Castro



**ADMINISTRAÇÃO**  
**sob enfoque multidisciplinar**  
Um guia para administradores



Sobral/CE  
2020





Rua Maria da Conceição P. de Azevedo, 1138  
Renato Parente - Sobral - CE  
(88) 3614.8748 / Celular (88) 9 9784.2222  
contato@editorasertaoocult.com  
sertaoocult@gmail.com  
www.editorasertaoocult.com

**Coordenação Editorial e Projeto Gráfico**  
Marco Antonio Machado

**Coordenação do Conselho Editorial**  
Antonio Jerfson Lins de Freitas

**Conselho Editorial de Ciências Sociais Aplicadas**

Adilson Rodrigues da Nóbrega  
Adriana Brandão Nascimento Machado  
Alcineide Aguiar Pimenta  
Cristiane Saboia Barros  
Daniel Sampaio Sousa  
Esdras de Carvalho Sousa  
Haulison Rener de Souza Lima  
Jaqueline Patrícia Silveira  
Maria Elza Soares Silva  
Priscilla Uchoa Martins

**Revisão**  
Danilo Ribeiro Barahuna

**Diagramação e capa**  
João Batista Rodrigues Neto

**Catálogo**  
Leolph Lima da Silva - CRB3/967

A238 Administração sob enfoque multidisciplinar: um guia para administradores./  
Cellyneude de Souza Fernandes, Rogeane Morais Ribeiro, Léo Mackellene  
Gonçalves Castro. (Organizadores). – Sobral- CE: Sertão Cult, 2020.

158p.

ISBN: 978-65-87429-25-0 - papel  
ISBN: 978-65-87429-26-7- e-book- pdf  
Doi: 10.35260/87429267-2020

1. Administração. 2. Guia- Administração. 3. Administração- Enfoque  
Multidisciplinar. I. Fernandes, Cellyneude de Souza. II. Ribeiro, Rogeane Morais.  
III. Castro, Léo Mackellene Gonçalves. IV. Título.

CDD 658





***Cellyneude de Souza Fernandes***

Possui graduação em Zootecnia pela Universidade Estadual Vale do Acaraú (2005), graduação em Pedagogia pela Universidade Estadual Vale do Acaraú (2017), mestrado em Zootecnia pela Universidade Federal do Ceará (2007) e doutorado em Zootecnia pela Universidade Federal de Viçosa (2011). É acadêmica de Psicopedagogia e atualmente está professora na Faculdade Luciano Feijão nas áreas de Sustentabilidade e Metodologia de Pesquisa. Trabalha com Desenvolvimento local sustentável junto a comunidades rurais nos territórios de Sobral e Crateús. Tem experiência pedagógica na educação não formal e na educação formal.



***Rogeane Moraes Ribeiro***

Possui graduação em Ciências Contábeis pela Universidade Estadual Vale do Acaraú (UVA-2001). Pós-graduação em Contabilidade Gerencial Pública e Privada pela UVA (2002). Pós-graduação em Marketing pela UVA (2008). Mestrado em Gestão de Políticas Públicas e Educação Superior pela Universidade Federal do Ceará (UFC-2011). Doutorado em Administração pela Universidade do Vale do Itajaí - UNIVALI. Participante do grupo de pesquisa - Diretório dos Grupos de Pesquisa no Brasil (DGP): Núcleo de Pesquisa em Tecnologia de Gestão (NuTeG) da Universidade Vale do Itajaí - UNIVALI; Possui experiência em Gestão de Custos, Terceiro Setor, Avaliação de Desempenho, Cenários Estratégicos, Capacidades (Empreendedoras, Turísticas e Estratégicas) Metodologia da Pesquisa. Atualmente é coordenadora do Curso de Administração da Faculdade Luciano Feijão - FLF.



### ***Leo Mackellene Gonçalves de Castro***

Mestre em Literatura e Práticas Sociais pela Universidade de Brasília (UnB). Bolsista da CAPES (2009-2011). Licenciado em Letras pela Universidade Federal do Ceará (2003). Membro da Academia de Letras e Artes do Nordeste (ALANE). Sócio da Associação Brasileira de Literatura Comparada (ABRALIC). Professor de Argumentação Jurídica e Editor-chefe do Setor de publicações da Faculdade Luciano Feijão (FLF), Sobral-CE, desde 2011. Professor do curso de Letras (graduação regular) da Universidade Estadual Vale do Acaraú (UVA), 2004-2014. Editor do jornal observatório de mídia “O outro lado da coisa: outros relatos sobre os mesmos fatos”. Um dos fundadores da Escola Livre de Literatura da Escola de Belas Artes da ECOA/Sobral-CE. Coordenador de projetos de pesquisa nas áreas de Memória Oral e Identidade Cultural. Organizador de vários livros contando as experiências profissionais e pessoais de professores da rede municipal e particular de Sobral-CE e Carinhanha-BA; de alunos de escolas públicas de Maracanaú-CE e Carinhanha-BA; e de pescadores, cozinheiras e agricultores de Carinhanha-BA. Autor de vários livros teóricos, de poesia e de contos. Em 2017, publicou seu primeiro romance “Como gota de óleo na superfície da água”, cuja fortuna crítica hoje contempla 7 (sete) resenhas, dentre elas a da escritora Ana Miranda. Participou de diversas coletâneas de contos e de poemas, algumas delas premiadas por editais de fomento a criação literária. Em 2017, ganhou o prêmio “Menção Honrosa” do XIX Prêmio Ideal Clube de Literatura.

## **Apresentação**

Os capítulos reunidos neste livro foram elaborados pelos professores do Curso de Administração da Faculdade Luciano Feijão (FLF), sob a coordenação da Professora Rogeane Morais Ribeiro.

A tarefa de apresentá-lo é duplamente gratificante, porque com ele tenho a satisfação de acompanhar o amadurecimento científico de vários profissionais com quem tive oportunidade de dialogar na graduação, como professora, e na pós-graduação, como colega, e que hoje desempenham essa tarefa sempre desafiadora que é a docência e, ainda, porque demonstra a iniciativa de um esforço coletivo para socializar o conhecimento sobre Administração, o que sempre é muito bem-vindo.

O livro discute uma diversidade de temas da Administração contemporânea em uma abordagem sucinta e didática. É possível considerar que o livro foi elaborado pensando em dois públicos-alvo principais: o público docente e o público dos interessados e curiosos no tema da Administração e áreas afins. O docente facilmente perceberá que possui em mãos uma fermenta poderosa para auxiliar no planejamento e na organização das suas aulas devido à estrutura de construção de cada um dos capítulos, que privilegia uma comunicação dialógica para apresentar conteúdo programático, objetivos de aprendizagem, resumo do capítulo, questões para discussão, leituras complementares, além das referências empregadas durante o texto, como é de costume. Já os curiosos e interessados, que podem ser estudantes e/ou profissionais de Administração e áreas afins, encontrarão uma leitura fácil e precisa, fundamentada em revisão bibliográfica apurada e atual, que possibilita um panorama geral sobre os temas abordados e que em nada deixa a desejar no quesito confiabilidade.

O livro aborda temas atuais que, em alguns casos, estão relacionados à Administração Geral, como *empreendedorismo e inovação, empresa familiar e modelos de criação de negócios*, mas também às áreas específicas da Administração, como, por exemplo, a *gestão de estoques em negócios virtuais, o marketing em época de crise e marketing de serviços*. Também traz temas que são caros aos estudos organizacionais, como *abordagem institucional, gestão por competência e aprendizagem organizacional*, além de outros temas transversais à Administração, como *processo decisório baseado em informação contábil e estatística aplicada à Administração*.

O primeiro capítulo, de autoria de Suely Parente Moretto, Adriana Goes Urano e Alcineide Aguiar Pimenta, intitulado “*Empresa familiar: conceitos, características e desafios*”, apresenta as características das empresas familiares e seus estágios de desenvolvimento. Esse capítulo, além das subseções anteriormente identificadas, traz um instigante estudo de caso para ser trabalhado em sala de aula.

O segundo capítulo, de autoria de Marta Elisa Morais da Silva Bendor e Francisca Juliana Miranda Linhares, “*Empreendedorismo e Inovação*”, explora o conceito de empreendedorismo relacionado às vantagens competitivas que são obtidas em processos inovativos.

Ainda na linha do empreendedorismo e inovação, o terceiro capítulo, de Francisco Leandro de Vasconcelos Lopes e Priscila Maria de Vasconcelos Porto, intitulado “*Utilização da metodologia Business Model Generation para criação de modelos de negócios inovadores*”, discute o conceito de empreendedorismo, mas desta vez associado ao termo *startup* e, ainda, ligado à apresentação de ferramenta de modelagem de negócios para o desenvolvimento de negócios estruturados, inovadores e alinhados às necessidades contemporâneas.

O quarto e o quinto capítulo discorrem sobre marketing. Teresa Lenice Nogueira da Gama Mota e Victor Morel Nogueira, em “*A importância do marketing em épocas de crise, segundo estudo da Harvard*”,



discutem estratégias de marketing a partir de trabalho da *Harvard Business School*, que avaliou casos de sucesso e fracasso do marketing em épocas de recessão. Esse capítulo também traz estudo de caso para ser discutido em sala. Jan Riella e Stênio Dias, em “*Marketing de serviços: da produção à venda*”, aproximam o conceito de marketing de serviços e demonstram o Modelo Servuction.

Seguindo no renque das áreas da Administração, mas com abordagem aplicada às necessidades dos novos negócios da sociedade digital e em rede, temos Alcineide Aguiar Pimenta, Suely Parente Moretto e Cellyneude de Souza Fernandes, em “*O desafio da gestão de estoque em negócios virtuais*”, que faz uma releitura do tema estoques, mas ligado aos ambientes virtuais.

Enveredando nos temas transversais à Administração, o sétimo e o oitavo capítulo discutem dois temas importantes para a gestão dos negócios: estatística e contabilidade. “*Estatística à Administração: importância, conceitos e ferramentas*” é o título do capítulo de autoria de Joyciane Coelho Vasconcelos, que apresenta ferramentas estatísticas que podem auxiliar na gestão dos negócios. Já “*Informação contábil na tomada de decisão*”, de Francisco Elder Escossio de Barros, Maria do Socorro Silva Mesquita e Rogeane Moraes Ribeiro, escrutina as demonstrações contábeis em relação ao processo decisório.

Por fim, nono, décimo e décimo primeiro capítulo, adentrando no campo dos estudos organizacionais, tratam da aprendizagem organizacional, gestão por competência e instituições. Rita de Cassia Lopes da Ponte e Cellyneude de Souza Fernandes, em “*Aprendizagem nas Organizações, um contexto estratégico para competitividade*”, buscam relacionar aprendizagem com competitividade e estratégia organizacional; Fabiana Pinto de Almeida Bizarria e Rogeane Moraes Ribeiro, em “*Competências, Gestão e Mudanças: reflexões e insights*”, examinam a gestão por competência e impactos nas pessoas e nas expectativas da própria empresa; e Zilah Maria Oliveira Barros Ribeiro e Kellane Karen do Nascimento Lima, no capítulo intitulado “*O papel das instituições no desen-*

*volvimento econômico*”, ponderam sobre a participação das instituições para o desenvolvimento econômico.

Parabéns aos autores pelo esforço investigativo e elaboração criativa e aos seus leitores, que agora têm em suas mãos uma obra que vale a pena ser lida e compreendida.

*Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Adriana Teixeira Bastos*

# SUMÁRIO

<b>CAPÍTULO 1</b> EMPRESA FAMILIAR: CONCEITOS, CARACTERÍSTICAS E DESAFIOS.....11 <i>Suely Parente Moretto; Adriana Goes Urano e Alcineide Aguiar Pimenta</i>	
<b>CAPÍTULO 2</b> EMPREENDEDORISMO E INOVAÇÃO.....21 <i>Marta Elisa Morais da Silva Bendor e Francisca Juliana Miranda Linhares</i>	
<b>CAPÍTULO 3</b> UTILIZAÇÃO DA METODOLOGIA BUSINESS MODEL GENERATION PARA CRIAÇÃO DE MODELOS DE NEGÓCIOS INOVADORES.....35 <i>Francisco Leandro de Vasconcelos Lopes e Priscila Maria de Vasconcelos Porto</i>	
<b>CAPÍTULO 4</b> A IMPORTÂNCIA DO MARKETING EM ÉPOCAS DE CRISE.....47 <i>Teresa Lenice Nogueira da Gama Mota e Victor Morel Nogueira</i>	
<b>CAPÍTULO 5</b> MARKETING DE SERVIÇOS: DA PRODUÇÃO À VENDA.....57 <i>Jan Riella e Stênio Dias</i>	
<b>CAPÍTULO 6</b> O DESAFIO DA GESTÃO DE ESTOQUE EM NEGÓCIOS VIRTUAIS.....69 <i>Alcineide Aguiar Pimenta; Suely Parente Moretto e Cellyneude de Souza Fernandes</i>	
<b>CAPÍTULO 7</b> ESTATÍSTICA À ADMINISTRAÇÃO: importância, conceitos e ferramentas.....79 <i>Joyciane Coelho Vasconcelos</i>	
<b>CAPÍTULO 8</b> INFORMAÇÃO CONTÁBIL NA TOMADA DE DECISÃO.....91 <i>Francisco Elder Escossio de Barros; Maria do Socorro Silva Mesquita e Rogeane Morais Ribeiro</i>	
<b>CAPÍTULO 9</b> APRENDIZAGEM NAS ORGANIZAÇÕES, UM CONTEXTO ESTRATÉGICO PARA COMPETITIVIDADE .....103 <i>Rita de Cassia Lopes da Ponte e Cellyneude de Souza Fernandes</i>	
<b>CAPÍTULO 10</b> COMPETÊNCIAS, GESTÃO E MUDANÇAS: reflexões e insights.....115 <i>Fabiana Pinto de Almeida Bizarria e Rogeane Morais Ribeiro</i>	
<b>CAPÍTULO 11</b> O PAPEL DAS INSTITUIÇÕES NO DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO.....139 <i>Zilah Maria Oliveira Barros Ribeiro e Kellane Karen do Nascimento Lima</i>	
AUTORES.....149	



# CAPÍTULO 1

## EMPRESA FAMILIAR: CONCEITOS, CARACTERÍSTICAS E DESAFIOS

*Suely Parente Moretto  
Adriana Goes Urano  
Alcineide Aguiar Pimenta*

### O que será visto neste capítulo?

- Apresentação das características de empresas familiares;
- Evolução dos estágios de desenvolvimento familiar.

### Ao final do capítulo, o aluno aprenderá:

- Entender e interpretar os conceitos de empresa familiar;
- Compreender o Modelo dos 3 Círculos e as forças que nele atuam;
- Compreender o Modelo Tridimensional de Desenvolvimento da Empresa Familiar;
- Analisar os desafios futuros das empresas familiares.

## INTRODUÇÃO

Estamos em um momento de profundas transformações, em que a tecnologia digital está interrompendo indústrias inteiras; a sustentabilidade está se tornando central para a condução dos negócios. Dentre os elementos essenciais para que as transformações ocorram nos negócios está a conquista da confiança dos clientes. Construídas em torno de valores fortes e com um propósito ambicioso, as empresas familiares têm uma vantagem competitiva em tempos de disrupção mercadológica.

No cenário atual, há uma enorme oportunidade para as empresas familiares começarem a gerar ganhos reais a partir de seus valores e propósitos, por meio da adoção de uma abordagem ativa que transforme estes em seu ativo mais valioso. Não à toa, o tema Empresa Familiar tem bastante relevância no que tange aos estudos da Administração, uma vez que esta registrou níveis recordes de crescimento em mais de uma

década em todo o mundo, segundo a PWC - Pesquisa Global de Empresas Familiares realizadas em 2018.

## EMPRESAS FAMILIARES: CONCEITOS E CARACTERÍSTICAS

Empresa Familiar é uma empresa que possui, entre seus colaboradores e/ou sócios, algum grau de parentesco ou laços familiares. Para a maioria dos estudiosos do tema, uma empresa caracteriza-se como familiar por ter em sua gestão a família proprietária, não apontando restrições ao fato de já terem ocorrido ou não processos sucessórios. Conforme veremos a seguir nas características das empresas familiares, Campos (2012) traz o processo de sucessão como uma condição para a caracterização de empresa familiar.

Apesar do impasse entre os conceitos, o volume de empresas no Brasil que possuem parentes entre seus membros só tem crescido ano após ano. Com toda esta representativa no cenário empresarial, as empresas familiares acabam se distinguindo das demais por possuírem determinadas características pertinentes ao seu estilo de negócio, conforme abaixo:

**Quadro 1** – Características de Empresas Familiares.

Características
Está sob o controle do(a) empresário(a) que a criou.
Tem sua origem vinculada a uma família.
Mantém membros da família na administração dos negócios.
Apresenta estreita relação entre propriedade e controle.
A propriedade é exercida por uma (ou por mais de uma) família.
Passa por processo sucessório familiar (entre gerações).
As relações familiares estão presentes e interferem em sua dinâmica.
A partir da sucessão, inicia-se o processo de uma empresa familiar com indivíduos possuindo algum parentesco, assumindo posições de liderança.
Surgem para atender à escassez ou à falta de produtos ou serviços em uma comunidade, região ou em determinado segmento ou sociedade.
Há a supervalorização de relações afetivas em prejuízo dos vínculos organizacionais.
O relacionamento familiar determina a sucessão, os valores institucionais da empresa, a imagem da empresa e a “obrigatoriedade” de posse de ações da empresa.

**Fonte:** Campos (2012).

A gestão familiar, por sua vez, possui vantagens e desvantagens que podem levar ou não o negócio ao declínio. Tudo depende do modelo adotado

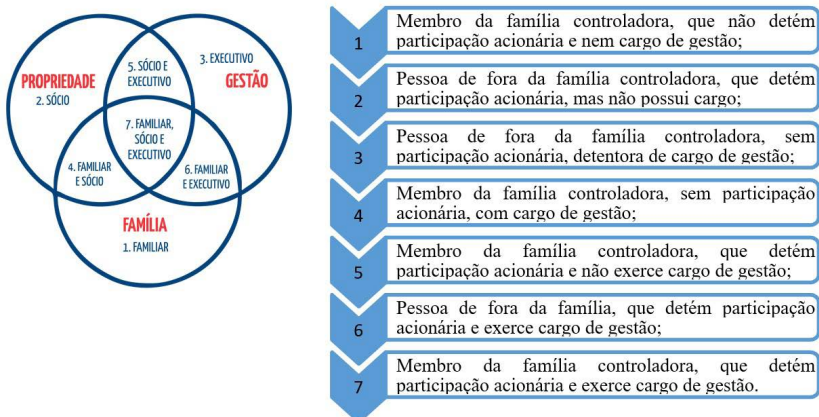
pela família para o gerenciamento do seu empreendimento. Quanto mais transparentes forem os papéis de cada um e a transparência entre as relações, menores serão os conflitos e maiores serão as chances de sobrevivência desse negócio. IBGC (2016) argumenta que, em empresas familiares, há um sistema estabelecido no qual os membros assumem responsabilidades perante a organização, formado por círculos, com dilemas e desafios para serem enfrentados na gestão organizacional.

## O MODELO DOS 3 CÍRCULOS

O modelo dos 3 círculos foi desenvolvido em Harvard, pelos professores Kelin E. Gersick, John Davis, Marion McColom Hampton e Ivan Lansberg, em 1978, e publicado no livro “De Geração para geração, ciclos de vida das empresas familiares”. Ilustra a iminência de conflitos nas esferas de poder e relacionamento que permeiam as empresas familiares.

Este é um modelo cujo entendimento das empresas familiares se dá em três perspectivas: propriedade, família e gestão. Para Gersick *et al.* (2006), desse modo, qualquer membro de uma empresa familiar pode fazer parte de uma das sete esferas a partir da sobreposição dos círculos, o que resulta em uma visão ampliada e completa da complexidade de uma empresa familiar. O modelo traz ainda a forma de participação dos membros familiares na gestão direta da empresa a partir das três perspectivas: propriedade, família e gestão.

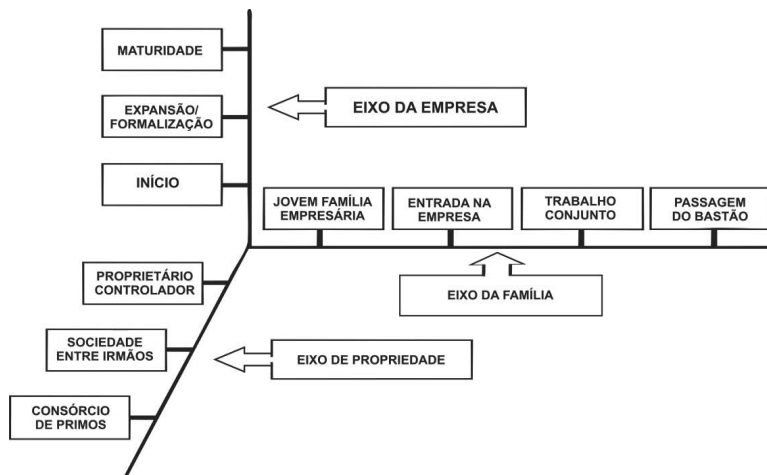
**Figura 1** – Modelo dos três círculos – Situar as pessoas e os seus interesses.



Fonte: Gersick *et al.* (2006).

Como as empresas familiares sofrem mudanças ao longo do tempo na sua gestão, assim como na família e na distribuição da propriedade, Gersik *et al.* (2006) apresentam o modelo tridimensional de desenvolvimento da empresa familiar, em que cada subsistema (propriedade, família e empresa) possui uma dimensão separada de desenvolvimento.

**Figura 2** – Modelo Tridimensional de Desenvolvimento da Empresa Familiar.



**Fonte:** Gersik *et al.* (2006).

Como apresentado na Figura 2, cada eixo – família, propriedade e empresa – passa por uma sequência de estágios, que influenciam uns aos outros, os quais possuem seus desafios-chave específicos. Gersik *et al.* (2006) afirmam que a forma como cada empresa familiar se desloca para um novo estágio, em qualquer das dimensões, assume uma nova forma com novas características.

Esse modelo permite analisar, de forma geral, o ciclo de vida das empresas familiares. Werner (2004) reforça que o ciclo de vida possui quatro estágios de desenvolvimento, que estão diretamente relacionados aos ciclos de sucessão, em que cada um destes apresenta aspectos críticos próprios do estágio de maturidade da empresa, que são:



**Quadro 2** – Estágios de desenvolvimento da empresa familiar.

Dimensão	Estágio de desenvolvimento	Principais características do estágio
<b>Propriedade</b>	Proprietário controlador	Controle centralizado.
	Sociedade entre irmãos	O controle da empresa é efetivo na geração dos irmãos, estando dois ou mais irmãos no controle acionário.
	Consórcio de primos	Muitos primos são acionistas e há mistura de sócios funcionários e não funcionários.
<b>Família</b>	Jovem família empresária	Geração adulta abaixo de 40 anos e filhos, se houver, abaixo de 18 anos.
	Entrada na empresa	A geração mais velha entre 35 e 55 anos e a geração mais jovem entre a adolescência e os 30 anos.
	Trabalho conjunto	Geração mais antiga entre 50 e 65 anos e a geração mais jovem entre 20 e 45 anos.
	Passagem do bastão	Geração mais velha com 60 anos ou mais.
<b>Gestão</b>	Início	Estrutura organizacional informal, com a presença do proprietário-gerente no centro. Geralmente desenvolve um produto.
	Expansão/Formalização	A estrutura fica cada vez mais funcional e desenvolvem-se produtos ou linhas de negócios múltiplos.
	Maturidade	As rotinas organizacionais estão bem estabelecidas, com a estrutura favorecendo a estabilidade e dirigida pela alta gerência. Base de clientes estável ou com modesto crescimento.

Fonte: Gersick *et.al.* (1997).

O modelo tridimensional permite que a empresa familiar consiga fazer uma autoavaliação de seu estágio de desenvolvimento, observando fatores relacionados a qual figura o poder está concentrado, se no proprietário ou outros membros da família, em qual geração se encontram os membros da família, se são mais jovens ou mais velhos, e como está desenhada a estrutura organizacional, se para um formato mais formal ou informal. Esse diagnóstico irá permitir que a empresa possa avaliar a necessidade de fazer ou não mudanças para garantir sua permanência no mercado.

## DESAFIOS FUTUROS DAS EMPRESAS FAMILIARES

Dentre muitos desafios que cercam as empresas, ao menos três se destacam como os principais desafios para as empresas familiares glo-

bais, que são: inovação; acesso às habilidades e competências certas; e digitalização. Muitos líderes de empresas familiares já reconhecem o desafio digital e já estão se preparando para isso. No entanto, há uma oportunidade de engajamento de todas as gerações das empresas. Para além dos desafios já mencionados, outro aspecto crucial para as empresas familiares é ter um senso claro de seus propósitos, o qual implica em ter clareza de onde se quer chegar. No entanto, assim como em qualquer outra empresa, o plano estratégico ainda não é um instrumento que faz parte da rotina destes negócios.

Dentre as empresas familiares, um primeiro grupo não tem nenhum plano estratégico, o que os caracteriza como “planejadores de baixo nível estratégico”, que parece estar mais focado em manter o barco fluando do que pensando em para onde está indo. Um segundo grupo tem um plano em mente, mas não está muito avançado; não é explícito sobre os custos ou métodos para alcançar os objetivos da empresa. Um terceiro grupo refere-se àquele com um plano intermediário custeado, formalizado e documentado. Dentre os três, os dois primeiros grupos têm maior probabilidade de ficar para trás ao longo do tempo.

Em relação ao plano estratégico constituído, pouquíssimas empresas familiares dispõem de um plano sucessório robusto, documentado e comunicado. As que possuem um plano têm maiores chances de alcançarem índices de lucratividade superior aos que não possuem, destacando-se, também, pelo foco em tecnologia digital. Esses planejadores altamente estratégicos estão traduzindo seus objetivos em práticas cotidianas e construindo hábitos que, com o tempo, criarão um legado distinto.

---

## **Resumo do capítulo**

Estamos em um momento de profundas transformações, no qual a tecnologia digital está interrompendo indústrias inteiras, e a sustentabilidade está se tornando central para a condução dos negócios. Conquistar a confiança dos clientes é mais importante do que nunca, e as

empresas familiares devem tentar maximizar a vantagem competitiva resultante de sua sólida cultura baseada em valores para alcançar ganhos reais, criando estratégias vitoriosas para garantir legados rentáveis e de longo prazo.

### **Estudo de Caso: Empresa Mars – definindo o papel das empresas em cinco princípios**

*Mars Inc., EUA*

*Victoria Mars, Membro, Conselho  
de Administração*

*(Presidente do Conselho de 2014 a 2017).*



As empresas geralmente exibem seus princípios e valores em seus sites, materiais de marketing ou quadros instalados nos principais pontos da empresa. Mas será que elas vivem de acordo com seus princípios em tudo que fazem? Uma empresa que tem seus valores e princípios como norteadores do negócio é a da família Mars. Os Cinco Princípios norteadores da Mars são: qualidade, responsabilidade, mutualidade, eficiência e liberdade. “Não há uma conversa que eu tenha com nossos associados e líderes, outras empresas, funcionários do governo ou quando falo em público que não se encaixa nos Cinco Princípios”, diz Victoria Mars, ex-presidente e atual diretora da empresa, com sede na Virgínia, e membro da quarta geração dos proprietários da família.

A Mars é uma das maiores empresas privadas do mundo e emprega mais de 100 mil pessoas em oitenta países. Os cinco princípios da empresa, que estão visivelmente presentes em cada uma de suas centenas de sites, unem os associados da Mars em diferentes regiões geográficas, idiomas, culturas e gerações. “De uma geração para a seguinte, sempre foi sobre como fizemos negócios, e não sobre o que fazemos como um negócio, e The Five Principles saiu desse legado”, diz ela.

Os valores embutidos nos princípios vêm do avô de Mars, Forrest Mars, Sr., cujo pai, Frank, fundou a Mars como uma empresa de con-

feitos – um precursor da atual empresa Mars – no estado americano de Washington, em 1911. “Meu avô foi um grande crente em como você faz negócios”, diz Mars. “Há cerca de 15 anos, encontramos uma carta escrita por ele em 1947, que falava sobre essa ideia de mutualidade com seus associados, sua comunidade e todos os seus negócios como o objetivo da existência da empresa. Isso moldou os valores e princípios da família e se expandiu ainda mais quando meu pai, meu tio e minha tia codificaram Os Cinco Princípios, no início dos anos 80.

Eles foram atualizados algumas vezes, mas o que não mudou são os próprios princípios. O que evolui mais constantemente é a relevância de como se vive nos tempos atuais. “Quando criança, cresci com esses princípios como parte de como vivíamos em família. Eles não estavam pendurados na parede, postados na geladeira da cozinha. Mas eles orientaram nossa família e eu sobre como interagimos com as pessoas. Achei que isso era apenas a norma”. Para a família Mars, ter esses princípios ajuda a família a direcionar o que acredita ser o rumo certo para o negócio

“O Real conector entre a família e a empresa são os Cinco Princípios de como fazemos negócios. É a cola que nos mantém unidos. Outra expressão prática dos princípios da empresa é destacada pelo seu uso para ajudar a recrutar os talentos certos”, diz Victoria. E acrescenta: “Nossos princípios e valores atraem os associados que estamos procurando para trabalhar em nossos negócios e manterão os que temos para nós. Eles incentivarão os consumidores a comprar nossos produtos e afetarão o modo como nos sentimos quando fazemos parte de suas comunidades em que trabalhamos, e como os governos se sentem em relação a trabalharmos em seu país”.

A Mars também acredita que uma definição mais ampla do objetivo dos negócios é vital para engajar a próxima geração. “O negócio é mais do que ganhar um retorno. É sobre o impacto que você tem no mundo, e isso é absolutamente importante para a próxima geração”, diz ela. “Como a quarta geração de nossa família, meus irmãos, primos e eu

estamos nos perguntando como vamos manter nossos filhos, netos e bisnetos conectados ao negócio, quando eles não estão tão intimamente ligados quanto nós”, observa Mars. “Temos que encontrar outra maneira de conectá-los. É fácil acabar com apenas palavras na parede; você tem que continuar treinando, contando histórias e demonstrando como você se comporta e mostrando como viver de acordo com esses princípios”.

Fonte: Texto extraído e adaptado do PwC Global Family Business Survey (2018).

---

## QUESTÕES

1. Pesquise o que significa “Princípios e Valores”.
2. Quais os princípios da empresa Mars? Em que eles podem ajudar na imagem da organização?
3. Dê exemplos de Empresas Familiares que, assim como a Mars, também usam os Princípios e Valores como estratégia competitiva.
4. Como a empresa Mars aplica os princípios no dia a dia do seu negócio?
5. Que lições se pode aprender com esse caso?

## LEITURAS COMPLEMENTARES

NEOWAY. **Brasil visto pela Neoway**: Um olhar rápido sobre as empresas do Brasil. Outubro, 2018.

---

## REFERÊNCIAS

CAMPOS, Daniela P. **Estilo de gestão e profissionalização**: um estudo de caso em uma empresa familiar. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade Novo Horizonte. Minas Gerais, 2012.

GERSICK, Kelin *et al.* **De geração para geração**: ciclos de vida das empresas familiares. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

IBGC - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Código das**

## **Melhores Práticas de Governança Corporativa.**

IBGC - Instituto Brasileiro De Governança Corporativa (2016). **Governança da família empresária**: conceitos básicos, desafios e recomendações. São Paulo: IBGC. Disponível em: [http://conhecimento.ibgc.org.br/Lists/Publicacoes/Attachments/22057/familiaempresaria\\_web.pdf](http://conhecimento.ibgc.org.br/Lists/Publicacoes/Attachments/22057/familiaempresaria_web.pdf). Acesso: recuperado em 16 maio 2018.

PWC. **Pesquisa Global sobre Empresas Familiares**. 2018.

SEBRAE. **Relatório Especial**: Empresas Familiares. Setembro, 2015.

WERNER, René A. **Família & Negócios**: um caminho para o sucesso. Barueri, SP: Manole, 2004.

## CAPÍTULO 2

### EMPREENDEDORISMO E INOVAÇÃO

Marta Elisa Morais da Silva Bendor  
Francisca Juliana Miranda Linhares

*“A inovação é uma ferramenta específica dos empresários, meio através do qual exploram a mudança como oportunidade para um negócio ou um serviço diferente. É possível apresentá-la sob a forma de disciplina, aprendê-la e praticá-la” (DRUCKER, 1992).*

#### O que será visto neste capítulo?

- Aborda o conceito de empreendedorismo e sua evolução;
- Explora a inovação e suas formas;
- Descreve a inovação como vantagem competitiva e seus ciclos.

#### Ao final do capítulo, o aluno aprenderá:

- Conceituar empreendedorismo;
- Conceituar inovação;
- Compreender as relações entre empreendedorismo, inovação e vantagem competitiva;
- Avaliar os fatores que compõem a vantagem competitiva proposta pela inovação;
- Compreender a dinâmica de um ambiente empresarial que promove a criatividade e inovação.

#### INTRODUÇÃO

O ato de empreender é uma ação que pode levar a uma transformação social. O empreendedor é uma pessoa criativa, marcada pela capacidade de estabelecer e atingir objetivos, e que mantém um alto nível de consciência do ambiente em que vive, usando-o para detectar oportunidades de negócio (HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2014).

Estudos sobre a contribuição do empreendedorismo para o crescimento e desenvolvimento econômico demonstram como positiva a influência da cultura empreendedora nesse processo dentro da sociedade. No entanto, para gerar essa contribuição, os indivíduos considerados empreendedores enfrentam enormes desafios que precisam explorar como uma oportunidade, transformando o ato de empreender na geração de resultados concretos, com muita disciplina e persistência (SCHUMPETER, 1934; MCCLELLAND, 1972; CARREE; THURIK, 2003; HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2014).

Neste sentido, o empreendedorismo é resultado das ações criativas de um indivíduo, fruto também de suas experiências de vida, capacidade e oportunidades, e com risco inerente. Dessa forma, é possível considerar empreendedor o indivíduo que assume riscos em busca de lucros, apresenta habilidades e competências para conceber e gerir uma empresa com potencial de geração de resultados positivos, ou ainda, aqueles que inovam nas organizações onde trabalham (CARLAND; CARLAND; HOY, 1998; FILION, 1999).

No entanto, observa-se que o processo de inovação depende da capacidade que uma empresa tem de absorver conhecimento relevante ao seu contexto, tendo acesso a oportunidades palpáveis por meio de sua interpretação do meio. Dessa forma, transforma novas ideias, processos ou métodos em iniciativas práticas mediante boa gestão dos recursos disponíveis. A organização torna-se capaz de inovar por meio de sua aprendizagem constante, ciente de que aprender a aprender é o meio contemporâneo mais eficaz para que a inovação ocorra de maneira eficiente e eficaz.

O capítulo a seguir está dividido nos tópicos: empreendedorismo, inovação e inovação como vantagem competitiva. Dessa forma, revisa aspectos conceituais sobre os temas em questão. Ao final do capítulo, o aluno deverá estar apto a responder a lista de exercícios proposta, que tem como principal intuito a fixação do conteúdo.



## EMPREENDEDORISMO

Derivada da língua francesa, a palavra empreendedor (*entrepreneur*) quer dizer aquele que assume riscos e começa algo novo (FILION, 2000). Já para Kirzner (1973), o empreendedor é aquele que cria um equilíbrio, identifica uma oportunidade e dissemina uma ideia em um ambiente de caos. Por ser um curioso, o empreendedor é um exímio identificador de oportunidades, estando atento às informações, pois sabe que suas chances crescem na medida em que seu conhecimento aumenta. Dessa forma, o empreendedor é aquele que detecta uma oportunidade e cria um negócio objetivando capitalizar sobre ele, assumindo riscos calculados.

Nesse sentido, Schumpeter (1934) apregoava que a essência do empreendedorismo está na percepção e no aprimoramento das oportunidades por meio da combinação dos recursos, criando novos modelos de negócios. A perspectiva de criatividade surge como uma nova maneira de empregar os recursos e fazer negócios, em que o empreendedor se distingue por sua capacidade de fazer diferente.

A partir de então, é dado maior destaque à inovação do que ao risco inerente ao ato de empreender, até então considerado fator essencial ao sucesso do empreendedor. Para Schumpeter (1934, p. 8), a interdependência entre inovação, abertura de novos mercados e atividade empreendedora encontra-se claramente estabelecida:

*É o produtor que, via de regra, inicia a mudança econômica e os consumidores, se necessário, são por ele “educados”; eles são, por assim dizer, ensinados a desejar novas coisas, ou coisas que diferem de alguma forma daquelas que tem o hábito de consumir.*

Assim, estabelece-se a chamada “destruição criativa” de Schumpeter, na qual o consumidor substitui antigos produtos por novos, além de mudar também seus hábitos de consumo. Esse processo só se torna possível em virtude da capacidade de inovação inerente ao empreendedor, aspecto que o difere dos demais indivíduos.

Alinhado a esse pensamento, Drucker (1986) afirma que empreendedores são os indivíduos que aproveitam as oportunidades para criar

a mudança por intermédio de algo inovador. A inovação passa a ser considerada como sendo a “ferramenta própria dos empreendedores”. A partir dessa concepção, esse campo de estudos é denominado “economia de empreendimentos”, e o conceito da prática empreendedora passa a ser também valorizado. Assim, o empreendedor possui visão de mercado e é capaz de transformar o futuro mediante a realização prática de seus planos, visto ser a prática a responsável pela concretização da ação empreendedora.

Filion (1999) corrobora com esse pensamento ao considerar o empreendedor como sendo um indivíduo com elevado nível de criatividade, que possui como características marcantes o poder de traçar metas e objetivos e, por consequência, alcançá-los. Para tanto, o empreendedor dispõe de elevado nível de conhecimento do ambiente onde está inserido e o utiliza para enxergar e abraçar oportunidades de negócios.

O empreendedor percebe, aproveita e explora as oportunidades existentes no mercado. Desse modo, o empreendedorismo envolve aspectos, como descoberta, exploração de oportunidades e evolução, além de incluir a criação de novas empresas. Assim, o empreendedor é definido como alguém que identifica uma oportunidade e gera uma ideia inovadora, integrando uma combinação de recursos com a geração de lucros, sob condições de riscos financeiros e incertezas psicológicas e sociais. Suas ações, quando bem-sucedidas, traduzem-se em benefícios para a sociedade em diversos âmbitos (DEGEN, 2009; SILVA, 2010; HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2014).

## **INOVAÇÃO**

O sujeito, por meio da inovação, é capaz de transformar a realidade do mundo dos negócios planejando para o futuro grandes transformações, resultando em benefícios para a sociedade (SILVA, 2010). Considera-se então a importância do surgimento de novos empreendedores para a sociedade onde estes atuam.

Diante da “busca” constante de novos empreendedores, observa-se, como resposta a esses anseios, o conceito de inovação. Amplamente dis-

cutido e pesquisado atualmente, inovação surgiu por meio de ensaios teóricos realizados pelo sociólogo Gabriel Tarde. Todavia, foi o economista Joseph Alois Schumpeter (1934) o autor que ocasionou maior ênfase ao estudo, ao afirmar que a inovação é responsável pelo crescimento econômico das sociedades, com destaque para aquelas inovações que se caracterizam como produtos e serviços efetivamente novos, os quais criariam novos mercados e demandas. Mais tarde, também declara que inovações representam novas possibilidades de harmonizar elementos ditos distintos: técnicas mercadológicas, traduzidas por novas combinações comerciais, e organizacionais, na forma de novas organizações dos negócios (SCHUMPETER, 1934).

Segundo Tidd, Besant e Pavitt (2005), conceitua-se inovação como o processo de transformar oportunidades em novas ideias, colocando-as em prática de forma ampla. Desse modo, observa-se que inovação consiste na inclusão de elementos novos ou um novo ajuste de elementos na produção ou entrega de manufaturados e produtos de serviço (SCHUMPETER, 1961). Inovações estão diretamente relacionadas a processos e preceitos, tendo em vista o método de gerar o produto, o serviço, o processo de criação, a montagem, o desenvolvimento do produto e o serviço que está sendo vendido ao cliente (HAUKNES, 1998; VEUGELERS; CASSIMAN, 1999; AHUJA; KATILA, 2001; JANSEN; VAN DEN BOSCH; VOLBERDA, 2005; STARE; BUCAR, 2009).

Para Hurley e Hult (1998, p. 44), “empresas que têm uma grande capacidade de inovar podem ser capazes de desenvolver vantagem competitiva e realizar altos níveis de *performance*”. Os autores dividem o termo em duas partes: (a) inovatividade, que é a orientação organizacional rumo à inovação; e (b) capacidade de inovar, que nada mais é do que a habilidade que uma empresa pode ter de pôr em prática novas ideias, processos e/ou produtos com sucesso (HURLEY; HULT, 1998).

Schumpeter (1934) sugere as seguintes formas de inovação: (1) introdução de um novo bem; (2) introdução de um novo método de produção; (3) abertura de um novo mercado; (4) conquista de uma nova fonte de matéria-prima ou de bem semimanufaturado; e (5) estabelecimento de uma nova organização de qualquer indústria.

Alinhando-se à Schumpeter (1934), Tidd, Bessant e Pavitt (2008) denominam quatro formas de inovação:

- a. inovação de produto (envolve mudança nas características ou na estrutura dos produtos ou serviços que a empresa oferece);
- b. inovação de processo (mudança na forma em que os produtos/serviços são criados e entregues);
- c. inovação de posição (trata das mudanças no contexto em que produto/serviços são introduzidos);
- d. inovação de paradigma (refere-se às mudanças nos modelos mentais subjacentes, que orientam o que a empresa faz).

Hurley e Hult (1998) declaram que organizações que possuem maior capacidade de inovar estão propensas a ter uma maior possibilidade para desenvolver capacidade competitiva e alcançar níveis de desempenho elevados perante seus concorrentes. Diante disso, observa-se que empreender e o modo de empreender se tornaram algo inovador, e ambos se tornaram conceitos importantes na sociedade contemporânea, ávida por negócios diferenciados.

## INOVAÇÃO COMO VANTAGEM COMPETITIVA

Em sintonia com tais pensamentos, Porter (1990) declara que organizações podem obter vantagem competitiva pelo uso da inovação, tendo em vista novas tecnologias e maneiras novas de realizar as coisas. Em contraponto a isso, Varela e João (2011) afirmam que a inovação gerada a partir do recurso do conhecimento pode gerar vantagem competitiva, porém, não necessariamente.

O simples desenvolvimento de uma inovação não significa que a empresa será capaz de criar vantagem competitiva e rendas a partir dessa inovação. Todavia, a partir da inovação, a empresa pode conseguir insights diferenciados e, assim, criar recursos que permitam criar vantagem competitiva de duas formas: por meio de *insights* superiores sobre o mercado que permitam à empresa tomar melhores decisões e alocação de recursos; e na implementação das inovações, de forma a estabelecer

fluxos de recursos que levam a estoques de ativos difíceis de replicar (MCGRATH; KOCH, 1996).

James Utterback expôs um modelo em que a taxa de inovação de produto e de processo, assim como as características da competição e da inovação em um dado setor, oscilam de acordo com o nível de maturação do chamado design dominante do produto (UTTERBACK, 1997). Segundo o modelo, tal dinâmica exposta é constituída por ciclos divididos em três fases:

- a. Fase fluida, na qual os precursores estipulam variada forma e designs. Designa-se por crescente concorrência e instabilidade alta do mercado;
- b. Fase transitória, em que existe a aceitação do mercado sobre um design dominante, reduzindo a taxa de inovação do produto, mas aumentando a do processo com o objetivo de produzir em volumes maiores;
- c. Fase específica, que corresponde a melhorias cumulativas e incrementais de produtividade e qualidade, com produção em grande escala e especialização elevada à produção de modelos específicos.

Stefanovitz (2011) afirma que tais ciclos se revelam e se repetem como componente de transição a alguma descontinuidade tecnológica relevante. Também designada como inovação disruptiva, normalmente apresenta menor relação custo-benefício em sua fase inicial do que o design dominante; diante disso, evolui até definir-se vantajosa e proporcionar um novo ciclo de inovação (STEFANOVITZ, 2011). Tal contexto é relevante ao estudo, pois determina a inovação como vantagem competitiva de caráter estratégico que precisa estar presente dentro de um contexto dinâmico e amplamente desenvolvido.

Mesmo empresas de setor similar adotam estratégias diferentes. Ao determinar sua estratégia, uma organização estabelece um padrão para sua ação de forma competitiva, e isso demonstra suas intenções na busca pelo conhecimento e por sua sobrevivência no mercado onde atua (STEFANOVITZ, 2011). O autor ainda cita que a estratégia competitiva se-

guida estabelece o papel da inovação dentro do ambiente organizacional, pois direciona suas prioridades na busca por vantagens competitivas.

Torna-se claro que a estratégia seguida por uma organização influencia diretamente a caracterização do seu sistema interno de inovação, assim como também evidencia os desafios à implementação da prática da inovação (STEFANOVITZ, 2011). Ainda segundo o autor, o modo de uma empresa operar sua gestão e o executar das atividades inovativas devem estar adequados aos objetivos da estratégia competitiva pretendida por esta, o que reflete na forma como ela estrutura sua organização interna, determina seus processos e dispõe seus recursos para a inovação.

A intangibilidade do conhecimento e da capacidade de inovar mostra significância da competência de gerar inovação e mantê-la como meio eficaz da construção de uma empresa sustentada em pilares comportamentais e de aprendizagem sólidos. Tal ato é capaz de determinar o sucesso empresarial de um negócio, pois, como já foi citado, quanto maior é o capital intelectual de uma organização, maior será a sua capacidade de promover a inovação (CASSOL, 2016).

Neste capítulo discutimos que a essência da relação entre o empreendedorismo e a inovação encontra-se na íntima interação entre esses conceitos. Perceber essa importância e construir bases competitivas sólidas cria novas oportunidades de negócios, e isso pode determinar seu sucesso empresarial, pois traz vantagem competitiva por meio da diferenciação e da mudança. Trabalhar a integração entre empreendedorismo e inovação torna-se necessário para o pleno andamento da sociedade moderna, que não pode mais contar com modelos prontos, mas necessita estruturar-se por meio de seu protagonismo e estruturado ordenamento organizacional para o bem da coletividade.

---

## **Resumo do capítulo**

Ao falar em empreendedorismo e inovação devemos observar que são muito mais do que ideias, técnicas ou ferramentas. A simbiose entre tais conceitos deve ser considerada uma espécie de prática contínua e realmente embasada quando analisamos a estreita relação entre eles.

Faz-se necessário entender que, para empreender hoje, é relevante ser inovador e trabalhar todos os aspectos intrínsecos a isso.

Gerar inovação por meio do empreendedorismo torna um negócio diferenciado, e isso faz dele um agregador de potencialidades sólidas, por tornar-se meio instrumento de vantagem competitiva. Pode-se observar que a efetiva e eficaz utilização do empreendedorismo e da inovação em um ambiente empresarial causa o encaixe sistêmico e holístico das perspectivas pessoal, social e contextual, bem como observar os traços pessoais e singulares do indivíduo empreendedor e sua relação com a análise e compreensão aprofundada de uma realidade em constante evolução.

Conclui-se que fatores sociais (relações intrapessoais e interpessoais necessárias no ambiente organizacional, trabalho em equipe e respeito entre os *stakeholders* do negócio) demonstram a ideia da relevância do uso do empreendedorismo como um meio sustentável de gerar inovação e propagar o bem estar coletivo, enquanto os fatores contextuais, expressos na compreensão do ambiente e suas variáveis, da tecnologia e dos recursos disponíveis, são necessários para implantar de fato um ambiente inovador por meio do emprego do empreendedorismo.

---

## QUESTÕES

1. Suponha que sua organização deseja atuar no mercado de games para adolescentes, sabendo da alta dinamicidade deste mercado. Quais ações a serem tomadas para manter-se como um *player* forte nesse mercado?
  2. Quais as principais características de uma organização inovadora?
  3. Estabeleça uma relação entre estratégia, inovação e competitividade. Cite exemplos práticos.
  4. Como as organizações podem obter vantagem competitiva por meio da inovação? Cite exemplos práticos.
-

## LEITURAS COMPLEMENTARES

SANTOS, D. F. L.; BASSO, L. F. C.; KIMURA, H. A estrutura da capacidade de inovar das empresas brasileiras: uma proposta de construto. **Revista de Administração e Inovação**, v. 9, n. 3, p. 103–128. jul/set. 2012.

UTTERBACK, J. M. **Dominando a dinâmica da inovação**. Rio de Janeiro: Quality Mark, 2011.

ZAMPIER, M. A.; TAKAHASHI, A. R. W. Competências empreendedoras e processos de aprendizagem empreendedora: modelo conceitual de pesquisa. **Cadernos Ebape**. BR, p. 564-585, 2011.

---

## REFERÊNCIAS

AHUJA, G; KATILA, R. Technological Acquisitions and the Innovation Performance of Acquiring Firms: A Longitudinal Study. **Strategic Management Journal**, v. 22, p. 197-220, 2001.

30 CARLAND, J. W; CARLAND, J. A.; HOY, F. S. Who is an Entrepreneur? Is a question worth asking? **American Journal of Small Business**. v. 15, n. 3, p. 33-39, Spring 1998.

CARREE, M. A.; THURIK, A. R. **The impact of entrepreneurship on economic growth**. 2003. Disponível em: <http://ondernemerschap.panteia.nl/pdf-ez/n200320.pdf>. Acesso em: 29 jun. 2016.

CASSOL, A. **Capital intelectual e capacidade absorptiva como propulsores da inovação**: estudo de caso no setor de papel e papelão ondulado. Dissertação (Mestrado Acadêmico em Administração) – Universidade do Vale do Itajaí, Santa Catarina, 2014.

DEGEN, R. **O empreendedor**: empreender como opção de carreira. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor**. São Paulo: Pioneira, 1986.

DRUCKER, P. F. **A Nova Era da Administração**. São Paulo: Pioneira, 1992.



FILION, L. J. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 34, n. 2, p. 5-28, abr./jun. 1999.

FILION, L. J. **Empreendedorismo: Ciência, Técnica e Arte**. Brasília: CNI. IEL Nacional, 2000.

Hauknes, J. **Services in innovation**—innovation in services. SI4S Final report to the European Commission, DG XII, TSER programme. STEP Group, Oslo, 1998.

HISRICH, R. D.; PETERS, M. P.; SHEPHERD, D. A. **Empreendedorismo**. 9. ed. Porto Alegre. Bookman, 2014.

HURLEY, R. F.; HULT, G. T. M. Innovation, market orientation, and organizational learning: An integration and empirical examination. **Journal of Marketing**, Vol. 62, p. 42–54, 1998.

JANSEN, J. J. P.; VAN DEN BOSCH, F. A. J.; VOLBERDA, H. W. Managing potential and realized absorptive capacity: how do organizational antecedents matter? **Academy of Management Journal**, v. 48, n. 6, p. 999-1015, 2005.

KIRZNER, I. M. **Competition and Entrepreneurship**. Chicago: University of Chicago Press, 1973. Disponível em: <http://www.sjsu.edu/people/john.estill/courses/158-s15/Israel%20Kirzner%20-%20Competition%20And%20Entrepreneurship.pdf>. Acesso em: 02 mai. 2016.

MCCLELLAND, D. C. **A sociedade competitiva: realização e progresso social**. Rio de Janeiro: Editora Expressão e Cultura, 1972.

PORTER, M. E. **The Competitive Advantage of Nations**. The Free Press, New York, 1990.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico**. Tradução M. S. Possas. São Paulo: Nova cultural, 1997 (Obra original publicada em 1934).

SCHUMPETER, J. A. **Capitalismo, socialismo e democracia**. Rio de Janeiro: Fundo da Cultura, 1961.

SILVA, G. S. **Educação Empreendedora nas IES Cearenses**: Um estudo Multicaso. 2010. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade de Fortaleza, Fortaleza, 2010.

STARE, M; BUCAR, M. Towards services: inclusive innovation policy in the New Member States. **Social Sciences**, v. 1, n. 63, p. 7-14, 2009.

STEFANOVITZ, J. P. **Contribuições ao estudo da gestão da inovação**: proposição conceitual e estudos de caso. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) – Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2011.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Gestão da Inovação**. Porto Alegre – RS: Bookman, 2008.

UTTERBACK, J. M. **Dominando a dinâmica da inovação**. Rio de Janeiro: Quality Mark, 2011.

VARELA, A. A. R.; JOÃO, B. N. do. Capacidades Dinâmicas e Inovação: um estudo no setor de software e prestação de serviços em Tecnologia da Informação. Encontro da ANPAD. 35., 2011, Rio de Janeiro, **Anais...** Rio de Janeiro: Encontro da ANPAD, 2011.





## CAPÍTULO 3

### UTILIZAÇÃO DA METODOLOGIA BUSINESS MODEL GENERATION PARA CRIAÇÃO DE MODELOS DE NEGÓCIOS INOVADORES

*Francisco Leandro de Vasconcelos Lopes  
Priscila Maria de Vasconcelos Porto*

#### O que será visto neste capítulo?

- Explicação sobre a inovação, apresentando suas nuances acerca do assunto;
- Abordagem do conceito de empreendedorismo e suas implicações ao contexto global;
- Contextualização do termo Startup e vinculação de sua importância ao mundo contemporâneo;
- Apresentação da ferramenta *Business Model Generation* como alternativa para modelar negócios inovadores.

#### Ao final do capítulo, o aluno aprenderá:

- Compreender o conceito de inovação como um processo necessário ao cotidiano organizacional;
- Entender empreendedorismo e sua importância ao amplo desenvolvimento do ser, como também de negócios inovadores e, por isso, sustentáveis;
- Conceituar Startup e observar sua importância para a construção de um ambiente inovador;
- Compreender a dinâmica de uma ferramenta de modelagem de negócios para o desenvolvimento de negócios estruturados, inovadores e devidamente alinhados às necessidades contemporâneas.

#### INTRODUÇÃO

A inovação já se tornou palavra de ordem na rotina diária do mundo contemporâneo. A solução de problemas, a procura pela eficiência, a redução de custos, o desenvolvimento de novas formas de se construir cenários, todos se relacionam à necessidade de inovar. Com a mundiali-

zação da economia, a geração de informação em escala reduziu as fronteiras, barateou a tecnologia e permitiu uma maior geração de ideias com capacidade de geração de negócios e mudanças na economia e sociedade nunca antes visto. O nível tecnológico que deixava as pessoas impressionadas há 20 anos já não repercute na mesma proporção hoje em dia.

Dentro desse contexto de ampla inovação, empreender se tornou o meio para isso, já que o empreendedorismo é o resultado das práticas inovadoras de um indivíduo que utiliza suas experiências pessoais, potencial, habilidades e competências, além utilizar ou criar oportunidades favoráveis e meios para driblar riscos intrínsecos ao processo em prol de resultados positivos (CARLAND; CARLAND; HOY, 1998; FILION, 1999a).

Entre os negócios que se diversificam e multiplicam as formas de conexão e interação estão as startups. Para Raphael Bar El, as startups podem ser tratadas como negócios que surgiram de ideias criativas, em estágio inicial de amadurecimento, com reduzido investimento inicial e com possibilidades de escalabilidade de negócios superiores aos negócios tradicionais. Para a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico - OCDE (2005), os desafios enfrentados por essas empresas são maiores que as de outros negócios, diante da incerteza e risco atribuídos à ideia, ainda em estágio inicial (BAR EL; CASTRO, 2014).

Para que a geração de ideias se confirme como negócios inovadores, é importante que a interação ideia-mercado seja associada a um processo de ciclos de aprendizado, que levará ao desenvolvimento e amadurecimento do produto/serviço. Ou seja, o negócio precisa de “ir pra rua” e interagir com o público (BLANK, 2014).

Apenas a interação não basta, devendo estar associada ao acompanhamento do que foi internalizado à ideia. Assim, a utilização da modelagem do negócio, mapa da empatia, técnicas de validação, dentre outros processos auxiliará no conhecimento de mercado e maior probabilidade de sucesso.

Para tanto, este artigo tem como objetivos elucidar um processo que venha a auxiliar o empreendedor nas etapas de desenvolvimento inicial de uma ideia inovadora. O texto abordará os conceitos de inovação, empreendedorismo e startup, e descreverá a etapa de preenchimento do Canvas, metodologia presente no livro *Business Model Generation*, de Alexander Osterwalver.

## INOVAÇÃO

A inovação aborda vários conceitos. Para Schumpeter (1949), a inovação “refere-se a novas combinações de recursos já existentes para produzir novas mercadorias, ou para produzir mercadorias antigas de uma forma mais eficiente”. Já o Instituto Inovação (2010) credita a inovação ao processo de adequada “exploração com sucesso de ideias”. Essas terminologias acabam por ampliar o conceito de inovação, antes creditado mais aos setores de Pesquisa e Desenvolvimento P&D.

A inovação não está vinculada apenas ao processo tecnológico, existindo vários tipos a serem estudados. Segundo o Manual de Oslo, há 4 (quatro) formas de inovação, sendo elas: inovação em produto, processo, organizacional e marketing (OCDE, 2005).

Para inovação em produto, há envolvimento de mudanças nas características e potencialidades de produtos ou serviços, resultando desde aperfeiçoamentos a transformações totais. A inovação em processo se caracteriza por mudanças na forma de produzir algo ou de distribuir. Para a inovação organizacional, têm-se o modo como a organização renoverá suas práticas, com novas formas de negociação, organizações em ambiente de trabalho ou relacionamento com clientes e outros parceiros. Já a inovação em marketing se caracteriza por uma nova abordagem no design do produto, na divulgação e promoção da marca, inclusive no estabelecimento de preços dos bens e serviços oferecidos (OCDE, 2005).

É necessário observar, entretanto, que o simples desenvolvimento de uma inovação não significa resultado significativo e real dentro de uma

empresa ou ideia de negócio; porém, a partir da inovação, a empresa pode conseguir insights específicos e singulares, e assim criar recursos que permitam diferenciação, o que pode levar a uma vantagem competitiva dentro do mercado, gerando um ciclo virtuoso de inovação (MCGRATH; KOCK, 1996).

## EMPREENDEDORISMO

O termo empreendedor, do francês *entrepreneur*, significa aquele que assume riscos e começa algo novo. É aquele que possui técnicas e habilidades diferenciadas quando comparado com outras pessoas. Schumpeter (1949) atesta que “O empreendedor é aquele que destrói a ordem econômica existente pela introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos e materiais”. Nas palavras de Kirzner (1973), “O empreendedor é aquele que cria um equilíbrio, encontrando uma posição clara e positiva em um ambiente de caos e turbulência, ou seja, identifica oportunidades na ordem presente”.

Segundo Dornelas (2005), há alguns anos era considerado loucura, ousar abrir o próprio negócio. As pessoas eram incentivadas às carreiras em repartições públicas, buscando status e estabilidade. O estudo do empreendedorismo no Brasil acontece desde os anos 1990, passando a ganhar mais intensidade nos últimos anos (DORNELAS, 2008).

A partir do ano de 2000, o Brasil começou a fazer parte de um programa de pesquisa de abrangência mundial, o maior estudo contínuo sobre a dinâmica empreendedora mundial: *Global Entrepreneurship Monitor* - GEM, que deu início às suas atividades em 1999 e permanece crescendo a cada ano. No Brasil, ele é patrocinado pelo SEBRAE e realizado pelo Instituto Brasileiro de Qualidade e Produtividade (IBQP), em parceria com a Fundação Getúlio Vargas (FGV). Entre os ouvidos pela GEM estão desde pessoas que estão se preparando para iniciar um empreendimento até os que já estão estabelecidos no mercado. Esse programa é baseado em avaliações sobre o nível de atividade empreendedo-



ra para todos os países que dele participam, por meio de medidas estatísticas envolvendo uma exploração do papel do empreendedorismo no crescimento econômico nacional, mostrando características associadas com a atividade empreendedora (GEM, 2013).

O aumento no índice de desemprego e a necessidade de complementar a renda tem levado muitos brasileiros a empreender, seja por oportunidade ou por necessidade. Segundo o GEM (2017), os empreendedores por oportunidade são aqueles que afirmam ter iniciado o negócio principalmente pelo fato de terem percebido uma oportunidade no ambiente, enquanto os empreendedores por necessidade são aqueles que afirmam ter iniciado o negócio pela ausência de alternativas para a geração de ocupação e renda.

## STARTUPS

Cada vez mais, o cenário mundial se depara com a terminologia *Startup*. Embora conceitualmente o termo pareça distante e confuso, o cotidiano revela a proximidade com que as pessoas se relacionam com essas empresas. Ainda não entendeu? Aplicativos para gestão de contas, bancos virtuais, softwares que lhe auxiliam a chegar mais rápido nos locais ou entregar de forma mais eficiente uma encomenda são exemplos de alguns modelos de *startups*. Para ser mais prático, empresas como Uber, Nubank, Google são exemplos de negócios inteligentes e inovadores que iniciaram suas atividades como startups.

Para Eric Ries, autor de *Startup Enxuta*, “uma *startup* é uma instituição humana desenhada para criar um novo produto ou serviço em condições de extrema incerteza.” Por ser um modelo de negócios inovador, não há certezas sobre as reações de mercado quanto à ideia.

Blank (2014), autor do Manual do Empreendedor, afirma que “uma *startup* é uma organização formada para buscar um modelo de negócios escalável, repetitivo e lucrativo”. Nesse conceito, para a organização ser escalável, deve conseguir produzir em grande escala, sem alterar na mesma propor-

ção sua estrutura de produção; e para ser repetível, deve possuir capacidade de vender o mesmo produto para um grupo grande de pessoas.

Assim, podemos considerar que *startups* são empresas em estágio inicial que se deparam com grandes incertezas de mercado e buscam modelos de negócios sustentáveis. Tais negócios têm como essência a inovação e necessitam de empreendedores arrojados para desenvolvê-los, tendo em vista o grau de incertezas e riscos que circulam tal empreendimento.

## **O QUADRO DE MODELAGEM DE NEGÓCIOS – BUSINESS MODEL GENERATION**

A ferramenta Quadro de Modelo de Negócios, sobre a qual vamos discorrer, faz parte da metodologia de criação de modelos inovadores de Alexander Osterwalder e Yves Pigneur, na obra *Business Model Generation*. O livro conta com a co criação de mais de 400 pessoas espalhadas por 45 países e explana sobre abrir e estruturar negócios em meio à dinâmica do mercado atual.

40

Para Osterwalder e Pigneur (2010), o modelo de negócios “descreve a lógica de criação, entrega e captura de valor por parte da organização”. Para geração do modelo de negócios, é utilizado um *Canvas*, mais especificamente um quadro que sintetiza as informações necessárias para compor a visão completa do negócio.

A proposta é o preenchimento de nove campos dispostos num único quadro, onde cada espaço possui integração com o outro. São eles:

1. Segmento de clientes: qual cliente a organização deseja atrair?
2. Proposta de valor: o que motiva o cliente a comprar meu produto ou serviço?
3. Canais: como entrego o produto ao meu cliente?
4. Relacionamento com Cliente: como eu conquisto ou retenho meu cliente e como amplio minhas vendas?
5. Fontes de Receita: qual modelo de cobrança e aquisição de receita?

6. Recursos Principais: o que necessito de infraestrutura e recursos para funcionar?

7. Atividades-Chave: quais ações preciso fazer para que a minha organização funcione?

8. Principais parceiros: que empresas auxiliarão da melhor forma possível a entregar uma boa oferta no modelo de negócios?

9. Estrutura de custo: quais são os geradores de custos do modelo?

A seguir podemos observar tal quadro, analisando a Figura 1:

Figura 1 – Quadro do Modelo de Negócios.

## O Business Model Canvas

Parcerias-chave	Atividades-chave	Oferta de valor	Relacionamento	Segmentos de clientes
	Recursos-chave		Canais	
Estrutura de custos			Fontes de receita	

Fonte: HSM experience (2020).

Para o uso correto da ferramenta citada, de forma a buscar o máximo em eficiência, é necessário que o quadro fique disposto a todos que integram a equipe, de preferência em tamanho agradável aos olhos e que esteja alocado em uma parede. Para o preenchimento dos quadros, são utilizados adesivos autocolantes. Cada adesivo deve conter apenas uma característica a ser colocada em um dos nove componentes, da forma mais objetiva possível.

Dessa maneira didática, integrada e participativa, espera-se que possa simplificar as ideias dos participantes em busca do objetivo pretendido

pelo uso da ferramenta, que é conseguir estruturar um negócio palpável mesmo num ambiente de profundas incertezas no qual vivemos.

Nas Figuras 2 e 3 a seguir pode-se observar dois exemplos de modelos de negócios preenchidos:

**Figura 2** – Quadro modelo de negócio: Exemplo livraria.

Nome do negócio: Livraria Data: --/--/--

<b>Parcerias Principais</b> - Editoras - Faculdades - Escolas - Cafeteria dentro da loja	<b>Atividades chave:</b> - Vendas - Marketing - Logística	<b>Proposta de Valor</b> - Variedade de livros maior que dos concorrentes. - Preço melhor - Cafeteria dentro da livraria	<b>Relacionamento com Clientes:</b> - Promoção - Programa de fidelização - Eventos de lançamento	<b>Segmento de Clientes:</b> - Pessoas que gostam de ler - Estudantes
	<b>Recursos Principais:</b> - Loja - Equipe - Site - Livros - Itens de papelaria		<b>Canais:</b> - Loja física - Loja virtual - Redes sociais - Publicidade	
<b>Estrutura de Custo:</b> - Funcionários - Estrutura - Fornecedores		<b>Fontes de receita:</b> - Vendas de livros - Venda de produtos de papelaria		

Fonte: Gestão por ideias (2018).

**Figura 3** – Modelo de negócio: Exemplo Uber.

**Business Model Canvas - Uber**

<b>Parcerias Principais</b> Parcerias Chaves - Motoristas - Investidores Outro Parceiros - Provedores de tecnologia especializada - mapas, GPS - Pagamentos - Analytics - APIs Especializadas - Seguradoras - Diversos outros	<b>Atividades Principais</b> - Remover dificuldade nas transações - Escalar em equilíbrio - Engajar os participantes - Analisar dados e melhorar Recursos Principais - Efeito de Rede - Dados e Análise - Equipe Bem Treinada - Aplicativo - Capital de Investimento - Marca	<b>Proposta de Valor</b> Para motoristas: - Horário Flexível - Sem Patrão - Fácil Adesão - Pouco Tempo Ocioso Para passageiros - Embarque Rápido - Baixo Custo - Preço Estimado - Conveniente - Transações Fácil - Sistema de Avaliação	<b>Relacionamento com o Cliente</b> Para motoristas & passageiros: - Seguro, transparente, justo Público Geral: - Comunidade/Pegada social Canais - Mídias Sociais - Boca-a-Boca - Campanhas locais - Apps / app Stores - Canais comuns	<b>Segmento de Clientes</b> Motoristas: - Demográfico - Socioeconômico - Micro-geográfico - Comportamental - Situacional Clientes/Passageiros: - Padrões de Uso - Tipo de Uso - Demográfico - Socioeconômico - Micro-geográfico
<b>Estrutura de Custos</b> - CAC (custo de aquisição do cliente) - WACC (Custo médio ponderado de capital) - Custos legais - Desenvolvimento tecnológico, P&D		<b>Fontes de Receita</b> - Taxas		

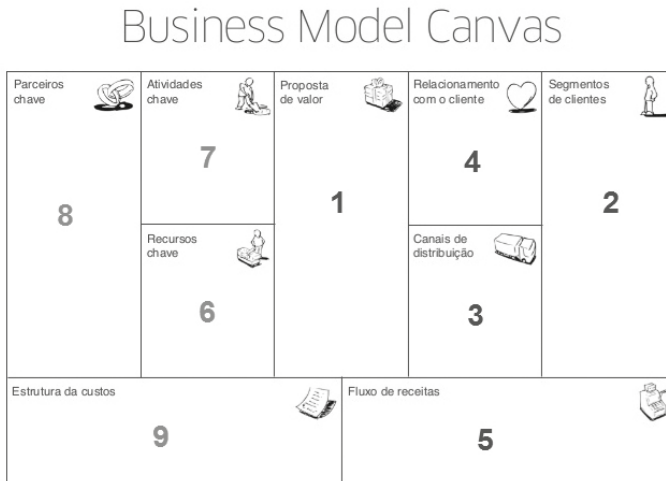
Fonte: Usemobile (2019).

Ao preencher o *canvas* do seu negócio, é importante iniciá-lo sempre pelo lado direito, que representa o valor que deve ser de fato gerado, o lado direito do cérebro, que representa a emoção. Preenchido o primeiro

lado, agora você pode preencher o lado esquerdo do *canvas*, que é associado ao lado esquerdo do cérebro (o lado da lógica). Osterwalder e Pigneur (2010) comparam o *Canvas* a uma ferramenta que possibilita implementar melhorias no modelo de negócios de forma visual.

A figura 4 descreve, de maneira sequencial, a ordem do processo:

**Figura 4** – Ordem de preenchimento do Canvas.



**Fonte:** Startup Sorocaba (2017).

Após a conclusão do quadro, é importante revisitá-lo, juntamente com a equipe, objetivando o ajuste de informações e o teste do modelo criado. O contato do modelo de negócios, com segmentos de clientes destacados no quadro, deve ser real, a fim de se constatar a veracidade das informações, até então, pensadas pela equipe.

Sendo assim, o quadro do modelo de negócios é uma hipótese baseada numa ideia de negócio e que precisa ser colocada à prova, até que haja uma relação positiva entre o que o mercado demanda e o que o negócio oferta.

## Resumo do capítulo

Neste capítulo, observamos a relação existente entre inovação, empreendedorismo, *startups* e o uso de ferramentas de modelagem de negócios. Analisamos, item a item, a construção dos conceitos existentes de cada termo e conferimos a cada um a sua relevância na contemporaneidade.

Observou-se que a inovação deve ser uma busca constante das empresas que almejam espaço no ambiente moderno. Inovar é o diferencial necessário em prol da agregação de valor contínuo das empresas, e analisar a tipologia e as características de cada um é preciso para que ocorra o pleno entendimento sobre o assunto. Desse modo, empreender se torna hoje um dos meios mais atuantes de gerar tamanha inovação.

As características, a amplitude e a força solicitadas a um indivíduo empreendedor, além das competências e habilidades necessárias para gerir riscos calculados em mercados cada vez mais dinâmicos, em prol de lucros e resultados positivos, faz do empreendedorismo o meio mais atuante hoje de gerar inovação, seja esse empreendedorismo por necessidade ou por oportunidade.

Diante disso, dois temas atuais, mas talvez ainda não tão conhecidos em algumas regiões do país, merecem igual destaque no contexto empresarial: *startups* e modelagem de negócios. Analisando cada tema, pode-se ver observar como hoje tais conceitos são essenciais para empresas inteligentes que estão, e precisam estar, a todo o momento interessadas em inovar. *Startups* podem, até certo ponto, ser consideradas o futuro dos negócios inovadores, que precisam se retroalimentar para diminuir riscos e incertezas próprias do ambiente organizacional, seja ele interno ou externo.

É tendência mundial indivíduos conceberem e gerirem negócios inovadores e sustentáveis com capacidade de adaptabilidade extrema, de acordo com as tendências e possibilidades do mercado, e nada mais justo que os idealizadores de tais empreendimentos se munirem de ferramentas específicas. Daí surge a necessidade do conhecimento e aplicação de ferramentas de modelagem de negócios, tendo *Canvas* como o modelo escolhido e explanado neste capítulo.

## QUESTÕES

1. O que é ser hoje uma empresa inovadora? Discorra sobre o assunto, colocando características e singularidades que tal empresa deve ter ou desenvolver para conseguir alcançar resultados positivos no mercado.
2. Estabeleça relação entre inovação e empreendedorismo dentro de uma Startup recém-aberta. Cite exemplos práticos.
3. Explique como uma ferramenta de Modelagem de Negócios pode transformar uma ideia em um negócio real. Responda utilizando os nove passos da ferramenta canvas.
4. Analisando o conceito de *Startup*, suas características e sua essência contemplativa de riscos calculados, como o uso de uma ferramenta de modelagem de negócios pode estruturá-la para minimizar os riscos inerentes ao negócio e, assim, obter resultados positivos? Discorra sobre o assunto.
5. Você concorda que o Empreendedorismo é necessário para que uma empresa seja ou se torne inovadora? Justifique sua resposta utilizando exemplos práticos.

---

## REFERÊNCIAS

- BAR EL, R.; CASTRO, K. W. de. Da semente à Startup. In: BAR EL, R.; LEITE, P. S.; CAVALCANTE, M. C. (Org). **Inovando no Ceará: Conceitos e Ações do Programa Uniempre**. Fortaleza: Sistema FIEC, 2014.
- BLANK, S.; DORF, B. **Startup: Manual do Empreendedor e o guia passo a passo para construir uma grande companhia**. Rio de Janeiro, RJ: Alta Books, 2014.
- CARLAND, J. W; CARLAND, J. A.; HOY, F. S. Who is an Entrepreneur? Is a question worth asking? **American Journal of Small Business**. v. 15, n. 3, p. 33-39, Spring 1998.
- DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

FILION, L. J. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 34, n. 2, p. 5-28, abr./jun. 1999.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR. **Empreendedorismo no Brasil 2013**: Coordenação de Simara Maria de Souza Silveira Greco; autores: Mariano Macedo Matos – Curitiba: IBQP, 2013.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR. **Empreendedorismo no Brasil 2014**: Relatório executivo / Simara Maria de Souza Silveira Greco *et al.* Curitiba: IBQP, 2017.

HSM experience. **Construa modelos de negócios para Startups**. 2016. Disponível: <https://experience.hsm.com.br/posts/lean-canvas>. Acesso em: 17 set. 2020.

INSTITUTO INOVAÇÃO. **Inovação e Empreendedorismo**. Disponível em: <http://institutoinovacao.com.br/conteudo/inovacao-e-empreendedorismo-em-26-aprendizados/> Acesso em: 28 mai. 2019.

KIRZNER, I. M. **Competition and entrepreneurship**. Chicago: University of Chicago Press. 1973.

MCGRATH, M. E. **Setting the PACE in Product Development**. Boston: Butterworth-Heinemann, 1996.

ORGANIZAÇÃO para Cooperação e Desenvolvimento Econômico. **Manual de Oslo**: Diretrizes para a coleta e interpretação de dados sobre inovação. Ed. Paris: OCED, 2005.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business Model Generation**. London: Wiley John & Sons, 2010

SCHUMPETER, J. Economic Theory and Entrepreneurial History. *In*: **Change and the Entrepreneur**: Postulates and Patterns for Entrepreneurial History. Cambridge, Mass.: Harvard University Press. 1949. Cap. 1, p. 253-271.

STARTUP SOROCABA. **Canvas**: o que é Business Model Canvas e Business Model Generation. 2017. Disponível em: <http://startupsorocaba.com/canvas-o-que-e-business-model-canvas/>. Acesso em: 17 set. 2020.

USERMOBILE. **Business Model Canvas**: o que é e como me ajuda? 2019. Disponível em: <https://usemobile.com.br/business-model-canvas-o-que-e-e-como-me-ajuda/>. Acesso em: 17 set. 2020.



## CAPÍTULO 4

### A IMPORTÂNCIA DO MARKETING EM ÉPOCAS DE CRISE

*Teresa Lenice Nogueira da Gama Mota  
Victor Morel Nogueira*

#### **O que será visto neste capítulo?**

- Explicações acerca de segmentação;
- Atribuições do marketing nas empresas.

#### **Ao final do capítulo o aluno aprenderá:**

- Refletir sobre a importância do marketing para as organizações, sobretudo em épocas de crise;
- Identificar os diferentes tipos de consumidor, classificados por seus hábitos de consumo e perfil psicológico em tempos de crise;
- Conhecer estratégias de marketing e vendas para estimular o consumidor a mudar a sua forma de perceber o produto, no que se refere a sua necessidade de compra.

#### **INTRODUÇÃO**

Vivemos uma época marcada pela difusão da informação e pelo acesso ao conhecimento. No mundo empresarial, essa troca de conhecimentos acontece de forma globalizada e favorece o surgimento do novo: novos produtos e serviços, novos modelos de negócio, novos canais de venda e de comunicação com os clientes, novas estruturas organizacionais etc. Independente do setor em que atua, dos produtos ou serviços que oferece e do porte da empresa, essa busca constante por inovações tem, ou pelo menos deveria ter, um motivador principal: gerar o desejo de compra e atender as expectativas dos clientes. Para isso, o conhecimento profundo sobre o público-alvo, o perfil demográfico e psicológico dos atuais e potenciais clientes e, sobretudo, os seus padrões de consumo é importantíssimo, e, nesse contexto, o marketing tem papel essencial.

Em épocas de crise econômica, esse desafio se torna um pouco maior. Em um estudo feito para a Harvard Business School, Quelch e

Jocz (2011) avaliaram casos de sucesso e fracasso do marketing em épocas de recessão e mostraram a importância do entendimento sobre a mudança psicológica e dos hábitos de consumo que esses momentos podem causar nos consumidores, principalmente para que as empresas possam ajustar suas estratégias a essa nova realidade, visando superar a crise. Visto a relevância que esse assunto possui, sobretudo em nosso país, este capítulo tem como objetivo principal realizar uma revisão dos aspectos importantes a serem levados em consideração pelo marketing das empresas em momentos de crise econômica.

## SEGMENTAÇÃO DE CLIENTES EM ÉPOCAS DE CRISE

A segmentação de clientes é algo extremamente importante para as empresas, sobretudo para o direcionamento das ações de marketing e vendas, e nada mais é do que a divisão de uma base de clientes em grupos de indivíduos que são semelhantes em aspectos específicos. Usualmente, essa segmentação é feita levando em consideração conceitos geográficos, com base no local em que o público-alvo está situado, podendo ter amplitudes diversas, como ruas, cidades, estados, países, entre outros, e demográficos, a partir de aspectos como gênero, idade, etnia, raça, renda, educação, estado civil, ocupação, religião, entre outros. Entretanto, em épocas de crise econômica, parâmetros psicológicos, como hábitos de consumo e otimismo sobre uma reação positiva do mercado, são ainda mais importantes de serem vistos. Mais relevantes do que características físicas, o marketing deve tentar entender o estado de espírito dos consumidores, sendo possível assim uma divisão em quatro grupos, a saber:

**Quadro 1** – Segmentação Psicológica e Comportamental em épocas de crise.

Segmento	Características Principais
Pé-no-freio	É o mais atingido psicologicamente pela crise e corta todo tipo de gasto.
Abalado-mas-paciente	Também economiza em quase tudo, porém, com menos agressividade.
Situação Tranquila	Mantém padrões de compra semelhantes ao que costumava ter em épocas de pré-recessão, embora seja mais seletivo.
Vive-o-presente	Continua como sempre viveu e mantém os seus padrões de consumo basicamente inalterados. A única mudança de comportamento é que esse tipo de consumidor passa a adiar compras de grande valor.

**Fonte:** Adaptado de Quelch e Jocz (2011).

Assim, em épocas de crise, um bom produto/serviço e a utilização das estratégias tradicionais de marketing não são suficientes para que a venda seja efetivada. Para comprar, o consumidor precisa estar otimista em relação ao futuro da economia, ter renda disponível para tal compra, ter confiança na empresa e ainda ter um estilo de vida que estimule o consumo.

Adicionalmente, é importante salientar que o cliente pode enxergar um determinado produto ou serviço de quatro formas, independente do segmento do qual ele faz parte. As empresas devem avaliar como cada um dos segmentos classifica o que consome, de acordo com as quatro categorias explicitadas abaixo:

- ✓ **Essencial:** necessário ao bem-estar ou até mesmo à subsistência;
- ✓ **Agrado:** possui o seu consumo justificado por algum aspecto importante ou prazer imediato;
- ✓ **Adiável:** são artigos desejados, cuja compra pode facilmente ser feita em outro momento;
- ✓ **Dispensável:** desnecessário naquele momento ou tem sua compra injustificada.

O exposto anteriormente evidencia que, sobretudo em épocas de crise, as empresas devem ter um conhecimento profundo sobre o segmento psicológico ao qual seus clientes fazem parte, as características desse segmento e as categorias de produto/serviço que eles priorizam em momentos de aperto financeiro. Mais do que saber onde seus clientes moram, qual o sexo e a idade, por exemplo, as empresas devem entender quais os padrões de consumo dos seus clientes e a percepção que eles possuem dos seus produtos. É essencial, inclusive, que as empresas mantenham, ou até aumentem, seus investimentos em pesquisa de mercado.

Entendendo que existem grupos de clientes mais afetados psicologicamente por uma crise econômica e que mudam mais drasticamente o seu perfil de consumo, como o segmento pé-no-freio, assim como há outros grupos que passam por momentos de crise basicamente sem mu-

dar seus hábitos de compras, os que vivem o presente, o marketing tem um papel extremamente estratégico para as organizações: fazer o cliente perceber o produto de forma aderente a sua necessidade, conforme se explicita no quadro a seguir:

**Quadro 2** – Mudança nos Hábitos de Consumo em Épocas de Crise, por Segmento.

Segmentação de clientes	Mudança nos Hábitos de Consumo
Pé-no-freio	Basicamente consome apenas artigos essenciais e ainda busca alternativas de versões e marcas mais baratas. O consumo de agrados é bastante reduzido ou até eliminado por total.
Abalado-mas-Paciente	Trata-se do maior segmento de todos, abrangendo um amplo leque de níveis de renda. Apesar de ser resiliente e otimista em relação ao longo prazo, possui muito receio em relação ao curto prazo. Por isso, enxuga gastos em todas as áreas, porém de forma menos agressiva do que o segmento pé-no-freio. Consome suas marcas favoritas de artigos essenciais, por exemplo, mas sempre busca por descontos. Seu consumo de agrados é um pouco maior, dando ênfase ao custo-benefício. O consumo de adiáveis é bem esporádico.
Situação Tranquila	Possui um padrão de consumo semelhante ao pré-recessão no que se refere a artigos essenciais e agrados. É um pouco mais seletivo em relação ao consumo de produtos adiáveis e dispensáveis.
Vive-o-Presente	Mantém o seu perfil de consumo de forma inalterada. O consumo de artigos adiáveis e dispensáveis permanece nos seus hábitos de compra, quase por completo. Basicamente, apenas adia compras de grande valor.

**Fonte:** Adaptado de Quelch e Jocz (2011).

As empresas devem direcionar seus esforços de desenvolvimento de produtos e de marketing para, por exemplo, fazer o cliente pé-no-freio perceber seu produto/serviço como essencial, visto que é a sua prioridade de compra em momentos de crise. Ao compartilhar receitas de molhos caseiros, uma indústria de snacks pode transformar o prazer de sair para comer e se reunir com amigos em um barzinho, agrado, em um artigo essencial, cozinhar em casa.

Serviços como manutenção de jardim, faxina, limpeza de condicionador de ar, entre outros, que podem ser considerados como agrados, artigos adiáveis ou até mesmo dispensáveis, se tiverem o apelo de marketing correto, como a importância desses serviços para a saúde dos moradores, podem passar a ser vistos como serviços essenciais. Servi-

ços de assistência técnica podem ter grande possibilidade de atrair a preferência dos clientes que buscam aumentar a vida útil de aparelhos domésticos, por exemplo, em vez de comprar novos.

## ADMINISTRAÇÃO DOS ESFORÇOS DE MARKETING

Empresas que entendem o perfil psicológico dos seus consumidores e adaptam as suas estratégias de marketing e concepção de produtos a esse novo cenário têm mais chance de sobreviver durante a crise e desempenhar depois dela. Muitas empresas cometem o erro de eliminar por completo os recursos destinados às ações de marketing, quando, na verdade, esse recurso deve ser utilizado de forma estratégica, visando a melhor adaptação da empresa ao momento vivido pelos clientes. De acordo com Quelch e Jocz (2011), quatro estratégias, não excludentes entre si, são úteis nesses momentos, as quais serão detalhadas na sequência.

### **Erguer Marcas Fortes e Manter a Estratégia de Longo Prazo**

Em momentos de crise, é extremamente importante que a empresa valorize os seus clientes mais fiéis e os produtos/marcas mais fortes. Marcas que passam credibilidade e que os consumidores conhecem e confiam resistem melhor a momentos difíceis. Além disso, algumas marcas podem ter mudanças bruscas de desempenho durante o período pela mudança de comportamento dos clientes, o que deve ser avaliado. As marcas com menor valor agregado passam a ter a preferência de compra dos clientes pé-no-freio e dos abalado-mas-paciente, por exemplo. Esses últimos, que em momentos pré-recessão costumavam valorizar marcas mais nobres, passam a preferir marcas mais populares em diversos setores.

É importante salientar que as estratégias de curto prazo não podem interferir no planejamento de longo prazo da empresa, principalmente no que se refere à construção de marca. Empresas que possuem mar-

cas posicionadas ao atendimento de um público mais seletivo podem se sentir impulsionadas a baixar o valor dos seus produtos ou, até mesmo, reposicionar a sua marca. Tal decisão pode, além de confundir e alienar os clientes mais fiéis, fazer a marca sair extremamente enfraquecida do período de recessão. Em oposição a esse pensamento, é relevante inclusive que a empresa ratifique o valor da marca junto aos clientes, visando não perder os investimentos feitos anteriormente para consolidação da marca e experiência dos clientes, além de eliminar concorrentes enfraquecidos pela crise e, conseqüentemente, proporcionar ganhos de mercado nos anos seguintes a esta.

### **Otimizar a Carteira de Produtos**

A crise é um momento propício para reavaliar produtos que possuem baixo desempenho e enxugar a carteira de produtos. Eliminar linhas de produtos que possuem diferenças muito suaves entre si é útil para diminuir os custos de produção, estoque, vendas e marketing, além da necessidade de capital de giro. Já que nesses momentos a demanda é menor, uma variedade muito grande de tamanhos, sabores, cores e outras características que não tragam uma diferença relevante aos produtos é irrelevante, e traz complexidade e custos que devem ser evitados. No geral, em momentos de crise, a customização, a variedade e a exclusividade são substituídas pela simplicidade e pelo baixo custo.

Vale ressaltar, porém, que a redução no *mix* de produtos/serviços não significa que a empresa deve interromper o fluxo de inovações. As inovações possuem um papel importante no momento imediatamente seguinte à crise. Muitos consumidores estarão ávidos por voltarem a seus padrões de consumo normais, e novos produtos provavelmente terão boa aceitação. Assim, empresas que investem no desenvolvimento de novos produtos durante o período de recessão largam na frente no período posterior.

### **Tornar os Produtos Mais Acessíveis**

Trabalhar com versões menores dos produtos é uma excelente forma de dar alternativas mais baratas aos clientes. A clientela passa a ter a

opção de manter o consumo de certos produtos gastando menos. Vale ressaltar que essa estratégia é extremamente aderente aos padrões familiares contemporâneo, visto que as famílias são cada vez menores e que porções reduzidas dos produtos passam a melhor atendê-las.

Outra estratégia possível é o lançamento de “marcas de combate”, que chegam ao mercado com um preço menor, visando atingir um novo nicho de cliente, sem ferir a construção de valor das marcas atuais, trazendo uma opção mais barata aos clientes.

### **Fortalecer a Confiança do Consumidor à Marca**

Marcas e produtos conhecidos, nos quais o consumidor confia, são opções seguras e, inclusive, reconfortantes em momentos de crise. Nesse sentido, o marketing tem a missão de, principalmente, criar ou fortalecer o vínculo emocional entre a marca/produto e o consumidor. Propagandas que transmitam empatia e otimismo sobre o futuro são úteis, assim como mensagens que reforcem a importância que certo produto possui na vida dos clientes.

---

### **Resumo do capítulo**

O cenário econômico de cada país é um parâmetro o qual as empresas não possuem controle. Sabendo disso, toda empresa deve estar preparada para suportar momentos de crise econômica e deve ser capaz de mudar suas estratégias para melhorar seu desempenho. John A. Quelch e Katherine E. Jocz realizaram um estudo para a Harvard Business School avaliando como os consumidores reagem em épocas de crise (QUELCH; JOCZ, 2011). Este capítulo faz uma revisão do artigo elaborado em Harvard, aprofundando sobre o perfil psicológico dos consumidores em momentos de recessão econômica, a mudança nos seus hábitos de consumo e as estratégias de marketing e vendas que podem ser utilizadas para fazer com que as empresas sobrevivam ou, até mesmo, melhorem seu desempenho comercial.

## Estudo de Caso: Empresa de Alimentação Saudável em Fortaleza - CE

Em 2007, uma empresária cearense criou uma indústria produtora de polpas de frutas tradicionais em Fortaleza - CE. A empresa se manteve no mercado por cerca de 10 anos e, durante esse período, enfrentou grandes dificuldades. A existência de grandes players de mercado e a informalidade de concorrentes locais tornaram o mercado cearense de polpas de frutas extremamente competitivo. A empresária sabia que precisava investir em novos produtos para se diferenciar dos concorrentes, mas como se diferenciar em um mercado tão estagnado? Como agregar valor a produtos tão tradicionais como polpas de frutas?

A necessidade de lançar novos produtos foi impulsionada por uma questão familiar. Após o seu pai ter sido diagnosticado com diabetes, a empresária imergiu no universo da alimentação saudável e percebeu que poderia agregar valor nutricional às polpas produzidas pela empresa, tornando-as aderentes às necessidades das pessoas e aos novos padrões de consumo em geral. Após muito estudo e dedicação, a empresária desenvolveu, com a ajuda de parceiros como nutricionistas, engenheiros de alimentos, entre outros, 9 (nove) formulações mesclando polpas de frutas e hortaliças.

Assim, alguns anos depois, a empresa criou uma nova marca e se especializou em polpas de frutas funcionais, produtos compostos por mix de frutas e outros insumos que oferecem benefícios à saúde, além de suas funções nutricionais básicas.

Assim, a empreendedora define os seus produtos: “Não é um produto simplesmente misturado. Ele é calculado para ter as necessidades nutricionais, com foco na saúde do nosso cliente”. Segundo a empresária, “toda empresa tem que ter um propósito, uma razão de existir que traga benefícios aos seus clientes.

“A empresa nasceu para unir a importância que uma alimentação calculada e balanceada tem na saúde das pessoas com a experiência gastronômica que os blends (misturas) podem proporcionar”. Por isso, além de apostar muito nos produtos que desenvolveu, a empresária con-



fia no propósito da empresa, pois sabe que ele vai motivá-la a seguir inovando e desenvolvendo produtos com valor à sociedade.

Com os produtos desenvolvidos, a empresa passou a investir bastante em marketing e vendas visando conseguir introduzir as novas polpas no mercado. O lançamento de tais produtos inovadores, porém, fez a empresária se deparar com alguns dilemas, como: Em um momento da economia em que, muitas vezes, o preço é o principal impulsionador da decisão de compra do consumidor, o que fazer para introduzir produtos de maior valor agregado no mercado? Como comunicar esse valor aos clientes? Em que nicho de mercado o produto é melhor posicionado e o seu valor é melhor percebido pelos clientes?

## QUESTÕES

1. Como você classificaria o produto em questão (polpas funcionais)? É um artigo essencial, agrado, adiável ou dispensável?
2. Caso você não classifique o produto como essencial, que estratégias de marketing podem ser usadas para fazer os clientes enxergarem o produto dessa forma?
3. Quais das quatro estratégias apresentadas neste capítulo você utilizaria para melhorar o desempenho da indústria de polpas? Como?

## LEITURAS COMPLEMENTARES

AGROCLUSTER. **Tendências do Mercado Alimentar do Brasil**. Disponível em: [downloads.agrocluster.com/482016911506904](http://downloads.agrocluster.com/482016911506904). Acesso em: 24 ago. 2019.

EUROMONITOR INTERNATIONAL. **10 Consumer Trends for 2017**. Disponível em: [http://go.euromonitor.com/wp\\_thank-you\\_en\\_170116.html?aliId=179233983](http://go.euromonitor.com/wp_thank-you_en_170116.html?aliId=179233983). Acesso em: 22 ago. 2019.

## REFERÊNCIAS

QUELCH, J. A.; JOCZ, K. E. O Marketing na Crise. **Harvard Business Review**. Dezembro, 2011.



## CAPÍTULO 5

### MARKETING DE SERVIÇOS: DA PRODUÇÃO À VENDA

*Jan Riella;  
Stênio Dias.*

#### O que será visto neste capítulo?

- Características do marketing;
- Definição do Modelo Servuction;
- Compreensão da pesquisa de marketing.

#### Ao final do capítulo o aluno aprenderá:

- Analisar as diferenças entre bens e serviços;
- Compreender as características específicas de serviços;
- Entender conceitos e estratégias da recuperação de serviços;
- Investigar a relevância da pesquisa de mercado sob a ótica de serviços.

#### INTRODUÇÃO

Produzir e vender serviços é, certamente, diferente de produzir e vender bens. O principal fator que caracteriza essa diferença é a presença do cliente de um serviço dentro do processo de produção. Essa presença traz à tona um enorme leque de situações complexas que uma empresa de serviço pode precisar lidar. Cabe ao Marketing de Serviços analisar o complexo comportamento humano (dos clientes) e propor ferramentas e estratégias que permitam à empresa de serviços a correta adequação ambiental e a obtenção de lucro.

O Setor de serviços é, hoje, o mais representativo. Quanto mais rico e desenvolvido um país, mais representativo é o setor de serviços para o PIB local. Novos tipos de serviços surgem a todo tempo, sendo que muitos deles se atrelam à venda de bens. Cada vez mais, *commodities* buscam se diferenciar e competir pela qualidade e quantidade de serviços agregados.

## AS QUATRO CARACTERÍSTICAS ESPECÍFICAS DE SERVIÇOS

Dentre as principais características que diferenciam a produção e venda de serviços da de bens estão a intangibilidade, simultaneidade, heterogeneidade e percibilidade, especificadas a seguir.

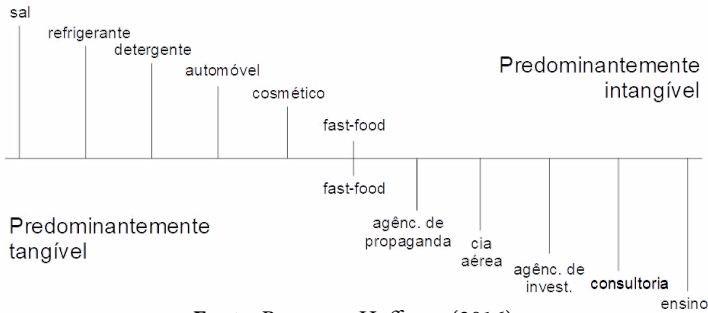
### **Intangibilidade**

Serviços são predominantemente intangíveis, pois, na maioria dos casos, não podem ser, antes da compra, experimentados, testados, usados, tocados, cheirados, sentidos etc. Enfim, a intangibilidade de um serviço impossibilita que o cliente use seus cinco sentidos para fundamentar sua decisão de compra.

Apesar da predominância da característica “intangibilidade”, não há serviços puramente intangíveis. Ou seja, todos os serviços apresentam, de maneira não predominante, características de tangibilidade. Por exemplo, quando um pai visita e pesquisa escolas para que seu filho estude, poderá levar em conta, no momento da decisão, a localização, a estrutura física, a limpeza do ambiente, etc. Esses diversos fatores tangibilizam e influenciam a decisão de compra, mas não mudam o fato de que o serviço comprado, o ensino, é predominantemente intangível.

Alguns serviços são mais ou menos intangíveis do que outros, a depender da dificuldade de se ter elementos tangíveis que possam ser sentidos pelos clientes e influenciem a decisão de compra. Quanto mais intangível for um serviço, mais relevante será, para a decisão de compra, a opinião de alguém que já consumiu o serviço e o cliente confie. Uma das ferramentas que permitem a análise do grau de tangibilidade e intangibilidade de um serviço é a “Escala de Tangibilidade”. Trata-se de uma escala que apresenta, no extremo esquerdo, produtos tangíveis e, no extremo direito, produtos intangíveis. A “Escala de Tangibilidade” permite a constatação de que não há produtos (bens ou serviços) puramente tangíveis ou intangíveis.

**Figura 1 – Escala de Tangibilidade.**  
**Escala de Tangibilidade**



**Fonte:** Bateson e Hoffman (2016).

### Simultaneidade

Diferentemente de bens, serviços são produzidos e consumidos no mesmo momento. A presença do cliente dentro do processo de produção do serviço pode ser algo positivo, pois o cliente pode direcionar a produção de acordo com seus gostos, mas também pode ser negativo, pois o cliente pode interferir na produção mais do que o necessário ou de maneira errada, resultando em ineficiência operacional e serviços de má qualidade.

Ademais, cabe às empresas dosarem a participação de seus clientes no processo de produção do serviço. Algumas optam por isolar o núcleo técnico, de modo a não deixar que o cliente distraia os prestadores de serviço ou pare o processo desnecessariamente. Entretanto, é preciso levar em conta o valor que o cliente, de cada negócio, dá para a participação no processo produtivo. Algumas oficinas mecânicas não permitem que seus clientes entrem na parte operacional, restringindo-os à sala de espera, mas não se pode ignorar que há cliente que se sente desconfortável com a ideia de mecânicos mexerem em seu carro sem sua presença.

### Heterogeneidade

Serviços são de difícil padronização, pois é comum que os clientes demandem personalizações, sejam por preferências ou necessidades.

Além das particularidades técnicas de cada atendimento, tem-se a questão relacional entre cliente e prestador de serviços. Ao se ter pessoas se relacionando, conversando, negociando e agindo em um mesmo momento e espaço, tudo pode acontecer. A complexidade humana faz com que, dificilmente, um prestador de serviços consiga executá-los exatamente igual. Um cabeleireiro que, todo mês, corta o cabelo de um cliente, não conseguirá replicar identicamente o serviço.

Os diversos fatores circunstanciais que cercam um serviço dificilmente se repetem. Por exemplo: humor e disposição física do prestador de serviços ou do cliente são condições que podem variar, enormemente, durante o decorrer do dia ou de um dia para o outro. Pode acontecer que a qualidade de um serviço prestado no início do dia seja bem diferente do mesmo serviço prestado no final do expediente organizacional. Não é à toa que clientes de serviços, muitas vezes, têm opiniões bem diferentes sobre a qualidade de uma empresa.

## **Percibilidade**

Essa característica refere-se à incapacidade de serviços serem estocados, ou seja, são perecíveis. Quando uma companhia aérea não vende um assento em um voo, essa oportunidade de venda se perde para sempre. É o mesmo que ocorre com um cinema, pois não há como estocar as poltronas vagas de uma sessão de horário pouco atrativo e vendê-las nas sessões de alta demanda.

A percibilidade de serviços leva as empresas de serviços a lidarem com o problema da demanda desequilibrada. Em alguns momentos de baixa demanda, a empresa encontra-se ociosa, trabalhando abaixo da sua capacidade e desperdiçando oportunidades de venda; já em outros, de alta demanda, a empresa se sobrecarrega, atendendo mal os clientes ou até mesmo não os atendendo, como ocorre quando esgotam os ingressos para uma sessão de cinema. Uma solução utilizada por empresas para se equilibrar a demanda é oferecer promoções para dias

e horários de baixa demanda. Assim, hotéis costumam oferecer preços mais atrativos na baixa estação.

## MODELO SERVUCTION

Esse modelo analisa os quatro fatores de serviços que mais impactam na decisão de compra e na satisfação dos clientes: *servicescape* (evidências físicas), *peessoas* (pessoal de contato), *outros clientes* e *organização e sistemas*.

***Servicescape (capa do serviço):*** refere-se a todas as evidências físicas que podem ser percebidas pelos clientes e tangibilizam o serviço. Essas evidências podem afetar a cognição do cliente, de maneira que ele superestime a qualidade do serviço. Clientes de um restaurante tendem a achar a refeição deliciosa se o ambiente for agradável. Tudo que os clientes puderem perceber com seus cinco sentidos, como sons e aromas, por exemplo, pode influenciar a sua decisão de compra ou a sua satisfação.

***Pessoas (pessoal de contato):*** em uma empresa de serviços, nem todos os empregados têm contato direto com os clientes. Para o Modelo Servuction, os que têm esse contato são possuidores de um poder: encantar os clientes. Por isso, precisam ter habilidades humanas e comportamentais desenvolvidas. É comum clientes frequentarem, assiduamente, empresas de serviços devido aos relacionamentos pessoais que desenvolveram com o pessoal de contato. Mas também acontece o inverso, de clientes abandonarem empresas de serviços devido a problemas de relacionamento com o pessoal de contato.

***Outros clientes:*** a participação de outros clientes em um processo de serviço pode ser positiva ou negativa. Por exemplo, quando um aluno, em sala de aula, expõe uma ideia interessante e contribui para o debate que se realiza, atua de maneira positiva no serviço que está sendo consumido pelos outros clientes; mas, se alunos mantêm conversas paralelas e dificultam a atenção dos demais, atuam de maneira negativa. Cabe à empresa impor regras de conduta e garantir que sejam seguidas. Ou seja, cabe ao

professor cobrar a correta participação de seus alunos, assim como cabe à empresa garantir que todos respeitem a fila e a ordem de prioridades.

**Organização e sistemas:** dos quatro fatores que compõem o Modelo Servuction, esse é o único invisível. Trata-se de como a empresa se organiza internamente para realizar serviços e satisfazer a todos os clientes. Os processos, regras e hábitos de conduta de uma organização, dos simples aos complexos, configuram esse fator.

## A RECUPERAÇÃO DE SERVIÇOS

Não há empresas perfeitas, todas falham! Recuperar serviço é o ato de corrigir bem e rapidamente a falha de um serviço. O cliente de serviço é exigente e complexo, pois avalia tudo o que acontece, desde a decisão da compra até a entrega e consumo do serviço. Ele não julga apenas o resultado final.

Quando há uma falha, o cliente de serviços costuma dar apenas uma chance para que a empresa recupere o serviço. Para que o cliente fique satisfeito, não basta que a empresa corrija a falha, ela deve agir rapidamente. O cliente de serviços entende que a falha sequer deveria ter ocorrido, então sua recuperação deve ser prioridade para a empresa.

## O PARADOXO DA RECUPERAÇÃO DE SERVIÇOS

Imagine que dois clientes, iguais em tudo (gostos, níveis de exigência etc.), consumiram o mesmo serviço de uma empresa. O cliente “A” recebeu um serviço perfeitamente realizado, do início ao fim, e se julgou bastante satisfeito, manifestando um índice de satisfação de nota 9 em uma escala de 1 a 10. O cliente “B”, primeiramente, sentiu-se insatisfeito, pois identificou uma falha em seu serviço. O cliente “B” reclamou para a empresa e expôs todas as razões de sua insatisfação. Como consequência, a empresa se desculpou e corrigiu bem e rapidamente a falha, ou



seja, recuperou o serviço, deixando o cliente “B” satisfeito a ponto de manifestar um índice de satisfação de nota 10.

Paradoxalmente, o cliente que recebeu o serviço defeituoso, ao final, ficou mais satisfeito do que o cliente que recebeu o serviço perfeito. Parece estranho, mas esse paradoxo tem explicação e tem a ver com a característica de “intangibilidade” dos serviços. Por serem intangíveis, serviços transferem uma grande insegurança a seus clientes. Ao se deparar com uma boa recuperação de um serviço, o cliente passa a se sentir mais seguro, pois sabe que aquela empresa, mesmo quando falhar, o deixará satisfeito. Mais cedo ou mais tarde, todas as empresas falham. Será que aquela empresa que, até hoje, nunca falhou contigo é boa em recuperar serviços?

## ESTRATÉGIAS PARA RECUPERAÇÃO DE SERVIÇOS

Uma das primeiras ações que uma empresa deve realizar para ser boa em corrigir falhas é “encorajar as reclamações”, já que a grande maioria dos clientes insatisfeitos não reclama para a empresa. Por meio das reclamações, será possível identificar em quais processos e atividades se encontram as falhas que levam às principais insatisfações dos clientes. Outra estratégia para recuperação de serviços é “reagir rapidamente”. Se reagir rapidamente, a empresa conservará 95% dos clientes; se demorar mais do que o necessário, conservará 64%. Para reagir rapidamente, a empresa precisa realizar bem mais duas estratégias que não se concretizam separadas: “delegar poderes” e “treinar funcionários”.

A delegação de poderes faz com que empregados tenham autonomia para corrigir falhas da melhor maneira possível, e com agilidade. Essa autonomia deve vir junto com treinamento, de maneira que os empregados sejam capacitados para lidar com falhas e tomar corretas decisões. Por fim, uma relevante estratégia que não pode ficar de fora é “fechar o circuito” da recuperação de serviços, que significa dar um *feedback* final para o cliente sobre o que foi feito, certificando-se de que o problema

foi corrigido definitivamente. Cabe à empresa ressaltar o impacto da reclamação do cliente no dia a dia organizacional, pois a reclamação permitiu que a empresa aprendesse com o erro e melhorasse.

## **GESTÃO DO TEMPO DE ESPERA DE SERVIÇOS**

A espera do serviço afeta a avaliação total da qualidade do serviço, já que a maioria das pessoas superestima o tempo de espera. Uma das formas de administrar o tempo de espera dos clientes é utilizar a “psicologia da fila”, desenvolvida por Maister (1985), em que o importante não é o tempo real esperado, mas o tempo de espera percebido pelo cliente.

Quanto aos princípios da “psicologia da fila”, são feitas as seguintes observações: o tempo ocioso parece mais longo do que o ocupado; esperas antes do processo são sentidas como mais longas do que durante o processo; esperas sem explicação são menos toleradas do que as explicadas; esperas sem prazos conhecidos parecem mais longas do que as com prazos conhecidos; e esperas solitárias parecem mais longas do que em grupo.

## **COPRODUÇÃO DE SERVIÇOS**

Alguns serviços podem ser coproduzidos, ou seja, produzidos, conjuntamente, pelos prestadores de serviços e pelos clientes. Ao se implantar a coprodução, empresas buscam fazer com que o cliente passe a executar uma das etapas do processo de produção. Na maioria das vezes, a implantação da coprodução torna a organização mais competitiva por meio da diminuição de custos de produção, pois reduz a quantidade de empregados necessários para produzir o serviço. Em postos de gasolina de muitos países, por exemplo, o cliente manipula a bomba e abastece o próprio carro, pois não há frentistas. Quando supermercados optam por retirar empacotadores, fazendo com que clientes empacotem suas compras, também se tem um exemplo de coprodução.

Entre as desvantagens da coprodução, estão a possível perda da qualidade do produto e o aumento de desperdícios no processo produtivo, já que, muitas vezes, o cliente não tem conhecimento e habilidade para realizar a parte que lhe cabe da produção.

## **A IMPORTÂNCIA DA PESQUISA DE MERCADO PARA SERVIÇOS**

A produtividade e a competitividade das empresas dependem, cada vez mais, da capacidade de lidarem com as informações de modo a transformá-las em conhecimento. Os gestores necessitam visualizar a informação como um investimento que pode ser utilizado estrategicamente para obter vantagens competitivas.

A pesquisa de mercado ganha importância à medida que os mercados ficam cada vez mais saturados de competidores, e as mudanças no comportamento dos clientes se tornam mais intensas e frequentes, deixando o processo de decisão cada dia mais complexo. Ela é uma ferramenta importante, que viabiliza informações valiosas sobre o mercado, clientes, fornecedores e concorrentes. A pesquisa de mercado é fundamental para as empresas de serviços, já que a principal característica dessas organizações é a presença do cliente dentro do processo de produção, o que torna o nível de exigência de qualidade do serviço maior, devido à rapidez do feedback do cliente.

A maioria das empresas, principalmente as de micro e pequeno porte, ainda não tem a cultura de realizar pesquisas de mercado como forma de obter informações estratégicas, apesar da disponibilidade e facilidade de ferramentas de pesquisas, baratas e eficientes, como os aplicativos de pesquisa. Também há o aumento de dados relevantes de mercado disponíveis advindos de fontes secundárias, como os relatórios emitidos pelo Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE).

O desafio não está simplesmente em buscar informações por meio de pesquisas, mas em lidar com as informações disponíveis de forma a criar e compartilhar conhecimento dentro da empresa que permitam a

compreensão do mercado. Compreender o mercado significa cultivar a percepção de oportunidades, a previsão dos movimentos dos concorrentes e a tomada de decisões baseadas nos fatos, sejam eles comportamentos reais de clientes e concorrentes, ou informações que apontem para as oportunidades e riscos futuros.

Para que isso ocorra, uma boa pesquisa de mercado deve viabilizar informações que sejam:

- Precisas: livre de erros;
- Completas: com todos os fatos relevantes agregados a ela;
- Econômicas: o custo de produção da informação deve ser relativamente menor que o seu valor;
- Flexíveis: a informação pode ser utilizada para diversas finalidades;
- Confiáveis: a confiabilidade de uma informação vem de sua fonte, ou seja, dados confiáveis;
- Relevantes: deve ser importante para o tomador de decisões;
- Em tempo: obtida quando necessária;
- Verificável: a informação deve ser verificada, checando-se suas fontes diversas.

Assim, fica nítido que a pesquisa de mercado gera informações que servem como matéria-prima para o processo decisório de empresas de serviço, pois, por meio delas, os gestores conseguem identificar tanto as oportunidades quanto as ameaças que o ambiente oferece.

As micro e pequenas empresas de serviços precisam aumentar sua eficiência e sua competitividade. As informações fornecidas por uma pesquisa de mercado revelam-se um caminho viável para essa finalidade. Torna-se necessário, entretanto, que os gestores das empresas de serviços de pequeno porte vejam a informação (obtida por meio de pesqui-

sas) como um ativo da empresa que contribui para o fortalecimento da mesma no mercado e não apenas como dados sem relevância estratégica.

---

## Resumo do capítulo

As quatro características específicas de serviços são: intangibilidade, não podem ser experimentados; simultaneidade, são produzidos e consumidos ao mesmo tempo; heterogeneidade, são de difícil padronização; e perecibilidade, não podem ser estocados. Essas características ressaltam as diferenças entre bens e serviços.

O Modelo Servuction apresenta os quatro fatores que mais impactam na satisfação do cliente de serviços: *servicescape*, que são as evidências físicas; pessoas, que se refere ao pessoal de contato e seu poder de encantamento; outros clientes, fator que está dentro do processo e pode influenciar positiva ou negativamente; e organização e sistemas, o qual se trata de como a empresa se organiza internamente para funcionar bem.

Recuperar serviços é a arte de corrigir uma falha bem e rapidamente. Entre as estratégias organizacionais para se recuperar serviços estão: encorajar as reclamações, reagir rapidamente, delegar poderes, treinar funcionários e dar *feedback* final.

A pesquisa de mercado ganha importância à medida que os mercados ficam cada vez mais saturados de competidores, e as mudanças no comportamento dos clientes se tornam mais intensas e frequentes. Por tais motivos, os gestores das empresas de serviços devem perceber a informação (obtida por meio de pesquisas) como um ativo da empresa, que contribui para o fortalecimento da sua competitividade no mercado.

---

## QUESTÕES

1. O que é mais difícil vender, bens ou serviços? Por quê?
2. Para cada uma das quatro características específicas de serviços, cite exemplos de serviços que as possuem muito e pouco.

3. Cite exemplos de como os quatro fatores do Modelo Servuction podem impactar positiva e negativamente na satisfação dos clientes de um restaurante.
  4. Pesquise e cite outras estratégias que podem levar empresas a serem boas em recuperar serviços.
  5. Qual a relação entre pesquisa de mercado e a competitividade das empresas de serviços?
- 

### **LEITURAS COMPLEMENTARES**

DIAS, S. R. (Coord.). **Pesquisa de Mercado**. São Paulo: Saraiva, 2012.

LAS CASAS, A. L. **Marketing de serviços**. São Paulo: Atlas, 2012.

PINHEIRO, R. M.; CASTRO, G. C.; SILVA, H. H. C.; NUNES, J. M. C. **Comportamento do Consumidor e pesquisa de mercado**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

YSUDA, A.; DE OLIVEIRA, D. M. **Pesquisa de Marketing: Guia para a prática de pesquisa de mercado**. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

ZEITHAML, V. A. **Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente**. Porto Alegre: AMGH, 2014.

---

### **REFERÊNCIAS**

BATESON, J. E. G.; HOFFMAN, K. D. **Princípios de marketing de serviços: Conceitos, Estratégias e Casos**. São Paulo: Cengage Learning, 2016.

MAISTER, D. The psychology of waiting lines. *In*: CZEPIEL, J. A.; SOLOMON, M. R.; SUPRENTANT, C. R. (Eds.), **The service encounter: Managing employee/customer interaction in service businesses**. Lexington: Lexington Books, 1985.

## CAPÍTULO 6

### O DESAFIO DA GESTÃO DE ESTOQUE EM NEGÓCIOS VIRTUAIS

*Alcineide Aguiar Pimenta*

*Suely Parente Moretto*

*Cellyneude de Souza Fernandes*

#### O que será visto neste capítulo?

- Princípios da Gestão de estoque;
- Demandas organizacionais e características do consumidor;
- Diferenças entre compras no ambiente virtual e reais;
- Desafios da Gestão de estoque.

#### Ao final do capítulo o aluno aprenderá:

- Entender o funcionamento dos estoques e sua importância para as organizações atuantes no mercado virtual;
- Compreender princípios e ferramentas de gestão de estoques e suas funcionalidades;
- Compreender a inter-relação do estoque e as demais áreas do negócio, numa perspectiva sistêmica.

69

#### INTRODUÇÃO

Quando falamos em estoque, sempre vem à mente um acúmulo de material e a ideia de que, quanto mais estoque, mais vendas. Na década de 1980, com a influência das práticas japonesas, muitas empresas passaram a adotar modelos que buscavam manter um menor nível de estoque, visando ser mais eficiente na gestão dos recursos materiais e minimizar os riscos na imobilização dos recursos financeiros. No entanto, muitas empresas tiveram problema por não conseguirem atender o cliente com um nível de serviço esperado.

A mudança no comportamento do consumidor tornou-se um grande desafio para as empresas tradicionais manterem suas atividades rentáveis, uma vez que manter estoque não é mais uma garantia de bons níveis de vendas. O cliente está mais conectado, exigente e ciente que o mercado tem interesse no seu investimento. Assim, cabe à organização desenvolver políticas e ferramentas de gestão que auxiliem na definição das melhores práticas e estratégias de relacionamento com o cliente de forma a atender as suas necessidades.

Seguindo o fluxo das mudanças tecnológicas, e com o foco no cliente, muitas empresas surgiram no ambiente virtual e empresas tradicionais migraram suas atividades, ou parte dela, para essa modalidade de negócio. A questão agora é: Como gerenciar os estoques reais para atender demandas virtuais? Quanto comprar? Onde estocar? E qual o nível de estoque ideal para atender, satisfatoriamente, em tempo hábil, a necessidade do cliente?

As respostas para esses questionamentos você será capaz de formular a partir da leitura dos próximos tópicos. A ideia é instigar a reflexão sobre o tema e as possibilidades de soluções específicas para cada demanda de negócio.

## **MODELOS TRADICIONAIS DE GESTÃO DE ESTOQUE**

A cadeia de suprimentos é constituída de fornecedores, fabricantes e pontos de venda, e em todas as etapas da cadeia é possível identificar estoques, desde a matéria-prima que abastece o processo do fornecedor, passando pela transformação na indústria até o produto ser entregue no ponto de venda. Nesse percurso, os insumos, os materiais em processo e o produto acabado circulam por inúmeros depósitos, almoxarifados, transportes e centros de distribuição (CAXITO, 2014). Essa estrutura exige modelos de gestão robustos que suportem a movimentação física e informacional dos estoques. Além de sistemas para gerir as informações e materiais no âmbito interno da organização, as empresas necessitam

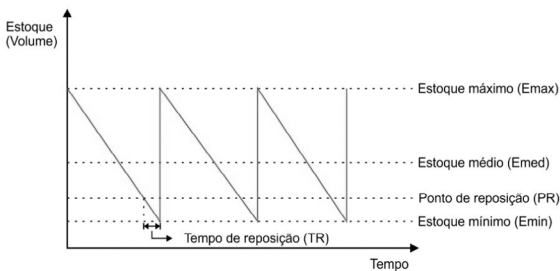


investir em software e programas que os auxiliem na gestão dos materiais ao longo da cadeia produtiva.

É possível identificar, nos modelos de gestão de estoque, a aplicação de princípios e fundamentos que auxiliam na definição de padrões e regras para a tomada de decisão. Um dos fundamentos comumente encontrado é o “Níveis de Estoque”, no qual, por meio de cálculos matemáticos e seguindo orientações estruturadas, são definidos os níveis de estoque que a organização necessita movimentar. Utilizando o gráfico “dente de serra”, a empresa pode balizar a movimentação do estoque em termos de volume e tempo. Assim, é possível definir: estoque mínimo, médio e máximo, tempo de reposição e ponto de reposição. Essas variáveis serão mensuradas a partir do volume médio de consumo e irão auxiliar no mapeamento da rotatividade do material, ou ainda, o antigiro dos materiais em estoque.

O gráfico dente de serra demonstra o movimento de entrada e saída no estoque de um material com consumo médio constante e regular.

**Figura 1** – Gráfico Dente de Serra.



**Fonte:** Elaborado pelos autores (2020).

Dias (2015) ressalta que a gestão dos estoques que utiliza o gráfico dente de serra requer mapear as eventualidades naturais da movimentação do material, pois é pertinente considerar que o consumo é variável, os prazos de entrega por parte do fornecedor podem atrasar e outras ocorrências próprias da natureza operacional podem interferir na atividade do estoque. Logo, o autor recomenda que o sistema de gestão de estoque seja estruturado para impedir ou minimizar tais ocorrências, da forma mais econômica possível.

## MUDANÇAS NAS RELAÇÕES EMPRESA X CONSUMIDOR

O mercado mudou e as empresas precisam conectar-se aos clientes de modo a garantir uma relação confiável e rentável. Por outro lado, os clientes buscam satisfação de suas necessidades e comodidade. Essa equação precisa ser viabilizada de forma a atender os interesses organizacionais e do consumidor.

Com foco em atender a demanda que busca a comodidade de comprar pela internet, surgiram muitas empresas que atuam exclusivamente nesse nicho de mercado, e outras empresas tradicionais migraram, parte de suas atividades, para o ambiente virtual. A questão é desenvolver uma relação com o consumidor que garanta segurança na negociação, o que inclui atender a necessidade do cliente nas condições de preço, pagamento, qualidade e no prazo esperado.

Dentre os vários aspectos demandados em termos de logística para atender o consumidor, tais como transporte e agilidade nos processos, é necessário dispor de níveis de estoques compatíveis com a demanda, ou seja, a empresa precisa gerenciar seus estoques de forma compatível com a sua demanda. O consumidor faz suas escolhas de compras considerando receber no prazo combinado.

Segundo o SEBRAE, o principal motivo do cancelamento de compras nas lojas virtuais é o atraso na entrega dos produtos. Normalmente, o problema é consequência de má gestão da logística interna, incluindo os níveis de estoques (SEBRAE, 2016). O consumidor não tolera mais atrasos e falhas no atendimento das suas necessidades em consequência de má gestão, cabe à empresa rever seus processos e gerenciar seus recursos usando métodos, ferramentas e práticas de excelência, garantindo, assim, uma boa relação com o cliente.

## VENDAS VIRTUAIS, ENTREGAS REAIS

A função primordial do estoque no *e-commerce* é controlar as vendas e garantir a entrega dos produtos ofertados. O desafio consiste em ela-

borar estratégias e definir ferramentas e métodos de controle que viabilizem a eficácia na gestão logística do negócio (SEBRAE, 2016).

De acordo com Oliveira *et al.* (2018), algumas empresas compartilham a estrutura das operações físicas com as operações do *e-commerce*, buscando a sinergia entre as operações. No entanto, é relevante considerar que, sendo compartilhadas estruturas de negócios ou não, a atividade do *e-commerce* demanda controles de estoque específicos. É necessário manter o controle da quantidade de produtos ofertados e gerenciar a frequência de saída para não ocorrer venda além da quantidade disponível em estoque.

Outro fator importante a ser considerado é a perecibilidade do produto. Jacobsen (2011) comenta que o controle é gerenciado através da entrada dos produtos disponibilizados pela ordem cronológica, com a saída do primeiro material do estoque, ocorrendo sua substituição também por ordem cronológica.

A loja virtual deve manter controle de estoque compatível com as atividades do negócio. É primordial zelar pela relação estabelecida com o cliente e garantir a entrega dos pedidos. O risco da não entrega nas condições e prazo combinado pode comprometer a confiança do consumidor e afetar diretamente a reputação da empresa. Os tipos de controles variam de acordo com as necessidades específicas de cada negócio, sendo preciso conhecer com profundidade o funcionamento da empresa, público alvo e o mix de produto comercializado. Em se tratando de empresas que trabalham com produtos personalizados, cada pedido será único e a remessa de entrega será enviada no prazo compatível com a sua produção.

As lojas virtuais podem adotar duas modalidades de gerir seus estoques. No modelo tradicional, a empresa deverá dispor de estoque físico, espaço de armazenamento, ferramentas de controle de movimentação de entrada e saída dos produtos, bem como todos os custos pertinentes à operação. Outro método é o *drop-shipping*, ou seja, trabalhar com o estoque do fornecedor, cuja compra é efetuada mediante a venda realizada. Esse método é muito utilizado por empresas com baixo capital de giro e não requer controle de estoque, no entanto, para garantir o atendimento da demanda, é necessário manter relacionamento com

fornecedores confiáveis que trabalhem em sintonia com a sua atividade (E-COMMERCE, 2016).

## DESAFIOS E OPORTUNIDADES

A capacidade de gerenciar os estoques é primordial nas operações logísticas de empresas atuantes no comércio tradicional ou virtual. Sabe-se que a logística envolve o transporte, processamento de pedidos, armazenamento, estoques, tecnologia, ou seja, é necessário compreender toda a cadeia de suprimentos envolvida no negócio para então gerir o fluxo de mercadorias, desde a origem até o consumidor final (SILVA *et al.*, 2018).

Nesse contexto, percebe-se que o desafio de gerir o estoque é ampliado para uma dimensão estratégica e requer uma conectividade com outras áreas da organização. Sendo específico ao fator estoque, as políticas de controles devem ser estruturadas de forma a monitorar os níveis de produtos e determinar quais níveis de estoques devem ser mantidos para cada item do portfólio da empresa, além de determinar o tamanho do lote de reposição para cada produto do estoque.

É possível identificar nas organizações um esforço entre todos os participantes da cadeia de suprimentos, sejam fornecedores, produtores, atacadistas, varejistas e transportadores, no sentido de buscar alternativas conjuntas de gerenciar os estoques. Tem-se a pretensão de, com o envolvimento dos integrantes da cadeia de suprimentos, atender o cliente mais rapidamente, com o menor nível de estoque e menor custo possível (RODRIGUES *et al.*, 2016).

Outro aspecto relevante nessa parceria entre os integrantes da cadeia de suprimentos é o compartilhamento de espaços físicos e de recursos. Empresas atuantes no mercado virtual pretendem atender demandas de longo alcance. Nesse sentido, para atender clientes de qualquer região com a mesmo nível de serviço, é importante dispor de Centros de Distribuição (CD) em lugares estratégicos. O compartilhamento de CDs é uma estratégia favorável à competitividade das empresas, pois amplia seu poder de alcance, agiliza atendimento do cliente e reduz custos operacionais.

Algumas empresas usam estratégias diferentes, como o caso da Amazon, que iniciou suas atividades no ambiente virtual e escalou crescimento apostando em estratégias logísticas e tecnologia. A experiência da Amazon se destaca pela velocidade do crescimento e pela ousadia na utilização de recursos tecnológicos avançados. A ideia central é entender como utilizar a tecnologia, o compartilhamento de recursos e os fundamentos da gestão de estoque para desenvolver estratégias compatíveis à realidade de cada tipo de negócio.

---

### **Resumo do capítulo**

Na administração, o estoque é uma temática que possui relevância, visto que a má gestão de estoque pode comprometer a sobrevivência do empreendimento. De forma simplificada, o estoque pode ser compreendido como o controle dos produtos que são obtidos pelos fornecedores e encaminhados aos clientes, com o proposto de identificá-los e quantificá-los antes de serem destinados à venda. Essa venda atualmente ocorre de forma física e/ou virtual, existindo assim desafios e possibilidades que se apresentam nos dois contextos. Frente a essas possibilidades de compra, o consumidor está mais exigente e atento ao produto adquirido, e as empresas independentes de seu tamanho precisam manter uma excelência no seu gerenciamento de estoque para não perder clientela.

---

### **PROPOSTA DE ATIVIDADE**

#### **Case Amazon: empresa mais valiosa do mundo!**

Por: Beatriz Santini

Publicado em: 3 de abril de 2018

Referência mundial em entregas rápidas e eficientes, a Amazon bateu seu recorde de lucro líquido no último trimestre de 2017: 1,9 bilhão de dólares. Olhando para esses resultados, muita gente se pergunta: qual o segredo do sucesso desta gigante do comércio on-line? Obviamente,

a maior parte de suas estratégias está guardada a sete chaves, mas talvez a principal razão para um crescimento tão sólido esteja bem visível aos olhos de quem observa: a Amazon foi uma das pioneiras a estudar e implantar novas tecnologias no setor de distribuição e logística.

Fundada em 1994 por Jeff Bezos, a Amazon começou como uma simples livraria on-line. Por algum tempo, seu método de operação foi como o de qualquer outra varejista: várias prateleiras e um monte de funcionários para lá e para cá. Ao tentar diversificar os produtos de seu catálogo, entretanto, começaram os problemas. Adentrando o setor de eletrônicos, jogos e, hoje em dia, até roupas e acessórios, a empresa se viu obrigada a oferecer mais agilidade na entrega sem afetar sua competitividade nos preços oferecidos. Foi aí que Jeff Wilke, então vice-presidente de negócios de consumo da Amazon, começou a preencher as vagas da área de logística com cientistas e engenheiros, buscando ideias ousadas e inovadoras, ao invés de aplicar os métodos tradicionais.

76

Wilke e seu time de pesquisadores desenvolveram um método de prever o que o consumidor vai pedir antes mesmo da compra ser fechada. Essas investigações deram origem ao programa Prime de assinaturas, oferecido hoje por 99 centavos de dólar ao ano, para clientes que desejam receber sua entrega em um período máximo de dois dias. Hoje, em algumas regiões dos Estados Unidos, já é possível receber os produtos no mesmo dia da compra, por meio do Amazon Fresh.

Para que isso tudo fosse possível, a equipe teve que rever várias estratégias do setor de logística. Uma das medidas tomadas foi dividir os estoques de maneira mais regional, em núcleos menores de armazenamento, por exemplo. Hoje, existem 109 locais de estoque e cerca de 50 centros de distribuição da Amazon em todo mundo, todos eles operando de forma digital e automatizada.

Hoje, só no núcleo de distribuição da Califórnia, existem cerca de 3 mil robôs móveis em funcionamento. Graças a eles, os funcionários poupam em média 40 minutos por pedido. Isso permite que a empresa trabalhe com cerca de 50% a mais de mercadorias em estoque para atender melhor e mais rápido os 426 pedidos realizados por segundo em seu site.

Ademais, como é típico de marcas irreverentes, a Amazon não se contenta. O setor de logística agora estuda como depender cada vez menos de outras empresas que acabam atrasando as entregas. Além de adquirir uma frota própria de aviões, eles estão fazendo testes de entregas por meio de táxis, bicicleta e drones.

Disponível em: <https://www.pollux.com.br/blog/case-amazon-uso-de-robos-na-logistica-fez-da-la-3a-maior-empresa-do-mundo/>. Acesso em: 27 ago. 2020.

---

## QUESTÕES

1. O que podemos aprender com o caso da Amazon?
  2. Observe as oportunidades e desafios apresentados no caso e discorra sobre as possibilidades de soluções em negócios virtuais.
- 

## LEITURA COMPLEMENTAR

Já presente no capítulo.

## REFERÊNCIAS

CAXITO, F. **Logística: Um Enfoque Prático**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2014.

DIAS, M. A. P. **Administração de materiais: Uma Abordagem Logística**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

JACOBSEN, M. **Logística Empresarial: Ciências sociais aplicadas**. 3. ed. Itajaí: Universidade do Vale do Itajaí, 2009.

OLIVEIRA, L. O. M. de. *et al.* Canal e-commerce de um grande varejista: uma proposta de implementação com ênfase na gestão da cadeia de suprimentos/E-commerce channel of a big retailer: na implementation with emphasis on supplychain management. **Brazilian Journal of Development**, v. 4, n. 5, p. 1734-1746, 2018.

RODRIGUES, P. C. C.; MARINS, F. A. S.; DE SOUZA, F. B. Proposta de um modelo matemático para a gestão dos estoques de matérias-primas. **Ibero american Journal of Project Management**, v. 7, n. 1, p. 01-21, 2016.

SEBRAE. **O gerenciamento do estoque da loja virtual**. 2016. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/o-gerenciamento-do-estoque-da-loja-virtual,5f82438af1c92410VgnVCM100000b272010aR-CRD>. Acesso em: 28 maio 2019.

SILVA, T. V.; DA SILVA, M. C.; DOS REIS, J. G. M. A importância da gestão de estoques e da previsão de demanda em lojas virtuais. **Iberoamerican Journal of Project Management**, v. 9, n. 2, p. 137-155, 2018.



## CAPÍTULO 7

### ESTATÍSTICA À ADMINISTRAÇÃO: importância, conceitos e ferramentas

*Joyciane Coelho Vasconcelos*

#### O que será visto neste capítulo?

- Definição de Estatística;
- Apresentação das Ferramentas Estatísticas.

#### Ao final do capítulo o aluno aprenderá:

- Analisar a importância de estudar estatística na administração;
- Entender e interpretar os conceitos de estatística;
- Compreender as ferramentas estatísticas;
- Identificar o melhor método de amostragem.

79

#### AIMPORTÂNCIADAESTATÍSTICAPARAOSADMINISTRADORES

O administrador tem que tomar decisões. Sabe-se que não é possível tomar deliberações corretas sem dados confiáveis. Logo, os métodos estatísticos são ferramentas essenciais para o administrador de qualquer empresa, pois possibilitam obter informações seguras, sem as quais a tomada de decisões seria mais difícil ou até impossível.

Nos últimos anos, com o advento de diversos aparelhos eletrônicos e softwares mais sofisticados, a coleta de dados estatísticos tem crescido gradativamente em todas as áreas de pesquisa. Analisar um conjunto extenso de dados passou de um processo complicado e exaustivo para uma técnica mais precisa e eficaz, especialmente para aqueles que têm muitas características a serem investigadas. No moderno ambiente administrativo e econômico global, qualquer pessoa pode ter acesso a uma enorme quantidade de informações estatísticas. Os gestores e tomadores

de decisão mais bem-sucedidos são aqueles capazes de entender as informações e utilizá-las eficazmente (ANDERSON, 2019).

Para aprofundar o entendimento sobre essa ciência, segue a conceituação de Estatística:

Estatística é a ciência que fornece os princípios e a metodologia para coleta, organização, apresentação, resumo, análise e interpretação de dados. Seguindo este raciocínio é recorrente que tal conhecimento torna-se parte fundamental de diversas áreas, principalmente da área de pesquisas científicas. Através desta área é possível aumentar o lucro das empresas, aumentar a qualidade dos processos ou produtos, minimizar custos, tomar decisões de valor político ou econômico, aumentar a análise crítica, entre outros (VIEIRA, 2013, p. 1).

Para o entendimento do mundo dos negócios, é necessário conhecer as terminologias adotadas por várias ciências, entre elas, a Estatística, que fornece para os administradores ampla visão de técnicas para aplicação e mensuração de dados. O administrador precisa analisar dados (verificando se sua fonte é confiável) e relacioná-los ao contexto em que estão inseridos, e várias vezes compará-los com dados passados e fazer previsões sobre seu comportamento futuro.

Nesse contexto, ao analisar uma empresa em suas quatro principais áreas – finanças, produção, marketing e recursos humanos –, percebe-se que os métodos estatísticos influenciam direta ou indiretamente cada um desses elementos. Enquanto nas finanças e na produção são feitas análises que apontam valores quantitativos e são afetadas diretamente por tais resultados, nas áreas de marketing e recursos humanos esses impactos ocorrem de forma indireta.

O conhecimento dos conceitos e métodos da Estatística é imprescindível por parte dos elementos responsáveis pelo Controle da Qualidade, pela Pesquisa Geral e Aplicada, pelo Planejamento Geral, pela Programação da Produção, pela Engenharia de Métodos e Tempos, pela Engenharia de Produtos e por todos os administradores que têm de analisar dados (MACHLINE *et al.*, 1994, p. 119). Nesse sentido, é fundamental para um gestor ter uma ampla visão da empresa para que ele possa to-

mar atitudes. Os números lhe fornecem interpretações com mais exatidão e permitem maior confiabilidade na ação.

## CONCEITOS BÁSICOS DA ESTATÍSTICA

Para compreender os métodos, é preciso conhecer certos conceitos utilizados na área que são necessários para a interpretação dos resultados. Dentro das análises encontram-se os seguintes conceitos, conforme Webster (2006):

- População: conjuntos de todos os itens ou elementos;
- Parâmetro: característica que descreve a população;
- Amostra: uma parte da população que será analisada;
- Variável: é uma característica de interesse para os elementos.

População é o conjunto de medidas da(s) característica(s) de interesse em todos os elementos que a(s) apresenta(m). Se, por exemplo, avaliam-se as opiniões de eleitores sobre os candidatos a presidente, a população da pesquisa seria constituída pelas opiniões declaradas pelos eleitores em questão.

Dados são os fatos e números coletados, analisados e sintetizados para apresentação e interpretação, podendo ser classificados como quantitativos e qualitativos. Os dados qualitativos classificam-se em nominal ou ordinal; já aqueles que utilizam valores numéricos para indicar quantidade são denominados dados quantitativos, obtidos utilizando medição de escala intervalar ou escala de razão, e classificam-se em discreta ou contínua.

Há duas formas básicas de coletar os dados: por censo ou por amostragem. No censo a pesquisa é realizada com todos os elementos da população, o que permite precisão absoluta, conforme feito pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) a cada dez anos no Brasil. Porém, exige um grande volume de recursos, bem como um tempo apreciável para a sua realização, consolidação dos dados, produção dos relatórios e análise dos resultados.

Já nas pesquisas por amostragem, apenas uma pequena parte da população, considerada representativa, é pesquisada. Os resultados podem ser então generalizados, usualmente por meio de métodos estatísticos apropriados, para toda a população. Nota-se uma economia de tempo e dinheiro ao utilizar amostragem, bem como se torna obrigatório o seu uso em casos em que há a destruição ou exaustão dos elementos pesquisados.

Além da decisão por censo ou amostragem, deve-se decidir pela utilização de dados primários ou secundários. Os dados secundários são dados existentes, coletados por outros pesquisadores e disponíveis em relatórios ou publicações. Se fosse necessário obter informações demográficas, dever-se-ia utilizar os relatórios do IBGE referentes ao último censo ou à Pesquisa Nacional por Amostragem de Domicílios (PNAD).

Ademais, a estatística pode ser dividida em descritiva e indutiva. Do conjunto de procedimentos e técnicas que compõem a Estatística, distinguem-se os que servem para recolher, organizar, sintetizar e descrever os dados, que formam a Estatística Descritiva, e os que, com base na Teoria das Probabilidades, permitem a análise e a interpretação dos dados, assim como efetuar inferências sobre uma população com base no estudo de uma amostra: a Estatística Indutiva ou Inferência Estatística (SANTOS, 2018).

A maioria das informações estatísticas publicadas em jornais, revistas, relatórios de empresas e outras publicações consiste de dados sintetizados e apresentados de modo que o leitor entenda facilmente. Esses resumos de dados, que podem ser tabulares, gráficos ou numéricos, são conhecidos como estatística descritiva (ANDERSON, 2019).

A estatística descritiva consiste em descrever valores variáveis quantitativos, como a frequência e a mediana, buscando alguma regularidade ou padrão nas observações (interpretar os dados) (DALLANONA; HEIN; NASCIMENTO, 2010). A partir dessa interpretação, é possível identificar se os dados seguem alguns modelos conhecidos, que permitam estudar o fenômeno sob análise, ou se é necessário sugerir um novo modelo. O processo da análise exploratória de dados consiste em organizar, resumir e interpretar as medidas das variáveis da melhor maneira

possível. Para tanto, é necessário construir um arquivo de dados, que tem algumas características especiais.

Os dados devem ser tabulados, para possibilitar sua análise. Atualmente, estes costumam ser armazenados em meio computacional, seja em grandes bases de dados, programas estatísticos ou mesmo planilhas eletrônicas, sejam oriundos de pesquisa de campo ou apenas registros de operações financeiras, arquivos de recursos humanos, entre outros. Uma tabela, ou um quadro, deve não somente apresentar dados, mas também identificá-los quanto à origem, o que representa e qual o período de tempo abrangido. É formada por três partes:

1. Cabeçalho: deve identificar os dados da forma mais completa possível;
2. Corpo: onde são dispostos os valores e identificadas as categorias e variáveis utilizadas;
3. Rodapé: deve indicar a fonte dos dados.

Segue um exemplo de uma tabela de séries temporais:

**Tabela 1** – Faturamento da Empresa A no primeiro semestre do ano XXXX.

Mês	Faturamento (R\$)
Janeiro	25.000,00
Fevereiro	28.000,00
Março	32.500,00
Abril	35.000,00
Mai	31.000,00
Junho	15.000,00
<b>Total</b>	<b>166.500,00</b>

**Fonte:** Dados hipotéticos elaborado pelo autor (2020).

De acordo com Tavares (2011), “um dos principais objetivos da estatística inferencial consiste em estimar os valores de parâmetros populacionais desconhecidos (estimação de parâmetros) utilizando dados amostrais”.

Em relação à probabilidade, é uma importante ferramenta estatística, visto que é utilizada na maioria das empresas. Ela proporciona maior assertividade nas escolhas feitas pela empresa, já que mostra quantitativamente a chance de acontecer, ou não, um evento, que seria o resultado esperado.

## FERRAMENTAS ESTATÍSTICAS

Conforme Ignácio (2011, p. 185), na administração, os métodos estatísticos podem ser empregados para o planejamento e controle da produção, visando à implantação de técnicas administrativas eficientes que garantam menores custos e maiores lucros na estimação de receitas, previsão de estoques e demandas e, principalmente, conhecimento do mercado e do seu cliente.

Em uma empresa é possível utilizar do método de distribuição de frequências para analisar cada recurso de acordo com sua quantidade e classe. Exemplo: a quantidade de empregados que frequentaram a empresa no período analisado, assim, é construída a frequência de empregados mensal. Outra análise que se pode fazer é por meio de índices. Eles são instrumentos de decisão que mostram o comportamento geral das variáveis ao longo do tempo e permite que se façam comparações significativas.

O processo de resumo e organização dos dados busca basicamente registrar as ocorrências dos possíveis valores das variáveis que caracterizam o fenômeno. Em suma, consiste em elaborar Distribuições de Frequências das variáveis para que o conjunto de dados possa ser reduzido, possibilitando a sua análise. A construção da distribuição de frequências exige que os possíveis valores da variável sejam discriminados e seja contado o número de vezes em que cada valor ocorreu no conjunto de dados. Para grandes arquivos de dados, tal processo somente é viável utilizando meios computacionais.

A construção das distribuições de frequências para variáveis quantitativas é semelhante ao caso das variáveis qualitativas: relacionar os valores da variável com as suas ocorrências no conjunto de dados; apresenta, porém, algumas particularidades, dependendo se a variável é discreta ou contínua. Se a variável for quantitativa discreta, e puder assumir apenas alguns valores, a abordagem será semelhante das variáveis qualitativas. A diferença reside na substituição de atributos por números, gerando uma distribuição de frequência para dados não agrupados.

A frequência absoluta ( $f_a$ ) corresponde ao número de observações que temos em uma determinada classe ou em um determinado atributo.

to de uma variável qualitativa. A frequência relativa ( $fr$ ) corresponde à proporção do número de observações em uma determinada classe em relação ao total de observações que temos. Essa frequência pode ser expressa em termos percentuais. Para isso, basta multiplicar a frequência relativa obtida por 100 (TAVARES, 2011).

A média, que é outro instrumento estatístico que garante à empresa uma situação real do quanto ela se situa em relação ao mercado. Por exemplo, ao analisar a quantidade de peças vendidas mensalmente, há como ela ter um controle maior do estoque. Assim também a mediana, a moda, a média ponderada e a média geométrica são responsáveis por análises das observações, procurando um número central estratégico.

A média é a soma de todos os valores analisados dividida pela quantidade de valores analisados. Mediana é definida como o valor que ocupa a posição central em um conjunto de dados ordenados. A moda de um conjunto de dados é o valor que aparece mais vezes, ou seja, é aquele que apresenta a maior frequência (SALSA, 2005).

A variância e o desvio padrão visam medir o distanciamento de seus dados ou observações em relação à média. Mediante essas análises, a empresa pode identificar quando seus parâmetros estão saindo do eixo, ou seja, quando um produto está produzido além do que precisa. Exemplo: numa linha de produção de pneus pode ocorrer uma falha da máquina que molda a borracha do pneu. Assim, terá uma variação do formato do pneu, que modificará o resultado final esperado. Por meio do uso do gráfico de controle isso poderia ser evitado, ou mesmo na manutenção da máquina, ou seja, na fiscalização, na gestão da qualidade. Porém, focando no exemplo da variância, pelo resultado final, que só se tornou perceptível por análise da variância que foi feita na circunferência, por exemplo, da borracha, é que se pode tomar alguma atitude para não prejudicar a empresa.

Intuitivamente, assume-se que, quanto maior for a dimensão da amostra, melhores serão os resultados obtidos, embora esse não seja o único fator que intervém na precisão dos resultados (SANTOS, 2018). Segue o quadro classificando os métodos de amostragem:

**Quadro 1** – Métodos de amostragem.

Não probabilísticos (empíricos)	Amostragem por conveniência
	Amostragem por julgamento
	Amostragem por quotas
Probabilísticos (aleatórios)	Amostragem aleatória simples
	Amostragem sistemática
	Amostragem estratificada
	Amostragem por conglomerados

**Fonte:** Santos (2018).

Amostragem é a subdivisão da Estatística que reúne os métodos necessários para coletar adequadamente amostras representativas e suficientes para que os resultados obtidos possam ser generalizados para a população de interesse.

Nessa perspectiva, a amostragem probabilística, aleatória ou casual é aquela que garante que cada elemento da população tenha probabilidade de pertencer à amostra. Para que isso ocorra, é necessário que a amostra seja selecionada por sorteio não viciado, ou seja, exige-se aleatoriedade. A sua importância decorre do fato de que apenas os resultados provenientes de uma amostra probabilística podem ser generalizados estatisticamente para a população da pesquisa.

Já a amostragem aleatória simples é o tipo de amostragem probabilística recomendável, somente, se a população for homogênea em relação aos objetivos da pesquisa, como quando admitimos que todos os elementos da população têm características semelhantes em relação aos objetivos da pesquisa.

A amostragem sistemática ocorre quando a lista de respondentes é muito grande, podendo a utilização de amostragem aleatória simples ser um processo moroso, ou quando o tamanho de amostra for substancial, tendo que se realizar um grande número de sorteios – caso estejamos utilizando números pseudoaleatórios, aumenta o risco de repetição dos números. Utiliza-se então uma variação, a amostragem sistemática, que também supõe que a população é homogênea em relação à variável de interesse, mas que consiste em retirar elementos da população a intervalos regulares, até compor o total da amostra. A amostragem sistemática somente pode ser retirada se a ordenação da lista não tiver



relação com a variável de interesse. Imagine que queiramos obter uma amostra de idades de uma listagem justamente ordenada dessa forma; nesse caso a amostragem sistemática não seria apropriada, a não ser que reordenássemos a lista.

Na amostragem estratificada é bastante comum que a população de uma pesquisa seja heterogênea em relação aos objetivos da pesquisa. No caso de uma pesquisa eleitoral para governador, por exemplo, podemos esperar que a opinião deva ser diferente, dependendo da região onde o eleitor mora, classe social e mesmo a profissão dos entrevistados. Contudo, pode-se supor que haja certa homogeneidade de opinião dentro de cada grupo. Então, supõe-se que haja heterogeneidade entre os estratos, mas homogeneidade dentro dos estratos, e que eles sejam mutuamente exclusivos (cada elemento da população pode pertencer a apenas um estrato).

Teoricamente, a amostragem estratificada proporcional apresenta os melhores resultados possíveis. Sua grande dificuldade de uso deve-se ao grau de conhecimento necessário sobre a população, que geralmente não existe ou é impraticável de obter. Uma alternativa para tanto consiste no uso de conglomerados. Os conglomerados também são grupos mutuamente exclusivos de elementos da população, mas são definidos de forma mais arbitrária do que os estratos: é bastante comum definir os conglomerados geograficamente. Por exemplo, os bairros de uma cidade, que constituiriam conglomerados de domicílios.

O procedimento para a amostragem por conglomerados ocorre da seguinte forma: divide-se a população em  $z$  conglomerados; sorteiam-se os  $z$  conglomerados (usando tabela de números aleatórios ou qualquer outro método não viciado); e pesquisam-se todos os elementos dos conglomerados sorteados, ou sorteiam-se elementos deles.

---

## Resumo do capítulo

Cabe à estatística interpretar dados para análises de resultados para, com isso, minimizarem-se os riscos dentro da empresa, principalmente

em relação ao financeiro. O método Estatístico auxilia as mais diversas ciências a atingirem seus objetivos, pois, partindo do estudo de amostras, possibilita conclusões sobre o todo.

Conclusões seguras sobre uma população são obtidas por meio da apreciação de amostras representativas. Para se obter uma amostra representativa, faz-se necessário a aplicação de uma técnica de amostragem adequada, a qual pode ser probabilística ou não probabilística. A gestão deve procurar softwares que facilitem na utilização das ferramentas estatísticas e, assim, também ampliar a qualificação de pessoas para trabalhar na área sabendo analisar os dados.

Na administração de empresas, a Estatística tem se tornado cada vez mais útil como ferramenta. Um dos efeitos da globalização é a necessidade de maior agilidade por parte dos tomadores de decisão, exigindo, além da rapidez, confiabilidade dos resultados apresentados. Além disso, o uso da Estatística acaba por dotar o trabalho efetuado de uma sólida base científica, aumentando a sua consistência.

---

## QUESTÕES

1. Imagine a situação de um pesquisador que deseje estudar o uso semanal da internet por funcionários de uma empresa. Diferentes perguntas poderiam ser feitas. Leia os exemplos e classifique-os em qualitativa nominal ou ordinal e quantitativa discreta ou contínua.
  - a. Você usa internet durante a semana? (sim ou não).
  - b. Qual a intensidade de uso da internet durante a semana? (nenhuma, pequena, média ou grande).
  - c. Quantas vezes você usa a internet durante a semana?
  - d. Por quantas horas você usa a internet durante a semana?
2. Identifique o tipo de amostragem utilizada nas situações a seguir
  - a. Uma empresa seleciona uma a cada 300 sandálias produzidas em sua linha de produção para a realização de testes de qualidade a fim de conseguir vencer uma licitação pública.

b. Um pesquisador de uma empresa aérea seleciona aleatoriamente dez voos para entrevistar todos os seus passageiros.

c. Em uma pesquisa com 1.000 pessoas, os pesquisados foram selecionadas usando-se um computador que gera números de telefones para os quais eram, então, discados.

3. Imagine um determinado setor de uma Empresa A que vem apresentando problemas com o afastamento de funcionários por motivos de saúde, por período muito longo. Uma amostra de dez apresentou os seguintes números de dias afastados em um semestre:

23, 21, 10, 14, 16, 12, 39, 45, 10 e 20

Calcule as medidas de posição e de dispersão em relação ao número de dias em que eles ficaram afastados.

---

### **LEITURA COMPLEMENTAR**

BUSSAB, W. O.; MORETTIN, P. A. **Estatística Básica**. 5. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

MARTINS, G. de A.; DOMINGUES, O. **Estatística Geral e Aplicada**. São Paulo: Atlas, 2017.

### **REFERÊNCIAS**

ANDERSON, D. R. *et al.* **Estatística Aplicada à Administração e Economia**. 2. ed. - São Paulo: Cengage, 2019.

DALLABONA, L. F.; NASCIMENTO, S.; HEIN, N. Métodos Estatísticos Mais Recorrentes nas Dissertações do Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da FURB. **Revista de Contabilidade da UFBA**, Salvador, v. 4, n. 1, p. 56-70, jan./abr. 2010.

IGNÁCIO, S. A. **Importância da Estatística para o processo de conhecimento e tomada de decisão**. 2011. Disponível em: <http://www.ipardes.pr.gov.br/ojs/index.php/revistaparanaense/article/view/89/645>.

MACHLINE, C. *et al.* **Manual de Administração da produção**. 8. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1994, v. 2.

SALSA, I. da S.; Moreira, J. A.; Pereira, M.G. **Matemática e Realidade**. Medidas de tendência central: média, mediana e moda. Natal, RN: EDUFRN Editora da UFRN, 2005.

SANTOS, C. **Estatística Descritiva: Manual de Autoaprendizagem**. 3. ed. Lisboa, 2018.

TAVARES, M. **Estatística Aplicada à Administração**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/ UFSC; [Brasília]. CAPES: UAB, 2011.

VIEIRA, S. **Estatística básica**. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

WEBSTER, A. L. **Estatística aplicada à Administração e Economia**. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

## CAPÍTULO 8

### INFORMAÇÃO CONTÁBIL NA TOMADA DE DECISÃO

*Francisco Elder Escossio de Barros*

*Maria do Socorro Silva Mesquita*

*Rogeane Moraes Ribeiro*

#### **O que será visto neste capítulo?**

- Relevância da contabilidade para Administradores;
- Apresentações das principais demonstrações contábeis;
- Demonstrações contábeis e a relação com o processo decisório.

#### **Ao final do capítulo o aluno aprenderá:**

- Compreender a distinção entre Administração e Contabilidade;
- Compreender a importância de estudar Contabilidade em um curso de Administração, pois é por meio da informação contábil que os usuários internos e externos de uma empresa poderão tomar suas decisões acerca do mercado em a empresa está inserida.

#### **INTRODUÇÃO**

A Administração é vista com características multidisciplinares, pois engloba várias áreas e definições. Por outro lado, a Contabilidade é definida como uma ciência teórica e prática na intenção contabilizar as movimentações financeiras de uma empresa (AKTOUF, 2005).

O tema apresenta-se relevante e este capítulo decorre da amplitude das áreas de Administração e Contabilidade e suas características multidisciplinares que ajudam os discentes no processo de ensino-aprendizagem, como também na percepção sobre as contribuições e conhecimentos em Contabilidade na formação do Administrador. Contudo, a Administração e a Contabilidade possuem ideias, conceitos, reflexões e princípios que buscam atender os usuários internos e externos apresentando dados úteis e confiáveis que auxiliem os gestores na tomada de decisões das empresas.

## A IMPORTÂNCIA DA CONTABILIDADE PARA OS ADMINISTRADORES

Durante algum tempo, o profissional da Contabilidade foi considerado como um guarda livro, e mesmo com o passar dos tempos a figura do contador ainda tem grande importância para as empresas, seja de pequeno, médio ou grande porte, pois alguns empreendedores ainda montam o seu negócio sem uma prospecção de mercado, sem um planejamento adequado, e o profissional da contabilidade pode auxiliar os empresários no gerenciamento da firma. Hoje é possível o empreendedor perceber que é por meio da contabilidade que se produzem os relatórios contábeis e financeiros que servem de subsídios para o gerenciamento do empreendimento. Para aprofundar o entendimento sobre essas duas ciências, segue a conceituação de Contabilidade e Administração:

a. **CONTABILIDADE:** Ciência que estuda as variações quantitativas e qualitativas ocorridas em um patrimônio (bens, direitos e obrigações) das entidades (pessoa física ou jurídica), em que, mediante a contabilidade, são fornecidas informações úteis para as tomadas de decisões, tanto dentro quanto fora da empresa, estudando, registrando e controlando o patrimônio. A contabilidade é necessária para toda e qualquer empresa, independente do seu porte, seguimento e da sua forma de tributação (MARION, 2012).

b. **ADMINISTRAÇÃO:** Entendida como a ciência que produz ferramentas para auxiliar na tomada de decisões sempre em busca de melhores resultados e maximização dos lucros. Assim, as organizações são alinhadas e conduzidas para alcançar excelência em suas ações em busca de promover a melhoria da empresa (CHIAVENATO, 2014).

Para o entendimento do mundo dos negócios, é necessário conhecer as terminologias adotadas por várias ciências, entre elas, a Contabilidade, que fornece para os administradores ampla visão de técnicas para aplicação e mensuração da grandeza do patrimônio de pessoas físicas, e principalmente, das jurídicas. Lopes e Iudícibus (2012) consideram que a Contabilidade fornece informações econômicas para os diversos usuários para auxiliar na tomada de decisão racional. Dessa forma, os usuários da contabilidade são divididos em internos e externos da em-

presa, que se baseiam nos demonstrativos financeiros ou contábeis fornecidos pela contabilidade para a empresa (PADOVEZE, 2010).

Os usuários das informações contábeis são de grande relevância para sobrevivência da empresa, cuja continuidade da firma depende das análises e decisões tomadas por esses usuários com base nos demonstrativos contábeis, haja vista, também por meio da análise realizada pelos os usuários, a possibilidade de captação de recursos necessários para a constância da empresa.

A Figura 1 apresenta de forma geral os usuários internos e externos de uma empresa, também conhecidos como os grupos de interesse da contabilidade, pois são aqueles que estão diretamente relacionados à atividade rotineira da empresa e utilizam os dados contábeis em suas funções. Assim, podemos englobar como usuários: administradores; acionistas, investidores; contadores, auditores internos; funcionários; governo; sindicatos; bancos; fornecedores; concorrentes; fisco ou órgãos municipal, estadual e federal; e demais interessados.

**Figura 1** – Usuários contábeis internos e externos.



**Fonte:** Adaptado de Marion (2012).

Nesse contexto, percebe-se a relevância da contabilidade para os administradores e de todas as informações que esta pode dispor para os usuários, pois desempenha o papel de mensurar, registrar, sumarizar e comunicar as variações ocorridas com os seus patrimônios, tornando-se, assim, uma base de dados para os gestores no âmbito financeiro e econômico, não só com relação às informações internas da empresa, como também acerca do mercado em que está inserida (CASAGRANDE, 2017).

Considerando que as informações contábeis auxiliam os gestores na tomada de decisão diariamente nas empresas, é imprescindível ter entendimento acerca da qualidade das informações geradas pela contabilidade, que são apresentadas mediante os demonstrativos contábeis obrigatórios para contribuir no processo decisório.

## RELEVÂNCIA DA INFORMAÇÃO CONTÁBIL

A contabilidade precisa estar sempre adequada à nova realidade. Padoveze (2010) afirma que a ciência deve se aperfeiçoar e acompanhar o desenvolvimento da sociedade, buscando produzir e oferecer informações com qualidade aos seus usuários, como também baseadas nas necessidades de acordo com os seus modelos decisórios. Nesse contexto, para que os informes contábeis sejam considerados úteis, as empresas, independente do porte (pequena, média ou grande), precisam possuir qualidades e características que forneçam amparo aos dados registrados.

De acordo com o Comitê de Pronunciamentos Contábeis - CPC 00 R1 (2011), para que a informação contábil-financeira seja considerada útil, é necessário que possua características qualitativas fundamentais e de melhoria, pois asseguram que os dados contábeis e financeiros sejam fidedignos com relação ao que se propõem a apresentar. Os Quadros 1 e 2 apresentam, respectivamente, as Características Qualitativas Fundamentais e as de Características Qualitativas Melhoria, seguidas de conceitos.

**Quadro 1** – Características Qualitativas Fundamentais.

CARACTERÍSTICAS QUALITATIVAS	CONCEITOS
FUNDAMENTAIS	<p><b>Relevância:</b> a informação é considerada relevante quando faz a diferença na tomada de decisão, ou seja, quando tem a capacidade de conduzir os usuários a visualizar cenários sobre o resultado de eventos passados, presentes e futuros, como também possibilita realizar correções em fatos anteriores (FASB, 1980).</p> <p><b>Exemplo:</b> a informação sobre receita para o ano corrente, que pode ser adotada para visualizar as receitas de anos futuros, como também serve para realizar comparações com o que as previsões feitas de anos anteriores. Os resultados dessas comparações podem auxiliar os usuários na análise, correção e melhoria de processos futuros (RIBEIRO, 2017).</p>

**Fonte:** Elaborado pelos autores (2019).



**Quadro 2 – Características Qualitativas de Melhoria.**

CARACTERÍSTICAS QUALITATIVAS	CONCEITOS
MELHORIA	<p><b>Comparabilidade:</b> é uma característica qualitativa que permite aos usuários identificar e compreender similaridades e diferenças entre no mínimo dois itens. As decisões de usuários implicam em escolhas entre duas ou mais alternativas. Como exemplo, vender ou manter um investimento; investir em uma entidade ou outra (CPC 00 R1, 2011).</p> <p>– <b>Verificabilidade:</b> assegura aos usuários que a informação contábil deve ser apresentada de forma fidedigna com todos os fenômenos financeiros e econômicos. Conforme CPC 00 R1 (2011) a verificabilidade permite que diferentes observadores cheguem a um consenso, embora não cheguem a um determinado acordo com relação a uma situação real econômica. Como exemplo, podemos citar a verificação do valor contábil dos estoques por meio de checagem da quantidade e custos de entrada; do recálculo do saldo final ou ainda por meio do método “Primeiro que Entra, Primeiro que Sai” (PEPS).</p> <p>– <b>Tempestividade:</b> está alinhada com a rapidez da informação contábil, ou seja, possuir informação disponível aos usuários, ou tomadores de decisões, em tempo hábil para influenciar no processo decisório (CPC 00 R1, 2011). O Pronunciamento CPC 00 R1(2011) afirma que a tempestividade pode ser prolongada, quando necessário, após o encerramento do período contábil (um ano), caso os usuários necessitem, por exemplo, para identificar e avaliar tendências.</p> <p>– <b>Compreensibilidade:</b> A informação contábil deve ser apresentada com clareza e concisão. A compreensibilidade auxilia o usuário a entender as informações contábeis, mas exige que estes possuam atributos mínimos de conhecimento para compreender e interpretar tal informação e utilizá-la em seu processo decisório (FASB, 1980).</p>

**Fonte:** Elaborado pelos autores (2019).

Baseado nos Quadros 1 e 2, percebe-se, de forma geral, a importância dos usuários, seja interno ou externo, de possuírem conhecimento e entendimento em nível mínimo das informações contábeis. Assim, a aplicação das Características Qualitativas Fundamentais e de Melhoria é um processo interativo, mas que a informação apresentada nos demonstrativos contábeis deve ser relevante e identificar os fenômenos que auxiliem na tomada de decisão.

## PRINCIPAIS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS

Os demonstrativos contábeis retratam os efeitos patrimoniais e financeiros das transações realizadas pelas organizações, que são agrupadas em classes de acordo com as características econômicas, chamadas

de elementos das demonstrações contábeis (CPC 00 R1, 2011). As informações ou dados apresentados por essas demonstrações são referentes ao desempenho administrativo financeiro e econômico, são imprescindíveis para os envolvidos no processo decisório nas organizações. Assim, o gerenciamento financeiro nas organizações torna-se vital. O Quadro 3 apresenta a estrutura conceitual das demonstrações contábeis.

**Quadro 3** – Estrutura conceitual das demonstrações contábeis.

Elementos relacionados à mensuração da posição patrimonial e financeira do Balanço Patrimonial (BP)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ativo</li><li>• Passivo</li><li>• Patrimônio Líquido</li></ul>
Elementos relacionados à mensuração do desempenho na Demonstração do Resultado (DR)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Receita</li><li>• Despesa</li></ul>

**Fonte:** CPC 00 R1(2011).

A apresentação dos elementos conceitual das demonstrações contábeis, fornecidas no Quadro 3, estão assim estabelecidos de acordo com CPC 00 R1(2011):

• Balanço Patrimonial envolve **ativos** (bens e direitos controlados pela empresa) e **passivos** (obrigações de curto, médio ou longo prazo), sendo que o **patrimônio líquido** consiste no valor residual dos ativos da entidade depois de deduzidos todos os passivos.

• Demonstração do Resultado envolve as **receitas**, que representam o aumento de benefícios econômicos mediante a entrada de recursos, como também aumento de ativos ou diminuição de passivos; já as **despesas** são decréscimos nos benefícios econômicos sob a forma de saída ou redução de ativos

As classificações e conceitos apresentados no Quadro 3 são de fundamental importância para que os usuários consigam ler um demonstrativo contábil, e assim tomar decisões administrativas pertinentes. Dessa forma, percebe-se que a contabilidade ocupa um lugar muito importante, por ser um instrumento fundamental para a geração de informações que contribuem para tomada de decisões, que dizem respeito ao ambiente interno e externo de uma firma.

Em sua forma natural, a contabilidade é um sistema de informação que auxilia os gestores na análise, controle e demonstração de aspectos

econômicos e financeiros, e alterações em relação ao patrimônio das organizações. Para tanto, as ferramentas adotadas contabilmente pelas empresas são os demonstrativos referentes aos aspectos econômicos e financeiros, ou seja, as demonstrações contábeis, sendo responsáveis por apresentar aos gestores informações necessárias para que estes possam visualizar decisões cabíveis.

As demonstrações contábeis, segundo IBRACON (NPC 27), são representações monetárias estruturadas, em uma determinada data, da posição financeira, econômica e patrimonial das transações realizadas (ativos e passivos) de uma empresa, que são úteis para uma ampla variedade de usuários (internos e externos) na tomada de decisões. As demonstrações contábeis também mostram os resultados do gerenciamento, pela Administração, dos recursos que lhe são confiados.

Ao término de cada exercício social (prazo de um ano), as organizações devem elaborar suas demonstrações contábeis para assim fornecerem informações úteis aos sócios, governo, investidores, acionista, entre outros usuários. As demonstrações contábeis obrigatórias são apresentadas de forma estruturada com sua posição patrimonial, financeira, econômica, as mutações ocorridas e os fluxos de caixa de cada exercício.

A obrigatoriedade de elaborar demonstrativos contábeis está prevista na Legislação Societária (artigo 176, I a V da Lei nº 6.404/1976), Legislação do Imposto de Renda (artigo 274 do Decreto nº 3.000/1999 – RIR/1999), Deliberação CMV nº 676/2011 e das Normas do Conselho Federal de Contabilidade na Resolução CFC nº 1.185/2009 (NBC TG 26 R5). Segundo as Normas Brasileiras de Contabilidade, seguem as demonstrações contábeis exigidas:

- Balanço Patrimonial (BP);
- Demonstração do Resultado (DR);
- Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido (DMPL);
- Demonstração do Fluxo de Caixa (DFC);
- Demonstração do Valor Adicionado (DVA);
- Notas Explicativas.

O **Balço Patrimonial (BP)** também é conhecido como demonstração da posição financeira ou demonstração de ativos e passivos. É a relação dos seus ativos, passivos e patrimônio líquido em um determinado período de tempo. É a demonstração contábil mais importante, na qual se apresenta o equilíbrio patrimonial, obedecendo sempre os princípios contábeis. Enquanto as contas do ativo são dispostas em ordem decrescente do grau de liquidez, as contas do passivo e patrimônio líquido são dispostas em ordem decrescente de exigibilidade. O ativo é dividido em dois grupos – ativo circulante e ativo não circulante –, assim como o passivo, que é dividido em passivo circulante e passivo não circulante, e patrimônio líquido (SCHMIDT; SANTOS, 2009; MARION, 2015).

A **Demonstração do Resultado (DR)** também é conhecida por demonstração do desempenho financeiro ou demonstração de receitas e despesas, demonstração de renda, demonstração operacional ou demonstração de lucros e prejuízos. É um resumo ordenado das receitas e despesas, apresentada de uma forma dedutiva, dos aumentos e das reduções causadas no patrimônio líquido por meio das operações das empresas em um período de tempo determinado. O resultado é alcançado após a dedução das despesas pelas receitas e verificar se houve obtenção de lucro ou prejuízo (SANTOS, 2008; IUDÍCIBUS, 2012). Essa demonstração retrata o fluxo econômico, confirmando ser de suma importância para a tomada de decisão.

A **Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido (DMPL)** evidencia toda e qualquer variação das contas do patrimônio líquido. Esta demonstração é mais útil e informativa que a demonstração dos lucros e prejuízos acumulados (DLPA); é de uma enorme relevância para as empresas que movimentam constantemente as contas do patrimônio líquido (MARION, 2015).

A **Demonstração dos Fluxos de Caixa (DFC)** divulga as fontes e aplicações verificadas durante o exercício e que resultam na variação do saldo de caixa. Demonstra os números apresentados no BP e na DRE em termos de movimentação financeira, representados monetariamente e identificando os recursos adicionais que a empresa utilizou e onde

os aplicou. Esta demonstração apresenta a transparência fidedigna de toda a movimentação do saldo de caixa (MATARAZZO, 2010).

A **Demonstração do Valor Adicionado (DVA)** é uma demonstração que evidencia a geração de riqueza de uma empresa em período determinado e a sua consequente distribuição entre os elementos que contribuíram para sua criação, como o pessoal, o governo. A Lei 11638/07 tornou obrigatória a elaboração da DVA para as empresas de capital aberto, favorecendo a sociedade a obter maior informação das empresas (LONGO, 2011). Segundo Zanluca (2018), a DVA é uma importante fonte de informações por apresentar dados sobre a geração de receita de determinado período, por exemplo, que tipo de receitas a entidade auferiu e o que ela investiu para a realização dessas receitas.

As **Notas Explicativas** é o complemento das demonstrações contábeis, informações também importantes que não foram detalhadas nas demonstrações (PADOVEZE, 2010).

## CONSIDERAÇÕES SOBRE AS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS NO PROCESSO DECISÓRIO

A contabilidade, para atender a administração, busca fornecer informações úteis para seus usuários, e assim subsidiar o processo decisório. Nesse sentido, as informações contábeis devem estar ancoradas em características qualitativas para um entendimento específico diante dos diversos modelos decisórios que cada usuário pode vislumbrar.

As organizações podem determinar e personalizar suas demonstrações contábeis de acordo com seu plano de contas e as suas especificidades. O CPC 00 R1 (2011) afirma que os atributos que tornam as demonstrações contábeis úteis são as características qualitativas das informações contábil-financeiras, e essas características qualitativas (HENDRIKSEN; VAN BREDA, 1999; LOPES; IUDICIBIUS, 2012) são definidas como propriedades da informação necessárias para torná-la útil, na intenção de gerar benefícios e permitir comparações entre empresas (LOURENÇO; FRANCISCO, 2014).

Na intenção de conhecer todo potencial econômico-financeiro de uma organização, é necessário ter acesso às demonstrações contábeis, as quais também servirão para atender a exigência-fiscal a que as empresas estão obrigadas diariamente.

---

## Resumo do capítulo

O capítulo tem como objetivo apresentar a importância da amplitude das áreas de Administração e Contabilidade e suas características multidisciplinares na prestação de informações aos usuários internos e externos. O estudo também pode auxiliar no debate do ensino-aprendizagem entre docentes e discentes com relação à relevância e interligação dos campos de Administração e Contabilidade, tais como seus conceitos e princípios, como os relatórios gerenciais produzidos e usados pelos gestores no uso das informações para tomada de decisões assertivas.

---

## QUESTÕES

1. Conforme exposição de informações contábeis neste capítulo, discorra sobre a influência da contabilidade para os administradores.
  2. Discorra sobre as demonstrações contábeis, responsáveis pela situação patrimonial e financeira das organizações.
  3. O texto acima não relatou sobre os Princípios de Contabilidade (CFC 750/93), mas existe participação destes na formação dos demonstrativos e na tomada de decisão dos usuários (interno e externo). Nesse sentido, relacione os princípios contábeis conceituando e exemplificando com base nos demonstrativos contábeis.
- 

## LEITURAS COMPLEMENTARES

- DE ALMEIDA, J. E. F. **Fundamentos de contabilidade para os negócios**. 2015.
- PADOVEZE, C. L. **Manual de contabilidade básica**. Grupo Gen-Atlas, 2017.

**REFERÊNCIAS**

AKTOUF, O. Ensino de Administração: por uma Pedagogia para a Mudança. **Revista Organizações e Sociedade**. v. 12, n. 35, outubro/dezembro, 2005.

CASAGRANDE, D. A importância da contabilidade como ferramenta gerencial nos processos estratégicos e decisórios das organizações. **SIMTEC - Simpósio de Tecnologia da Fatec Taquaritinga**, v. 4, n. 1, p. 14, 2018.

CHIAVENATO, I. **Teoria geral da administração**: Abordagens descritivas e explicativas. McGraw-Hill do Brasil, 2014.

COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS. Deliberação CVM Nº 489. **Aprova o Pronunciamento do IBRACON NPC**, n. 27, 2012.

COMITÊ DE PRONUNCIAMENTOS CONTÁBEIS. CPC 00 R1. **Estrutura Conceitual para Elaboração e Divulgação de Relatório Contábil-Financeiro**, 2011.

FINANCIAL ACCOUNTING STANDARDS BOARD. **Statements of financial accounting concepts n. 2**: qualitative characteristics of accounting information. Connecticut: FASB, 1980. Disponível em: <http://www.fasb.org>. Acesso em: 01 de junho de 2019.

HENDRIKSEN, E.S; VAN BRED, M.F. **Teoria da Contabilidade**. 5. ed. São Paulo, Atlas, 1999. 550 p.

IUDÍCIBUS, S. de; MARTINS, E.; CARVALHO, L. N. Contabilidade: aspectos relevantes da epopeia de sua evolução. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 16, n. 38, p. 7-19, 2005.

IUDÍCIBUS, S. de. **Análise de Balanços**. 10. ed. 4. Reimpr. São Paulo: Atlas, 2012.

IUDÍCIBUS, S., MARTINS, E.; GELCKE, E. R.; SANTOS, A. **Manual de contabilidade societária**: aplicável a todas as sociedades de acordo com as normas internacionais e do CPC. São Paulo: Atlas, 2013.

LONGO J. K. F. **As alterações contábeis na Lei das Sociedades Anônimas em razão da Lei 11.638/07**. 2011. Dissertação de Mestrado, Curso de Economia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, Brasil, 2011.

LOPES, A. B.; IUDÍCIBUS, S. de. **Teoria avançada da contabilidade**. 2. ed. Ed: Atlas, 2012.

LOURENÇO, L. M. G.; FRANCISCO, J. R. S. **Análise da qualidade da informação contábil das empresas brasileiras listadas na Bm & Fbovespa**. Simpósio de excelência em Gestão e Tecnologia, 2014.

MARION, J. C. **Contabilidade Empresarial**. Livro Texto. São Paulo: Atlas, 2012.

MARION, J. C. **Contabilidade Empresarial**. 17. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

MATARAZZO, D. C. **Análise Financeira de Balanços**: abordagem gerencial. 7. ed. ISBN: 9788522456925. São Paulo: Atlas, 2010.

RIBEIRO, O. M. **Estrutura e análise de balanços fácil**. Editora Saraiva, 2017.

PADOVEZE, C. L. **Contabilidade gerencial**. IESDE BRASIL S.A, 2010.

SANTOS, J. O. dos. **Avaliação de empresas**: Cálculo e interpretação do valor das empresas – um guia prático. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

SCHMIDT, P.; SANTOS, J. L. dos. **Avaliação de Ativos Intangíveis**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

ZANLUCA, J. C. **Demonstração do Valor Adicionado – DVA**, 2010.



## CAPÍTULO 9

### APRENDIZAGEM NAS ORGANIZAÇÕES, UM CONTEXTO ESTRATÉGICO PARA COMPETITIVIDADE

*Rita de Cassia Lopes da Ponte  
Cellyneude de Souza Fernandes*

#### **O que será visto neste capítulo?**

- Acerca da aprendizagem no âmbito humano, social e organizacional;
- O treinamento e desenvolvimento como um caminho para a competitividade;
- Treinamento e desenvolvimento alinhado à estratégia da organização

#### **Ao final do capítulo o aluno aprenderá:**

- As contribuições do desenvolvimento humano nas organizações;
- A importância do aperfeiçoamento contínuo de conhecimentos e habilidades para lidar com novos processos e sistemas;
- A importância de conectar o treinamento e desenvolvimento à estratégia da organização.

103

#### **INTRODUÇÃO**

A aprendizagem faz parte da condição humana e se desenvolve à medida que o homem, enquanto ser social, interage com o mundo. Historicamente, a aprendizagem sempre foi refletida pelos filósofos, intelectuais e estudiosos do assunto. No âmbito organizacional, essa temática se torna cada vez mais pertinente, pois esta tem se firmado como um diferencial competitivo frente às exigências de um mercado dinâmico que prima por novos conhecimentos.

Lobato (2018) afirma que, no contexto das organizações, é importante destacarmos a aprendizagem como um fator altamente compe-

titivo, no sentido em que estabelece com as demais empresas atuantes no mercado uma relação horizontal de igualdade e estratégica, se considerarmos a relevância do conhecimento nas organizações do século XXI, e, mais especificamente, numa era em que as empresas utilizam a tecnologia e o conhecimento como diferenciais mercadológicos.

Apesar de a Aprendizagem Organizacional (AO) ser um assunto bastante discutido, Senger e Cassandre (2019) nos chama a atenção que essa ampla literatura sobre o assunto dificulta sua compreensão. Além da Administração, áreas como a Psicologia, Sociologia, Antropologia, Ciências Políticas e Econômicas também apresentam perspectivas teóricas sobre aprendizagem nesse contexto. Pode-se dizer que a aprendizagem organizacional é aquela que se desenvolve no contexto da empresa, onde indivíduos detentores de algum tipo de conhecimento, formal e/ou não formal, proporcionam à organização pensar uma gestão diferenciada e competitiva para o mercado de trabalho, promovendo o desenvolvimento da organização (GUNS, 1998).

A aprendizagem formal pode ser compreendida como aquela que ocorre dentro das escolas, universidades, onde existe um currículo organizado em disciplinas específicas que tratam de assuntos específicos, adotando um modelo de educação presente nessas instituições (MONTEIRO, 2012). Já a aprendizagem não formal pode ser compreendida como aquela que ocorre em espaços como museus, bibliotecas e fábricas, onde, embora não haja um currículo específico, existe um conhecimento gerado. Por fim, a aprendizagem informal é aquela do dia a dia, na qual o sujeito tem a oportunidade de aprender com suas experiências, seus erros e acertos, com seus colegas, principalmente o mercado de trabalho, que exige do colaborador soluções do cotidiano (DEMO, 2009).

Independentemente de como a pessoa aprende, o fato é que o conhecimento por ela aprendido se tornou algo indissociável do êxito da organização. Sendo assim, a empresa que tem o desejo de se manter no mercado de trabalho tem investido cada vez mais em construção de novos conhecimentos e, mais ainda, na aplicação destes, pois não basta

só desenvolver conhecimento, é preciso aplicá-lo. Quando o indivíduo aprende a organização, também tem a oportunidade de aprender, basta para isso existir um compartilhamento do conhecimento gerado. Essa informação é importante, já que a empresa precisa pensar em como esse processo irá ocorrer.

O protagonismo dos colaboradores frente ao seu processo de aprendizagem também é desejável. Nesse sentido, Lobato (2018) diz que a necessidade de se estimular uma cultura organizacional, em que os colaboradores sejam incentivados a serem ativos nos processos de aprendizagem internos, é de grande valia, justamente porque, conhecendo todo o processo produtivo e de pós-produção, esses funcionários desenvolvem suas atividades com maior acuidade e responsabilidade. Ter colaboradores mais comprometidos e responsáveis é um ganho para as organizações, e esse tipo de ação deve ser potencializada.

## **POR QUE AS EMPRESAS TREINAM E DESENVOLVEM PESSOAS?**

Buscar manter-se vivo e ser competitivo tem sido um grande desafio das organizações. Para Ribeiro e Conti (2015), a sobrevivência das organizações depende essencialmente de seus resultados, que são obtidos quando as metas e objetivos são alcançados de forma sistemática e sustentável. Por sua vez, essas metas e objetivos são realizados por pessoas que precisam ter domínio de ferramentas, de produtos, de estratégias, de informações, entre outros fatores necessários para a realização de suas atividades.

Esse contexto competitivo desafia as organizações a manterem seu quadro de colaboradores atualizados e qualificados, tornando-se requisito obrigatório no mercado em que se encontram. O caminho passa a ser o processo constante de treinamento e desenvolvimento de pessoas, pois somente mediante a qualificação é que as organizações conseguirão manter-se no patamar desejado. Os colaboradores precisam ter aperfeiçoamento contínuo de conhecimentos, habilidades e aptidões para lidar com novos processos e sistemas. Isso reforça as palavras de Lacombe (2012), ao afirmar que o treinamento não é algo destinado somente uma

vez para os empregados, mas que deve ser disseminado continuamente nas organizações bem administradas.

Algumas empresas apenas avaliam a necessidade de realizar treinamentos quando é observado o baixo desempenho das pessoas. Uma empresa com atuação estratégica no mercado não deixa surgir o “problema” para poder agir, ela atua antecipadamente (BOOG; BOOG, 2015). Realizar treinamentos de forma contínua é ter a certeza da aquisição constante de novas competências, contribuindo para que as pessoas tenham autonomia intelectual e condições de responder a novos desafios.

Gil (2017) assevera que desenvolver pessoas é proporcionar a formação básica para modificação de hábitos. É também a composição de novas atitudes, aprimoramento do conhecimento para o desempenho adequado de atividades, com vistas a tornar os indivíduos melhores no que fazem. O autor reforça que o desenvolvimento de pessoas é um conjunto de experiências de aprendizagem as quais proporcionam oportunidades para o crescimento e desenvolvimento profissional.

Colaborando, Noe (2015) define treinamento como esforço planejado de uma empresa para facilitar o aprendizado de competências, conhecimentos, habilidades e comportamentos relacionados ao trabalho e desenvolvimento como algo semelhante ao treinamento, porém mais focado no futuro.

Barbieri (2012) destaca que todo treinamento deve levar em consideração o indivíduo e o grupo, e que todo esse esforço de preparar e desenvolver pessoas deve focar também o segmento de negócios da empresa e a capacidade de aprendizagem do funcionário, ou seja, o treinamento deve ser customizado e adaptado às necessidades da empresa e do colaborador. Esse ponto direciona para a importância de o processo de levantamento de necessidade ser bem feito e as análises das técnicas de treinamento estar totalmente conectadas e interligadas ao planejamento estratégico da organização.

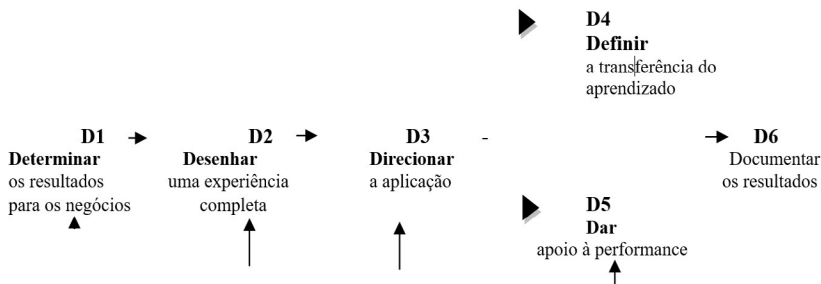
Programas de aprendizado são investimentos que uma empresa faz para aumentar o valor e a ciência de seu capital humano. A gestão tem uma responsabilidade fiduciária e ética em garantir que esses investimentos produzam um retorno (WICK; POLLOCK; JEFFERSON, 2011).

## ALINHANDO O TREINAMENTO À ESTRATÉGIA DA ORGANIZAÇÃO

Ao longo da nossa formação, somos convencidos da importância da aprendizagem e da contribuição que um programa de treinamento e desenvolvimento pode trazer para a organização. Entender as contribuições é conseguir relatar o impacto que este causa no negócio. Várias são as iniciativas que ajudam as empresas a impulsionarem seus resultados a um nível alto de desempenho, mas também se observam programas que produzem um impacto mínimo ou nenhum na organização. Isso se dá pela falta de transferência do aprendizado, ou seja, novos conhecimentos e habilidades são ensinados, mas nunca aplicados dentro da organização.

Para Wick, Pollock e Jefferson (2011), quando comparada à diferença entre esses dois extremos, alto desempenho ou impacto mínimo, estes concluem que a inovação no aprendizado é o resultado de uma abordagem sistemática e disciplinada, descrevendo assim a metodologia 6Ds – as seis disciplinas que transformam educação em resultado para o negócio (2006). O principal benefício dessa metodologia é garantir que os programas de treinamento tenham resultados concretos e tangíveis para a empresa, contribuindo para justificar o investimento, bem como retorno sobre investimento.

**Figura 1** – As seis Ds que transformam aprendizagem em resultados.



Fonte: Elaborado por Wick, Pollock e Jefferson (2016).

Como apresentada na figura 1, os “Ds” são definidos e praticados da seguinte forma:

### **D1 – Determina os resultados para o negócio**

O D1 define de forma clara, em parceria com os líderes, os resultados do negócio desejado. Liga os objetivos do programa às necessidades empresariais. Para que o resultado do negócio seja alcançado, é necessário responder a quatro questões que focam o negócio:

- Quais as necessidades do negócio serão satisfeitas? A meta é conseguir clareza sobre o verdadeiro problema ou oportunidade do negócio por trás do pedido do treinamento.
- O que os participantes irão realizar melhor e de forma diferente? Ajuda a identificar os comportamentos ou ações necessárias para efetuar os resultados desejados.
- O que ou quem poderá confirmar essas mudanças? A meta é dar início ao diálogo de como avaliar se o treinamento está produzindo o resultado desejado ou não.
- Quais os critérios específicos de sucesso? Uma vez listados todos os resultados possíveis que podem ser medidos, é hora de concordar sobre o que será medido e quando, e o quanto de mudança é necessário.

### **D2 – Desenhar uma experiência completa**

A experiência completa do aprendizado engloba muito mais do que o período de instrução em sala. Gerencia todo o processo de maneira integral e sistêmica. Pode ser dividida nas seguintes fases:

- **Fase 1** - Preparação: tem o objetivo de gerar expectativas por meio de comunicação diversificada, utilizando meios que se diferenciam tanto para o participante como para os gestores.
- **Fase 2** - Aprendizado: é composta pela instrução do curso/programa. É necessário garantir no desenho que os métodos de instrução sejam congruentes com a performance desejada.
- **Fase 3** - Transferência: fase essencial para atingir a competência ou proficiência, uma vez que requer prática e feedback.

• **Fase 4** - Realização: completa o ciclo de aprendizado e tem como propósito alcançar os resultados e expertises por intermédio da execução da ação pensada.

### **D3 – Direcionar a aplicação**

Foca os aspectos de entrega do aprendizado que potencializam a aplicação de novos conhecimentos e habilidades para o trabalho do indivíduo e da organização. É importante levar em consideração redução do gap entre aprender e aplicar.

### **D4 – Definir a transferência do aprendizado**

Transferência de aprendizado é o processo de colocar em prática o que foi aprendido de forma a melhorar a performance. Programas de aprendizado e desenvolvimento criam valor somente quando os novos conhecimentos e competências são transferidos e dão continuidade no ambiente de trabalho.

### **D5 – Dar apoio à performance**

O apoio à performance pode ser subdividido em três tipos genéricos: Materiais, Sistemas e Pessoas. Importante o gestor apoiar em seus diversos campos de gestão.

### **D6 – Documentar o resultado**

Envolve o processo de mensurar se o programa cumpriu o que foi prometido. É crucial para demonstrar o valor de todo o esforço e investimentos anteriores, bem como conferir valor ao aprendizado.

Os programas de aprendizagem são investimentos que devem gerar valor e eficiência ao capital humano. Para que isso aconteça, o processo não deve terminar na sala de aula, deve dar continuidade na rotina dos colaboradores com apoio dos seus gestores.

---

## **QUESTÕES**

1. Qual a importância da aprendizagem organizacional para as empresas?
2. De que forma a aprendizagem organizacional poder ser compreendida como um diferencial competitivo para as organizações?

3. Como conectar avanço dos resultados e metas da organização com os programas de desenvolvimento ofertados?
  4. Necessidades Críticas do Negócio: Como o treinamento contribui para a solução de problemas críticos nas organizações?
- 

## Sugestão de leitura

### Quando o treinamento é – e quando não é – a solução

A ideia de que treinamento é a solução para todos os males da organização pode levá-la ao fracasso. Muitas empresas partem da premissa de que, se um colaborador não realiza determinada tarefa corretamente, ele precisa de mais horas de capacitação. Além de ter impacto negativo na companhia, esse mito também acaba por consumir a credibilidade dos programas de desenvolvimento.

Quando há falta de conhecimento ou habilidades que resultam em um problema de performance, sim, prover um treinamento efetivo deve solucionar o problema. Mas se não for essa a questão, não importa o quão maravilhoso seja o programa desenvolvido: ele não vai solucionar o impasse.

Forçar esse encaixe passará uma impressão contrária, de que ações de T&D não são efetivas. Um bom exemplo é quando os colaboradores não estão evoluindo em uma tarefa crítica para o sucesso da empresa ou do departamento e já foram realizados treinamentos anteriores para cobrir esse tema. Será necessário um novo programa? Provavelmente não.

Por isso é importante ressaltar o valor de se efetuar uma boa análise para verificar se estamos lidando com uma questão de treinamento ou não. A fase de diagnóstico das necessidades é essencial.

### Como identificar?

Para verificar qual a solução mais apropriada, a melhor ferramenta é estar preparado com uma análise de necessidades atualizada e organizada em mãos. Realize entrevistas com os envolvidos, coleta de dados



de treinamentos anteriores e eventos já realizados, análise do momento atual da situação, e entenda quais são os resultados desejados.

Em muitas ocasiões, o melhor diagnóstico é feito a partir da observação dos funcionários, fazendo perguntas e ouvindo-os ativamente. A verdadeira causa geralmente se revela mais rápido quando você vai direto à fonte. Tire um tempo para desenvolver sua própria metodologia de análise de necessidades. É importante adaptá-la ao negócio em que você trabalha e ao seu estilo de trabalho. Crie uma ferramenta que seja natural e que você possa usar de forma rápida e fácil.

Aproveite a ocasião e, sempre que conversar com gestores ou alta liderança sobre possíveis questões de treinamento ou atribuições, use a oportunidade para educá-los sobre a diferença entre problemas de capacitação e de performance, e se prontifique a desenvolver a melhor e mais efetiva saída.

### **Mas então, qual a solução?**

Se há casos em que treinamento não é a resposta, então o que fazer? Confira alguns exemplos de problemas e possíveis manejos:

**Problema:** colaboradores sabem como realizar determinada tarefa, mas não percebem que não a estão conduzindo corretamente.

**Solução:** feedback. Essa é uma das mais poderosas ferramentas de aprendizagem. A maior parte dos adultos é capaz de modificar sua performance ao ser alertada sobre um potencial problema. Promova feedbacks consistentes e regulares.

**Problema:** colaboradores esquecem partes do processo.

**Solução:** *job aids*. Não se deve esperar que as pessoas memorizem processos longos ou difíceis. Se há passos de um procedimento extremamente detalhados e que precisam ser seguidos, é essencial fornecer um *job aid* para auxiliá-los.

**Problema:** o processo é longo ou incômodo.

**Solução:** simplifique o processo. Expectativas devem ser realistas: se uma tarefa é demasiadamente complexa, direcione tempo e recursos para entender esse procedimento e simplificá-lo.

**Problema:** colaboradores não entendem o motivo de realizar determinada tarefa.

**Solução:** explique o que está em jogo. Adultos precisam entender os motivos pelos quais precisam fazer algo e as consequências ao não realizarem tal tarefa. Agregue valor – caso eles não entendam o propósito daquilo, dificilmente abraçarão esse compromisso.

**Problema:** colaboradores dizem que há uma forma melhor de realizar determinada atividade.

**Solução:** pergunte, ouça e melhore o processo. É essencial envolver quem está diretamente ligado à questão e ao dia a dia da execução das tarefas.

Há, ainda, outras possibilidades de intervenção, como a elaboração e disponibilização de *newsletters* informativas, manuais de consulta, murais de parede com políticas da companhia que precisam ser revisitadas constantemente, promoção de reuniões de kick off de projetos para esclarecer objetivos, papéis e responsabilidades, entre outras.

É importante ressaltar que, mesmo quando o treinamento não é a solução, ainda assim a equipe de RH e T&D deve estar presente no projeto, pois ela tem a expertise em desenvolver e oferecer soluções de melhoria de desempenho que podem ajudar e apoiar a organização e seus colaboradores em todas as instâncias.

Disponível em: <https://blog.afferolab.com.br/quando-o-treinamento-e-e-quando-nao-e-solucao/>. Acesso em: 29 ago. 2020.

---

### **LEITURA COMPLEMENTAR:**

ANTONELLO, C. S.; GODOY, A. S. **Aprendizagem Organizacional no Brasil**. Bookman, 2011.

HASKIN, C. When Training Isn't the Solution. **ATD Learning & Development Blog**, Virginia (EUA), ago. 2014. Disponível em <https://www.td.org/Publications/Blogs/L-and-D-Blog/2014/08/When-Training-Isn-t-the-Solution>. Acesso em: 01 nov. 2017.

WILSON, A. Training versus Performance: It Isn't Always a **Training Issue**. Training Industry, Raleigh (Carolina do Norte, EUA), set. 2016. Disponível em: <https://www.trainingindustry.com/magazine/issue/training-versus-performance-it-isnt-always-a-training-issue>. Acesso em: 01 nov. 2017.

---

## REFERÊNCIAS

BARBIERE, U. F. **Gestão de pessoas nas organizações**: práticas atuais sobre o RH estratégico. São Paulo: Atlas, 2012.

BOOG, G.; BOOG, M. **Manual de Treinamento e Desenvolvimento**: Gestão e Estratégias, 6. ed. São Paulo, 2015.

DEMO, P. **Educação hoje**: “novas” tecnologias, pressões e oportunidades. São Paulo: Atlas, 2009.

GIL, A. C. **Gestão de Pessoas**: Enfoque Nos Papéis Estratégicos, 2. ed., Atlas, São Paulo. 2017.

GUNS, B. **A organização que aprende rápido**: seja competitivo utilizando o aprendizado organizacional. São Paulo: Futura, 1998.

LACOMBE, F. **Recursos Humanos**: Princípios e tendências. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

LOBATO, G. de A. B. A psicopedagogia e a aprendizagem organizacional: a importância da gestão do conhecimento no desenvolvimento de pessoas. **Reasu**, p. 1-12, 2018.

MONTEIRO, B. S. Modelo de aprendizagem suportado por tecnologias sensíveis ao contexto do aprendiz. **Projeto de pesquisa para tese de doutorado**. Universidade Federal de Pernambuco. 2012.

NOE, R. A. **Treinamento e desenvolvimento de pessoas**: Teoria e prática. 6. ed. São Paulo: AMGH, 2015.

RIBEIRO, F. D. C.; CONTI, L. A importância do planejamento estratégico nas vendas: Um estudo de caso na empresa Kaixote Integrada. **Revista Científica FACOL/ISEOL**, v. 2, p. 91-106, 2015.

SENGER, C. M.; CASSANDRE, M. P. Aprendizagem e desenvolvimento

humano: da agência da criança para a agência do adulto nos espaços da atividade do trabalho. **Revista Brasileira de Pesquisa Histórico-cultural e da Afetividade**. v. 1, n. 1, 2019.

WICK, C.; POLLOCK, R.; JEFFERSON, A. **6DS**: As seis disciplinas que transformam educação em resultados para o negócio. São Paulo: Évora, 2011.

## CAPÍTULO 10

### COMPETÊNCIAS, GESTÃO E MUDANÇAS: reflexões e insights

*Fabiana Pinto de Almeida Bizarria*  
*Rogeane Moraes Ribeiro*

#### O que será visto neste capítulo?

- Definição do conceito de competência;
- Apresentação de conceitos de competências na literatura;
- Gestão por competências.

#### Ao final deste capítulo o aluno aprenderá:

- Compreender como surge a ideia de competências;
- Compreender os seus significados para a organização.

115

#### INTRODUÇÃO

A maneira como as firmas desenvolvem a gestão por competências impactam diretamente nas pessoas e nas expectativas da própria empresa, onde muitas vezes adotam modelos tradicionais ou inadequados. Assim, é importante conhecer e compreender o conceito de gestão por competência, como também rever a forma de aplicação e quais ferramentas de gestão são adequadas para que possam agregar com resultados positivos entre a gestão e os colaboradores.

Os cenários que as organizações estão vivenciando atualmente, os processos inconstantes e a complexa estrutura organizacional direcionam as empresas a buscar maior flexibilidade para lidar com as situações inusitadas que acontecem diariamente no mundo empresarial. Nesse contexto, as firmas necessitam de profissionais que estejam aptos estrategicamente e comprometidos com a empresa, já que os processos decisórios estão cada vez mais descentralizados.

Vamos, então, compreender como surge a ideia de competências e os seus significados para a organização.

## COMPETÊNCIA – UMA APROXIMAÇÃO CONCEITUAL

Ante uma variedade de maneiras de conceituar competência é importante demarcar uma perspectiva histórica de onde emerge o conceito e levantar exemplos de conceituações, e destes derivar uma concepção que integre noções convergentes entre os principais autores que trabalham com a ideia de competências. Brandão (2012), ao situar esse levantamento histórico, ensina-nos que a expressão competência surge no final da idade média, em associação a uma linguagem jurídica, quando se atribui a alguém ou a uma instituição a competência para o julgamento de questões. Até as décadas de 1950 e 1960, por exemplo, quando se abordava a relação entre desempenho das pessoas no trabalho e seus perfis profissionais, tinha-se que as experiências sociais dessas pessoas, que hoje são reportadas à análise das habilidades e atitudes, eram concebidas de maneira separada do contexto de trabalho.

Com autores como McClelland e Boyatzis (1982), a ideia avança ao campo organizacional, no sentido de definir a capacidade atrelada à realização de determinadas atividades (um setor, ou uma pessoa, possui competências na organização). Assim, surge a preocupação em torno de indivíduos competentes, capazes de desempenhar de maneira eficiente suas funções. Surgem análises que visam melhor compreender o que determina um acréscimo de desempenho no trabalho e, **consequente, agregar valor para as organizações.**

O tema competência assume uma nova roupagem desde os anos de 1980, sob a proeminência dos estudos de Zarifian (2001) e Le Boterf (1999), quando discussões sobre o papel e o lugar das pessoas nas organizações ganham maior fôlego. Surgem debates no sentido mais humanístico, quando se instala a resistência de se perceber pessoas como recursos de uma organização, numa leitura mecanicista. Propaga-se

uma leitura pautada no potencial de construção e reconstrução de processos, quando são combinadas habilidades, conhecimentos e atitudes no contexto de trabalho, definindo e redefinindo seus processos. Com essa percepção, buscaram-se novos conceitos e ferramentas para o gerenciamento de pessoas, no sentido de melhor equacionar a relação entre pessoas, organizações e processos de trabalho, principalmente quando se identifica que a ideia de competência no âmbito da gestão de pessoas faz parte da realidade de **organizações bem-sucedidas** (DUTRA; FLEURY; RUAS, 2008).

Com a complexidade do mundo laboral, outras questões entram no cenário das relações de trabalho, o que pressiona as organizações para não apenas olhar o desempenho sob a lógica da eficiência, mas considerar, no bojo da competência, aspectos sociais e atitudinais (ZARIFIAN, 2001). Com isso, emerge a ideia de que **a atitude é o principal elemento de conceituação da competência**, na medida em que, em ambiente dinâmico, complexo e competitivo, exigem-se trabalhadores com disposição para assumir responsabilidades, ante o exercício da reflexividade e do compromisso em encontrar saídas para eventos inesperados (ZARIFIAN, 2001). Isso é muito mais perceptível no setor de serviços, considerando a dinamicidade do trabalho nesse contexto. Com isso, a competência surge ante a manifestação de comportamentos situados, ou seja, em **adequação como as situações concretas do trabalho rotineiras e suas variações** – a imprevisibilidade (BASTOS, 2006).

Assim, fala-se que competência é o conceito que **dependente do contexto**, haja vista que depende da relação entre pessoas e suas interações sociais e organizacionais. Mais do que **“o fazer”** ou **“o querer fazer algo”**, Brandão (2008) compreende que competência envolve mais um **“poder fazer”**, no sentido das **condições concretas** capazes de mobilizar e desenvolver conhecimentos, habilidades e atitudes. É nesse sentido que Zarifian (2001) coloca que as mudanças contextuais no trabalho – como eventos variados, mudanças nos parâmetros comunicacionais e do âmbito dos serviços – estão no bojo da definição das competências necessárias, o que

reforçam uma dinâmica de análise mais processual. As competências necessárias mudam e é preciso acompanhar essas mudanças.

No que diz respeito aos eventos, Zarifian (2001) lembra que estes refletem o caráter dinâmico das situações de trabalho, em decorrência das flutuações do mercado e das mudanças econômicas. O parâmetro comunicacional, por sua vez, surge da dinamicidade do trabalho, incorporando, sempre, novos conceitos e significados a serem apreendidos nas trocas sociais e na realização do trabalho. A ideia de serviço é a materialidade do que se entrega, é o produto do trabalho, que antes é influenciado pelos eventos e pela comunicação.

Com a ampliação das noções de competência, observamos que a vertente mais moderna a associa à ideia de **desempenho**, contemplando a **capacidade de gerar resultados atrelados a objetivos organizacionais, à estratégia da organização** (PRAHALAD; HAMEL, 1990; BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001). Nesse caminho, Freitas e Brandão (2006) assumem a competência como uma combinação entre habilidades, conhecimentos e atitudes de maneira sinérgica e que se expressam no desempenho das atividades profissionais com suporte em um contexto organizacional. Com isso, o desempenho assume o status de uma manifestação de competências no decurso profissional de indivíduos e equipes, sendo percebida quando da ação frente a situações de trabalho, ou seja, são apreendidas pelos comportamentos **das pessoas** (ZARIFIAN, 2001; CARBONE *et al.*, 2006).

Compreende-se, assim, que competências envolvem: 1. A mobilização de conhecimentos, habilidades e atitudes; 2. São identificados em ações comportamentais observáveis; 3. Contribuem com o desempenho, na medida em que agregam valor econômico e valor social aos indivíduos e às organizações, pois se alinham aos objetivos organizacionais e se manifestam na estratégia da organização; e 4. São contextuais, mudam em função de eventos, comunicação e serviços. Esses quatro aspectos assumem uma leitura mais genérica, ao passo que evidencia a



interdependência e complementariedade entre conhecimentos, habilidades e atitudes ao contexto organizacional, por meio da manifestação de comportamentos alinhados ao desempenho organizacional.

Com esse levantamento prévio, observamos a relação entre a ideia de competência, formada por um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, no caminho do **desempenho de uma organização**, quando são compreendidos por meio dos comportamentos, das realizações e resultados de pessoas e de equipes de trabalho. Com isso, a competência tanto se relaciona ao **valor econômico**, no sentido de uma ampliação do desempenho de uma organização, como ao **valor social**, na perspectiva de valorar a disposição atitudinal e de considerar que os contextos organizacionais também são protagonistas de competências, no favorecimento de sua manifestação ou não. Nesse caso, as relações sociais estabelecidas no âmbito do trabalho podem colaborar tanto na manifestação das competências individuais, como estabelecer sinergia com as competências dos demais membros das equipes.

Há autores, como Prahalad e Hamel (1990), que sustentam sua análise na ideia da competência como atributo da organização, no sentido de delimitar que ela estaria na base da eficácia e da realização dos objetivos estratégicos de uma organização. Com a dupla Valor econômico e Valor Social, a competência pode ser atribuída a pessoas, a equipes (coletiva) e a organizações, seguindo a ideia de que há uma gradação na organização e manifestação das competências, sendo as organizacionais as mais elaboradas por instituir uma ampla rede de “**saber fazer**” que demarca suas atuações (LE BOTERF, 1999).

Além desse esforço conceitual, é importante informar que há duas correntes predominantes na concepção de competência: uma **vertente inglesa**, que privilegia uma leitura voltada para o **mercado**, sugerindo uma maior ênfase para a ideia de **desempenho das organizações, ganho competitivo e agregação de valor econômico**; e uma corrente francesa, que problematiza a **relação entre mercado de trabalho, trabalho e educação**, que dá maior peso para o processo de desenvolvimento das pessoas –capacitação e aprendizagem (KILIMNIK; SANT’ANNA, 2006).

Não se objetiva, com este texto, que vocês se tornem historiadores sobre o conceito de competência, mas sim, entendam que no contexto de variadas concepções há um percurso histórico que visa dar maior sentido às pessoas (e seus potenciais), ao desenvolvimento das organizações, respeitando que estas possuem responsabilidades no sentido de desenvolver estratégias capazes de favorecer, mobilizar e direcionar competências na **criação de valor econômico e social**.

No quadro 1, reunimos alguns conceitos clássicos para que vocês reconheçam essa discussão inicial e conheçam alguns nomes importantes no âmbito da competência.

Quadro 1 – Alguns conceitos de competência.

Conceito	Autor
Características individuais observáveis – conhecimentos, habilidades, objetivos, valores – capazes de prever ou causar <b>desempenho</b> efetivo ou superior no trabalho ou em outra situação de vida.	McClelland (1970) <i>apud</i> Resende (2000)
Repertórios comportamentais identificados como relevantes para a obtenção de <b>alto desempenho</b> em um trabalho específico, ao longo de uma carreira profissional, ou no contexto da <b>estratégia organizacional</b> .	Sparrow e Bognanno (1994)
Uma pessoa sabe agir com competência quando: sabe combinar e mobilizar um conjunto de recursos pertinentes (conhecimentos, saber-fazer, qualidades, rede de recursos) para realizar, em um contexto particular, atividades profissionais segundo certas exigências profissionais, para <b>produzir resultados</b> (serviços ou produtos) que satisfaçam critérios definidos de <b>desempenho</b> .	Le Boterf (1999)
Conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionados que afetam parte considerável das atividades de alguém, que se relaciona com o <b>desempenho</b> , que pode ser medido por padrões estabelecidos e que pode ser melhorado por meio de <b>treinamento e desenvolvimento</b> .	Parry (1996) <i>apud</i> Dutra <i>et al.</i> (2000)
Assumir responsabilidades frente a situações laborais complexas e desenvolver uma <b>atitude reflexiva</b> sobre o trabalho, que permita ao profissional lidar com eventos inéditos, surpreendentes e de natureza singular.	Zarifian (1996)
Conjunto de conhecimentos, habilidades e experiências que credenciam um profissional a exercer <b>determinada função</b> .	Magalhães <i>et al</i> (1997) <i>apud</i> Brandão (1999)
Conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes interdependentes e necessários à consecução de determinado <b>propósito de trabalho</b> .	Durand (1999) <i>apud</i> Brandão (1999)
<b>Combinações sinérgicas</b> de conhecimentos, habilidade e atitudes, evidenciadas pela maneira como a pessoa se comporta no trabalho, que predizem a efetividade ou o <b>alto desempenho no trabalho</b> .	Durand (2000), Nisbaum (2000), <i>apud</i> Bruno Faria e Brandão (2003)

<b>Atributos pessoais</b> (motivações, qualidades, habilidades), evidenciados pela maneira como a pessoa se comporta no trabalho, que predizem a efetividade ou o <b>alto desempenho no trabalho</b> .	Klemp (1999) <i>apud</i> Resende (2000)
Capacidade da pessoa de gerar resultados dentro dos <b>objetivos estratégicos</b> e organizacionais da empresa.	Dutra, Hipólito e Silva (2000)

**Fonte:** Adaptado de Borges-Andrade, Abbad e Mourão (2006).

Com o quadro 1, é possível identificar os principais conceitos que compõem uma definição genérica de competência. Temos atributos pessoais, combinações sinérgicas, propósito de trabalho, determinada função, atitude reflexiva, produzir resultados, (alto) desempenho, objetivos estratégicos e treinamento e desenvolvimento.

Agora, vamos ensaiar o nosso conceito: Seria, então, competência a **combinação sinérgica de atributos pessoais, no exercício de determinada função, que envolve atitude reflexiva ante o propósito do trabalho, na perspectiva de produzir resultados de alto desempenho com base nos objetivos estratégicos, com suporte no treinamento e desenvolvimento.**

Com esse ensaio, vamos apresentar elementos comuns às concepções discutidas até aqui: (1) **Trabalho** – as variadas maneiras de compreender competência passam pela ideia de mundo do trabalho, sua análise e seu contexto; (2) **CHA** – todas as concepções se reportam à competência como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes; (3) **Imprevi-sibilidade** – sempre está presente a ideia de um contexto de trabalho em transformação, que impõe exigências de adequação e adaptação frente a variadas situações; (4) **Subjetividade** – os atributos, a disposição, o potencial de aprendizado e de ação, que são organizados e desenvolvidos em processos formativos para um determinado fim, em geral, o desempenho organizacional; (5) No escopo do processo de desenvolvimento de competências, é importante estimular a seguinte reflexão: **as organizações, em geral, estão sabendo conduzir processos formativos com base em competências? Lembrando do nosso ensaio conceitual e dos elementos comuns, podemos supor que cursos formatados com**

**ênfase em conteúdos, sem maior atenção a atitudes e habilidades que podem ser treinadas e ampliadas em situações vivenciais (simulações e debates), são eficazes para o desenvolvimento de competências?**

Nesse caminho, Freitas e Brandão (2006) enfatizam que o desempenho competente envolve a capacidade de gerenciamento de equipes de trabalhos. Quando se sabe o que observar das competências e do que se quer desenvolver (saber, saber fazer e saber ser) no sentido de mobilizar e integrar essas competências à estratégia organizacional, admite-se ter uma formação baseada em competências (VARGAS; CASANOVA; MONTANARO, 2001).

Importante observar, ainda, que competências envolvem uma definição operacional, ou seja, exprime um padrão de **comportamentos mapeados** com base em um **diagnóstico organizacional** e em um **desempenho esperado (competências necessárias)**. Com isso, busca-se delimitar comportamentos passíveis de observação, que são os referenciais de desempenho, e que devem guiar o processo formativo e avaliativo no ambiente de trabalho. A gama de conhecimentos, habilidades e atitudes mapeadas, portanto, é essencial para a **formulação pedagógica** que vai guiar esse processo formativo, e, com isso, os planejamentos dos processos de desenvolvimento das pessoas. São os objetivos instrucionais os **comportamentos desejados**, e os **conhecimentos, habilidades e atitudes** aspectos de base para a organização dos conteúdos a serem disseminados via formação.

O desenvolvimento de competências, portanto, precisa, antes, de um **levantamento de informações** e de uma **análise situacional e contextual**, que permita explorar elementos macro da organização (**missão, visão, objetivos**) e seus principais entraves de gestão e problemas cotidianos, junto aos processos de trabalho. Pergunta-se: **quais são os objetivos organizacionais? Como (quais estratégias) se pretende realizar esses objetivos? O que devo (competências) mobilizar nesse percor-**

**so?** Com um diagnóstico bem elaborado, podem-se levantar possibilidades concretas de uma formação baseada em competências.

Essa discussão reforça que, para que uma organização elabore planejamentos em um âmbito estratégico (com base nos objetivos que pretende alcançar), em busca de resultados esperados em termos de desempenho, há a necessidade de definir e desenvolver um conjunto de competências que darão sustentação para esse processo. Em linhas gerais, assume-se que **não é suficiente ter competências, mas é preciso ter estratégias que as transforme em resultados, em desempenho.**

### As dimensões da competência e os níveis de complexidade

Agora que conhecemos algumas concepções sobre competência, ensaiamos uma maneira própria de conceituá-la e apresentamos os elementos comuns presentes nas correntes e nos estudos de alguns autores sobre o assunto, é necessário abordar a competência por meio de suas dimensões.

Novamente nos reportamos aos seus elementos constitutivos, agora, sob forma de ilustração para melhor compreender a dinâmica da formação da competência com suporte em conhecimentos, habilidades e atitudes.

**Figura 1** – Elementos constitutivos da Competência: Conhecimentos, Habilidades e Atitudes (CHA).



Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

Se observarem atentamente a ilustração (Figura 1), vão perceber que os elementos não existem de maneira independente, eles fazem parte de **um mesmo processo aquisitivo**. Como assim? **Não existem habilidades sem conhecimentos e não existem atitudes, sem habilidades e sem conhecimentos, entenderam?**

Muito simples: conhecimento é a base, todos nós temos conhecimentos adquiridos por meio da experiência, por meio das vivências, por meio dos processos formativos. Habilidades são um passo à frente, um degrau a mais; quando eu modulo meus conhecimentos ante as necessidades que a realidade me impõe, quando situações exigem de mim esse conhecimento e quando eu me disponho a encontrar alternativas para “dar conta” dessas situações. Atitude é mais um degrau da competência quando, além de mobilizar conhecimentos para resolver situações, exigem de mim ação e comportamentos. Com isso, sem conhecimento, sem uma disposição prévia para entender demandas contextuais e modular meu conhecimento em função delas, as atitudes podem ser desconexas com esse contexto, podendo não dar respostas alinhadas às demandas.

Com essa compreensão, temos que **conhecimento** se refere a uma série de informações que são assimiladas e organizadas (reconhecidas e integradas) pelas pessoas ao **longo da vida**, e que permitem ao indivíduo dar significado ao mundo e entendê-lo (DURAND, 2000). Não se trata de conhecimentos adquiridos apenas nas escolas, nos livros, mas todo tipo de informação que media essa compreensão, seja nos ensinamentos dos pais, nas experiências com os amigos, nas variadas interações sociais.

Todo o esquema assimilado (armazenada na memória) que denominamos conhecimento dará norte para as ações, dará suporte aos julgamentos e comportamentos. Resumindo: **Conhecimentos são todos os aprendizados (formais e informais) que alguém adquire durante a vida e que são incorporados no desempenho das atividades laborais. É a dimensão cognitiva da competência.**

**Habilidades**, por sua vez, relacionam o saber a um dado fazer, ou seja, compreende a mobilização do saber em prol de uma situação-problema. Durand (2000) fala em uso produtivo do saber, à medida que os conhecimentos são acionados na produção de uma ação necessária para resolver alguma situação. Para tanto, a pessoa recorre ao seu esquema sistematizado de saberes, armazenados em sua memória, que são momentaneamente cristalizados em opções de resolução para as situações. A cada nova situação, a dinâmica se repete e se torna mais complexa, com a vivência das novas experiências, os conhecimentos se ampliam.

A **atitude**, por último, envolve a sinergia dos conhecimentos e habilidades aos aspectos contextuais (sociais e afetivos) no trabalho. Por envolver comportamentos, as atitudes afetam o contexto, pois são dirigidas a pessoas e/ou a situações, podendo **produzir mudanças**. As atitudes envolvem um padrão de comportamento frequente e, por isso, são difíceis de mudar. Eles também informam que atitudes são **carregadas de emoções** e, conseqüentemente, **acionam variadas reações (positivas/negativas, rejeição/aceitação)**; logo, fala-se que atitude não é apenas “saber agir”, mas “**querer agir**”.

**Quadro 2** – As dimensões das competências e alguns exemplos.

Dimensões	Conteúdo	São formados por	Exemplos
Conhecimentos	Aprendizados (formais e informais).	Normas, regras, padrões, conceitos, teorias, recursos, informações sobre o ambiente em que se insere a organização, dificuldades, riscos.	Conhecimento sobre carreira, sobre remuneração, sobre instrumentos de avaliação de desempenho.
Habilidades	Esquemas mentais, incluindo analogias, intuições, deduções e induções.	Domínio do uso de instrumentos, rotinas e procedimentos específicos do dia a dia de trabalho, destreza no uso de ferramentas, capacidade de negociação e de comunicação.	Raciocínio matemático; Ouvir ativamente; Julgamento e tomada de decisão; Capacidade analítica; Gerenciamento do tempo; Pensamento crítico; Comunicação verbal e escrita.
Atitudes	Condutas no ambiente de trabalho.	Interações sociais, valores e crenças dos sujeitos e dos contextos organizacionais.	Persistência; Inciativa; Cooperação; Autocontrole; Esforço; Confiabilidade; Tolerância ao estresse; Independência/ Inovação.

**Fonte:** Elaborado pelos autores (2019).

Na discussão sobre atitudes, volta-se à importância de compreender que há fatores do contexto psicossocial favoráveis ou não a competências e que não é suficiente “ter” conhecimentos, habilidades e atitudes, posto que o uso produtivo desses elementos envolve a capacidade de entrega e a capacidade de estimular e captar essa entrega. Disso resulta que essa disposição pessoal e organizacional se traduz em contribuição efetiva quando a expressão da competência se torna contínua (FISCHER *et al.*, 2008; FLEURY; FLEURY, 2001).

A capacidade de entrega envolve a abordagem das competências por níveis de complexidade, que foi inicialmente discutida por Elliot Jaques, na década de 1980. Compreende-se, por meio dessa abordagem, que as pessoas desenvolvem seus trabalhos por níveis de complexidade, em proporções diferentes de entrega. Dutra (2008) relacionou algumas variáveis capazes de mensurar níveis de complexidade:

1. Nível de atuação (estratégico, tático, operacional);
2. Abrangência das decisões (internacional, nacional, regional, local);
3. Grau de responsabilidade (organização, várias unidades da organização ou apenas uma área ou atividade);
4. Nível de autonomia (alto →baixo);
5. Nível de estruturação das atividades (alto nível de estruturação/padronização → baixo nível de estruturação/padronização);
6. Nível de decisão (decide, participa das decisões, analisa e sugere, sistematiza informações, coleta informações).

Por meio da abordagem da **capacidade de entrega** e no **nível de complexidade**, compreende-se que o desenvolvimento das pessoas nas organizações se dá pela experimentação de atribuições/situações em níveis crescentes de complexidade. Com isso, as pessoas vão se habilitando a desempenhar funções em níveis mais elevados de complexidade, e, assim, o desenvolvimento profissional, que assume um maior grau de abstração e de maturidade, tem, por conseguinte, um maior grau de sofisticação das competências (FERNANDES; FLEURY, 2007).

Para exemplificar, os autores nos apresentam a diferença entre um **profissional júnior** de um **sênior**. O primeiro teria como com-



petência desejada atender com presteza o cliente, ou seja, em um escopo mais reduzido, ao passo que o segundo teria como competência desenvolver estratégias de aplicação do produto, tendo, para tanto, maior grau de autonomia e decisão.

É na lógica da capacidade de entrega que Fernandes e Fleury (2007) definem que organizações que se situam em contextos mais complexos ou elaborados requerem profissionais dispostos à entrega, haja vista que dependem das competências para realizar suas atividades. Essa abordagem também associa a complexidade da entrega à agregação de valor, considerando que as pessoas estariam mais dispostas a produzir bons resultados para a organização (DUTRA, 2008). Com isso, maior entrega atua nos padrões de remuneração ao assumir responsabilidades mais complexas, mobilizando-o a buscar por maior desenvolvimento (FERNANDES; FLEURY, 2007). Com essa leitura, Dutra (2008) sugere articular níveis de complexidade e capacidade de entrega aos processos de avaliação de desempenho, desenvolvimento e remuneração.

### As competências Individuais e Organizacionais

Além de um breve panorama conceitual, um passeio pelas dimensões e pelos níveis das competências, chegamos ao momento de avançar para os principais tipos de competências, no caso, as Competências individuais e as Organizacionais. Essa categorização segue a recomendação de Carbone *et al.* (2006) e Dutra (2008).

Compreendemos a **competência individual** (ou de pequenas equipes) aquela formada pelos aspectos profissionais dos sujeitos em interação com as variadas experiências pessoais e de trabalho, que, combinadas, demarcam a profissionalização do sujeito. Em geral nos perguntamos: “tal pessoa possui competências para realizar uma dada atividade?” Assim, estamos querendo saber se essa pessoa possui atributos necessários para essas ações. Mas, para além desses atributos, definem-se essas competências com os resultados objetivos pela efetiva realização de tal atividade. O resultado também é incorporado ao conceito.

**As competências individuais são as que sustentam as competências organizacionais**, na medida em que fundamentam o escopo básico dos processos de trabalho por meio das atividades e funções desenvolvidas pelas pessoas em seus cotidianos laborais. As competências individuais, assim, formam um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que tornam possível à organização buscar realizar os objetivos estratégicos (e a missão, visão e valores).

As **competências organizacionais**, por sua vez, são formadas pela descrição das principais funções e potencialidades da organização por meio de análise de suas unidades produtivas. Informam sobre o que a torna mais eficaz em seus processos. No nível organizacional, as competências envolvem outros aspectos, além de conhecimentos, habilidades e atitudes, como, por exemplo, o suporte tecnológico, a disposição das estruturas físicas, modelos gerenciais e os aspectos simbólicos que formam seu conjunto de valores (PRAHALAD; HAMEL, 1990). Todos esses aspectos delimitam as competências organizacionais e se colocam no processo de geração de valor econômico e social já discutido neste texto e que **são percebidas pelos clientes, pelos concorrentes e pela sociedade como um todo**. Assim, a composição dessas competências são muito variadas, pois depende da **cultura organizacional**.

As competências organizacionais, portanto, não são formadas pelo somatório das de teor individual, mas é a transformação destas com os aspectos da organização descritos no parágrafo anterior, mediado pelas interações sociais das pessoas nos seus ambientes de trabalho, que potencializam (se a organização instituir uma cultura favorável ao processo formativo) conhecimentos, habilidades e atitudes dos indivíduos e das equipes (CARBONE, *et al.* 2006).

Com a classificação em competências individuais e competências organizacionais, podemos supor que o **desafio em termos de gestão deva ser o de compreender e potencializar a transformação das competências individuais em organizacionais com base na busca da consecução dos objetivos estratégicos**. Esse processo será otimizado se houver uma compreensão clara sobre os aspectos da organização envolvidos nessa transformação,

podendo ser apreendidos por meio de um **diagnóstico organizacional** e na instituição de processos formativos alinhados com às competências necessárias para que a organização atinja o desempenho esperado.

## A GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

**Há uma relação entre competência e desempenho que impulsiona o debate sobre gestão no mundo do trabalho** (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001). Em linhas gerais, a Gestão de Pessoas com suporte em competências tem como proposição o esforço de alinhar planejamento, captação, desenvolvimento e avaliação de pessoas e de processos de trabalho, dos variados níveis da organização (individual, grupal e organizacional) às competências necessárias para que os objetivos organizacionais e estratégicos possam ser alcançados (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001). Dessa forma, esse modelo de gestão tem como sua principal finalidade a melhoria da gestão organizacional.

A **gestão de pessoas por competência** envolve um processo holístico e contínuo, que se origina na constituição ou revisão dos objetivos, metas e missão institucional, e que são apresentados no desenho das estratégias organizacionais (BRANDÃO *et al.*, 2008). Com esse levantamento, e apenas a partir dele, podem-se desenhar indicadores que vão acompanhar o desempenho da organização e o alinhamento (e os gaps) das competências necessárias para desempenho esperado em função dos objetivos definidos.

Assim, a **Gestão por competências é considerada um modelo alternativo de gestão**, que baliza sua atuação no gerenciamento de lacunas entre competências necessárias, as que estão disponíveis e as que precisam ser mobilizadas para se reduzir a discrepância entre os resultados alcançados, e as expectativas de resultados que se pautam nos objetivos da organização. O trabalho em torno desses gaps envolve o esforço de mapeamento de competências, tendo uma variedade de métodos e técnicas para isso (BRANDÃO; BABRY, 2005). Destaca-se que um mapeamento de competências em forma de diagnóstico (do que se tem e do que se pretende desenvolver) precisa ser realizado

com **instrumentos adequados ao contexto** (segmento) organizacional, observando **melhor formato, linguagem, parâmetros, momento de aplicação** etc. Sem esse zelo, corre-se o risco de se obter um diagnóstico com falhas, com ruídos e com vieses.

No horizonte de uma gestão por competências capaz de imprimir processos bem sucedidos, é salutar observar sua necessária aderência a questões macro de uma organização, ao passo que realizar ações pontuais, como em recrutamento e seleção, e de desenvolvimento de maneira desarticulada, pode mistificar o processo como ineficaz e demasiado complexo, o que favorece à manifestação de resistências à implementação desse modelo de gestão (DUTRA; FLEURY; RUAS, 2008). Esse aspecto possui importância crucial, ao passo que todo o **processo de sensibilização da organização em prol da Gestão de Pessoas por Competência pode ser prejudicado por ações realizadas sem maior discussão e alinhamento.**

Associada às práticas e **experiências mal sucedidas** está a variedade de concepções sobre competência, que fragiliza o processo e veicula efeitos perversos, como, por exemplo, o aumento da pressão por resultados sem que os contextos organizacionais desenvolvam condições concretas para as pessoas e as competências sejam desenvolvidas (DUTRA, 2013). Quando a ideia de competência é desarticulada de compromissos organizacionais, desvirtua-se a gestão de pessoas por competências, sendo todos prejudicados: organização, que permanecerá distante do desempenho esperado, principalmente em longo prazo; e pessoas/trabalhadores, que não terão a oportunidade de manifestar, explorar e desenvolver seus potenciais (ODELIUS; ABBAD; RESENDE JÚNIOIR *et al.*, 2011).

Numa visão processual, há que se considerar como elemento chave da gestão de pessoas por competência discutir os conceitos envolvidos, a exemplo do que se entende por estratégia, quando esta precisa mobilizar capacidades em prol das necessidades organizacionais. Quando conceitos são vazios de sentidos, não se pode delimitar o caminho a seguir, nem as mudanças que precisam ser implementadas. Quando se tem clareza sobre os objetivos institucionais e os objetivos estratégicos,

as ações de captação, desenvolvimento e avaliação de pessoas e de processos de trabalho ganham força, na perspectiva de modular e reconfigurar práticas e o próprio desenho dos processos de trabalho.

## REFLEXÕES E *INSIGHTS*

O texto concentra esforços em apresentar o conceito de competências, passando pelas suas dimensões (conhecimento, habilidades e atitudes), capacidade, entrega e níveis de complexidade, bem como os tipos de competência (individual e organizacional) e a gestão por competência. De forma breve, buscou-se tratar do tema, traduzindo em linguagem mais acessível, os principais elementos de análise e as principais observações que administradores e gestores organizacionais precisam considerar ao propor estratégias pautadas em competências para o desenvolvimento das pessoas e das organizações.

Voltando à ideia de que hoje o mercado de trabalho nos apresenta muitos conceitos considerados inovadores e que adentram o mercado como uma exigência de conhecimento à aplicação, como carreiras criativas e inteligentes, indústria 4.0, inovação, ciclos de aprendizagem, *storytelling*, a principal reflexão que se busca delimitar com este texto é a de que aprender a **noção de competência, suas dimensões e tipos favorece à absorção de novas práticas, processos e modos inovadores de fazer e compreender organização, permitindo que esses novos caminhos não se revertam em concepções vazias de sentido**. Entender que novas práticas precisam, antes, de uma base de conhecimento, habilidades e atitudes para a sua realização, supõe que a gestão por competência, além de se referir à gestão de pessoas, abrange a de conhecimentos, a de processos, a de estratégias em combinação com as inovações e às mudanças acionadas pelo mercado, pelas organizações e pelas pessoas.

Como *insight*, portanto, surge a ideia de que gerir competências para o futuro envolve combinar conhecimentos necessários, habilidades exigidas e atitudes esperadas, e que se organizam em função de: uma **visão sistêmica** da organização, do mercado, das equipes e das pessoas;

da **tomada de decisão** coerente com as situações que demandam posicionamento e ação; dos **relacionamentos interpessoais**, que sustentam equipes e grupos de trabalhos em relação a metas e objetivos; da **liderança**, que eleva a capacidade e agrega valor econômico e social; da **negociação**, que envolve o potencial de conectar pessoas, problemas e soluções; do **planejamento** para o futuro; da **comunicação** permeada pela virtualidade; da **capacidade empreendedora**, que fortalece a emergência de novos produtos e processos; e da **criatividade**, que mantém a organização sempre em processo de adaptação às mudanças.

Com a apresentação desses elementos, podemos sugerir estudos voltados para a elaboração de instrumentos capazes de desenvolver e gerenciar cada uma dessas competências, mas, principalmente, instrumentos agregadores do movimento de pensar, criticar, fundamentar conhecimentos, habilidade e atitudes contextuais, em situações concretas, em funções da realizada de cada organização envolvida.

Assim, acreditamos que administradores e gestores de organizações estarão aptos a gerir mudanças, incertezas, conflitos, cada vez mais potencializados por um mundo hiperconectado, da inteligência artificial, da virtualização das relações de trabalho, das configurações de trabalho e emprego tradicionais em declínio e pela emergência de novos modos de ser e fazer organizações, produtos e serviços.

Convidamos estudantes, pesquisadores, trabalhadores, pessoas interessadas a dialogar sobre o tema competências, mundo do trabalho e (re)configurações de futuro e de mercado, para construir novos olhares para problemas antigos e abrigar velhos olhares para novos problemas. Não podemos perder a ideia de que o futuro está em nossas mãos.

---

## Resumo do capítulo

Carreiras criativas e inteligentes, indústria 4.0, inovação, ciclos de aprendizagem, storytelling, hoje o mundo organizacional vem, cada vez mais, inserindo novos modelos de conhecimento, estimulando o exercí-

cio de práticas inovadoras e buscando caminhos alternativos para driblar incertezas e crises sociais, políticas e ambientais no processo de desenvolvimento de processos e organizações. Com isso, apreender o conceito de competência permite a futuros administradores e gestores de organizações compreender o alinhamento entre conhecimentos, habilidades e atitudes para o desenvolvimento de práticas gerenciais eficazes.

Assim, o texto *Gestão por Competências: reflexões e insights* visa apresentar o conceito, de maneira a ilustrar sua evolução teórica e sugerir caminhos estratégicos para a gestão de competências com foco em atitudes esperadas, habilidades exigidas e conhecimentos básicos para que seja possível elaborar projetos de gestão alinhados às competências individuais e organizacionais. Com isso, surge o ensejo à elaboração de instrumentos para desenvolver e gerenciar competências agregadoras do movimento de pensar, criticar, fundamentar produtos, serviços e processos contextuais, em situações concretas, em funções da realizada de cada organização.

---

## QUESTÕES

1. Baseado no texto, faça uma reflexão e escolha uma empresa para, seguidamente, elaborar e apresentar um projeto de gestão de competências, alinhando as competências individuais e organizacionais.
- 

## LEITURAS COMPLEMENTARES

GARCIA, A. Cenário da implantação de gestão por competências no Brasil. **Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe)**. ISSN 2237-1427, v. 3, n. 2, 2013.

MENDES, C. de A. **Cenário da implantação de gestão por competências no Brasil**: levantamento bibliográfico de pesquisas publicadas de 2010 a 2015. 2018.

MUNCK, L.; MUNCK, M. M.; DE SOUZA, R. B. Gestão de pessoas por competências: análise de repercussões dez anos pós-implantação. **Revista de Administração Mackenzie (Mackenzie Management Review)**, v. 12, n. 1, 2010.

## REFERÊNCIAS

BASTOS, A. V. B. Trabalho e qualificação: questões conceituais e desafios postos pelo cenário de reestruturação produtiva. *In*: BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G. S.; MOURÃO, L. (Orgs.). **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho**: fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006.

BRANDÃO, H. P.; BARRY, C. P. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público**, v. 56, n. 2, p. 179-194, 2005.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo? **Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n. 1, p. 8-15, 2001.

BRANDÃO, H. P. Aprendizagem e competências nas organizações: uma revisão crítica de pesquisas empíricas. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, Recife, v. 6, n. 3, p. 321-342, set./dez. 2008.

134 BRANDÃO, H. P. **Mapeamento de Competências: Métodos, Técnicas e Aplicações**. 1. ed. Atlas, 2012. 160 p.

BRUNO-FARIA, Maria de Fátima; BRANDÃO, Hugo Pena. Gestão de competências: identificação de competências relevantes a profissionais da área de T&D de uma organização pública do Distrito Federal. **Revista de Administração Contemporânea, Rio de Janeiro**, v. 7, n. 3, p. 35-56, jul./set. 2003.

CARBONE, P. P. *et al.* **Gestão por competência e gestão do conhecimento**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

DURAND, T. L'alchimie de l'compétence. **Revue Française de Gestion**, Paris, v. 127, n. 1, p. 84-102, jan. 2000.

DUTRA, J. S.; HIPÓLITO, J. A. M.; SILVA, C. M. Gestão de pessoas por competências: o caso de uma empresa do setor de telecomunicações. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 4, n. 1, p. 161-176, 11, 2000.

FISCHER, A. L. *et al.* Absorção do conceito de competência em gestão de pessoas: a percepção dos profissionais e as orientações adotadas pelas empresas. *In*: **Competências: conceitos, métodos e experiências** [S.l.: s.n.], 2008.



DUTRA, J. S. **Gestão de Pessoas em Foco**. Espaço Aberto, v. 1, p. 01-04, 2013.

DUTRA, J. S.; FLEURY, M. T. L.; RUAS, R. (Org.). **Competências: conceitos, métodos e experiências**. São Paulo: Atlas, 2008.

FERNANDES, B. H. R.; FLEURY, M. T. **Modelo de gestão por competência: evolução e teste de um sistema**. Análise: Análise de Administração da PUCRS, Porto Alegre, v. 18, n. 02, p. 103-122, 30 jul. 2007.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**, v. 5, p. 183-196, Ed. Especial, 2001.

FREITAS, I. A.; BRANDÃO, H. P. Trilhas de aprendizagem como estratégia de TD&E. *In*: BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G. S.; MOURÃO, L. (Orgs.). **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas**. Porto Alegre: Artmed, 2006.

KILIMNIK, Z. M.; SANT'ANNA, A. S. Modernidade Organizacional, Política de Gestão de Pessoas e Competências Profissionais. *In*: BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G. S.; MOURÃO, L. (Orgs.). **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas**. Porto Alegre: Artmed, 2006.

LE BOTERF, G. **Competence et navigation professionnelle**. Paris: Éditions d'Organisation, 1999.

KOCH, M. J; MCGRATH, R. G. Improving labor productivity: human resource management policies do matter. **Strategic Management Journal**, v. 17, n. 5, p. 335-354, 1996.

MCCLELLAND, D. C; BOYATZIS, R. E. Leadership motive pattern and long-term success in management. **Journal of Applied Psychology**, v. 67, n. 6, p. 737-743, 1982.

ODELIUS, C. *et al.* Processos de aprendizagem, competências aprendidas, funcionamento, compartilhamento e armazenagem de conhecimentos em grupos de pesquisa. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 9, n. 1, p. 199-220, 2011.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The Core Competence of the Corporation. **Harvard Business Review**, p. 3-15, May/June, 1990.

RESENDE, Enio. **O Livro das Competências** – Desenvolvimento das Competências: a Melhor AutoAjuda para Pessoas, Organizações e Sociedade. Qualitymark. Rio de Janeiro. 2000.

SPARROW, P. R., BOGNANNO, M. Competency requirement forecasting: issues for international selection and assessment. *In*: MABEY, C., ILES, P. (Orgs.). **Managing learning**. London: Routledge, p. 57-69, 1994.

VARGAS, F.; CASANOVA, F.; MONTANARO, L. **El enfoque de competencia laboral**: manual de formación. Montevideo: Cinterfor/OIT, 2001.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência**: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001.





## CAPÍTULO 11

### O PAPEL DAS INSTITUIÇÕES NO DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO

*Zilah Maria Oliveira Barros Ribeiro  
Kellane Karen do Nascimento Lima*

#### O que será visto neste capítulo?

- Apresentação do conceito “Instituições”;
- Definição de “Mesoeconomia”;
- Relação entre Desenvolvimento e Instituições.

#### Ao final do capítulo o aluno aprenderá:

- Distinguir o que é e como medir o Desenvolvimento Econômico;
- Aprender a reconhecer a Mesoeconomia e as Instituições;
- Entender a participação das Instituições para o Desenvolvimento Econômico.

139

#### INTRODUÇÃO

A forma e a velocidade como cada país conseguiu crescer e se desenvolver levou cada um também a alcançar diferentes padrões de consumo e bem-estar. Algumas nações obtiveram maior auxílio de seus governos, enquanto outras ocorreram de forma mais independente. Com o passar do tempo, foi possível perceber o aumento na renda dos países por habitantes. Esse crescimento econômico foi utilizado como parâmetro de medição do nível de bem-estar social.

Porém, com a crescente desigualdade social, percebeu-se que o crescimento econômico não era uma representação fidedigna de como a população de um país vive. Em razão disso, em 1990, o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) criou o Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) (PNUD, 2016). Tal índice, que surgiu da

necessidade de capturar o verdadeiro padrão de vida dos moradores das nações existentes no mundo, é composto por indicadores que proporcionam estimativas sobre saúde, educação e rendimentos, focando em aspectos que vão além da renda, com o intuito de medir a qualidade de vida das pessoas. Das informações colhidas, são elencados os melhores e piores lugares para viver. Quanto maior o bem-estar social, melhor será a posição no ranking dos países.

Diante do exposto, fazemos os seguintes questionamentos: É possível aplicar a mesma política econômica que tenha logrado êxito em disseminar o crescimento e o desenvolvimento econômico em locais distintos? Os resultados da política seriam os mesmos? Conseguiríamos, de tal forma, fazer com que um país “mais atrasado” evoluísse ao mesmo patamar do país desenvolvido? Assim, é importante debater sobre o conceito de instituições e como os modelos de negócios surgem por meio do agrupamento de indivíduos com o mesmo objetivo.

Pode-se considerar como instituições as famílias, que são agrupamentos de pessoas que surgem de forma espontânea, bancos, igrejas, escolas, justiça, que surgem de acordo com as necessidades, de forma interdependente. São grupos de pessoas que entram em acordo segundo as normas, que têm como objetivo regular e normatizar as atividades humanas.

## INSTITUIÇÕES

Oriunda da palavra de origem latina “*institutio*ne”, as instituições podem ser colocadas como uma fundação ou base, dado que em sua origem a palavra faz alusão ao início, e que podem surgir a partir de tradições e culturas, acabando por limitar as ações e escolhas a serem adotadas na sociedade (GIANSANTE; MIRANDA; PRATES, 2019). Exercendo controle sobre indivíduos e sociedade, diminui os riscos inerentes aos nossos comportamentos e proporciona uma situação que almeja conseguir convivência pacífica entre as pessoas, mediante um conjunto de normas, valores e regras, que são atualizados pela evolução humana.

Podemos utilizar como exemplo de instituições as econômicas (empresas), as religiosas (mesquitas, centros de budismo, espíritas, templos, igrejas), as educacionais (universidades, colégios), as políticas (partidos políticos), as culturais (grupos musicais, teatrais), o casamento, o governo e até mesmo nossas leis, em que a Constituição Federal funciona como um pacto de organização formal da nação.

Um grupo de vizinhos que alinha seus objetivos para alimentarem pessoas em situação de rua, ou se reúnem para financiar a castração de animais de rua para evitar procriação exacerbada e proliferação de doenças, um grupo de leitura formado por amigos em uma livraria, também servem como instituições, embora não são formalizadas. Não existe nada por escrito ou um endereço, diferente das instituições formais, onde tudo será registrado para que haja legitimação, sendo publicado o conjunto de direitos e deveres inerentes às pessoas que, de alguma forma, forem ligadas a tal instituição formal. A evolução social modifica, atualiza e aperfeiçoa nossas instituições.

## MESOECONOMIA

A economia estuda como podemos utilizar recursos escassos para satisfazer as necessidades ilimitadas da sociedade. Esse problema central, causado pelo descompasso entre oferta e procura, acaba por gerar dificuldades em vários níveis, dos menores aos maiores grupos sociais. Nos ensinamentos de Mankiw (2016), a microeconomia é composta por teorias que estudam o comportamento dos consumidores, das firmas, estruturas de mercado e equilíbrio de mercado, conhecida por ser a teoria na qual estudamos a formação dos preços. Para Vasconcelos (2014), a macroeconomia estuda o comportamento dos agregados macroeconômicos (desemprego, inflação, taxa de juros, produção etc.), realizando previsões e comparando o que foi previsto ao que foi, de fato, realizado.

A mesoeconomia se coloca como um intermediário entre a micro e a macroeconomia, estudando grandes grupos de pessoas ou de indústria, a forma como eles se organizam e seus comportamentos, dado que tais comportamentos são capazes de influenciar tanto a micro quanto a ma-

croeconomia (BÊRNI, 2011). Os grupos educacionais (mesoeconomia) vão influenciar a produtividade e os preços dos fatores de produção (microeconomia) e, posteriormente, o produto nacional (macroeconomia). As particularidades de cada país levam-no a caminhos diferentes. A cultura, a religião, o governo, os recursos naturais abundantes ou escassos e, até mesmo, o clima podem influenciar os resultados alcançados.

## **AS INSTITUIÇÕES E O DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO**

O comportamento das pessoas e as Instituições formadas em cada nação são determinantes na evolução da produção e no desenvolvimento econômico; daí nasce o papel das Instituições. Pode-se colocar de forma simplista que uma Instituição – Famílias, Instituições Religiosas, Empresas, o Estado e seus Representantes etc. – seria um agrupamento de pessoas que se reúne para poder melhorar sua forma de viver, e que, para uma convivência harmoniosa, precisa estabelecer normas de conduta, a fim de buscarem um objetivo comum. Portanto, Instituições sólidas serão respeitadas por garantirem os cumprimentos dos contratos, assegurarem aos participantes do mercado que todos conheçam suas regras e as deixem acessíveis para quem quer que seja participar, facilitando a cooperação e as trocas (FURLANETTO, 2008).

Um ambiente assim favorece investimentos que podem ser feitos nas mais diversas áreas, tais como em Ciência e Tecnologia ou na Segurança Jurídica. A Segurança Jurídica seria a garantia de que o Estado dispõe de tribunais e do poder de polícia para garantir que vendedores recebam pelos produtos que estão a vender, e para garantir que ninguém decida “levar embora”, sem qualquer satisfação ou pagamento, bens de uma empresa ou pessoa. Pode-se afirmar que o papel das Instituições na economia é o de reduzir o grau de incerteza, criando um ambiente favorável ao crescimento e ao desenvolvimento econômico (ROCHA; RIBEIRO, 2015).

Uma Instituição como o governo atua na economia de forma a atingir um desemprego mínimo para o país (também chamado de pleno emprego), a estabilidade de preços (que são elevações controladas e previsíveis dos níveis gerais de preços), o crescimento econômico (cres-



cimento da produção real por pessoa, comparando-se um ano para o outro) e a distribuição socialmente justa de renda (SILVA *et al.*, 2015).

Esses quatro objetivos levam o governo aos seguintes dilemas: existem períodos em que o governo vai buscar a estabilidade de preços (deixando aumentar a taxa de desemprego), enquanto em outros períodos a prioridade do governo será o desemprego mínimo, ainda que isso venha a custar alguma elevação dos preços na economia. Outro dilema seria crescer rápido com distribuição mais desigual, ou tentar redistribuir renda, sabendo que tal atitude deverá implicar em alteração dos incentivos econômicos, podendo fazer com que o crescimento econômico seja menor. O governo participa como mediador entre o progresso tecnológico e a preservação do meio ambiente.

O inventário de tudo que foi descoberto pela mente humana, que servirá de base ou ponto inicial para as próximas descobertas, é conhecido como tecnologia. Com o progresso tecnológico, somos capazes de utilizar, de forma mais eficiente, os recursos escassos disponíveis para atender necessidades ilimitadas da sociedade. A tecnologia é capaz de nos proporcionar melhoria de vida com o aumento do leque de possibilidades de consumo, ampliando produção e renda (PESSALI; DALTO, 2010). Da mesma forma que as instituições prezam pelo crescimento econômico, também atuam na defesa do meio ambiente, para que consigamos deixar para as próximas gerações um planeta que estaria pelo menos da forma que recebemos, garantindo um desenvolvimento sustentável.

Pode-se citar, como exemplo de Instituição que pode ser um fator auxiliar no Desenvolvimento de Países, as igrejas, que serviam para desenvolver habilidades educacionais de sacerdotes nos países nórdicos e, depois da Reforma Protestante, foram realocadas para a educação formal da população. Há quem defenda que países de maioria protestante conseguiram alcançar melhores índices de desenvolvimento econômico quando relacionados a outros países com outras religiões (exceto o Japão, de maioria com religião xintoísta e budista), já que foi no século XVI que a população começou a ser qualificada com educação.

No Brasil, a educação formal chegou com os padres Jesuítas, ligados essencialmente à catequização de índios, também no século XVI. Contudo, apenas no século XVIII o primeiro ministro português, Marquês de Pombal, influenciado pelo Iluminismo, iniciou o que seria o embrião de escolas no Brasil, corroboradas e ampliadas após a chegada da família real. Poucas escolas boas para pessoas abastadas e um alto índice de analfabetismo eram a nossa dura realidade, que perdurou até a década de 1930, já no século XX, em pleno governo de Getúlio Vargas, quando obtivemos o início da criação de um sistema organizado de ensino.

Pelo menos dois séculos separam a nossa qualificação de países altamente desenvolvidos. Esse é apenas um ponto que mostra uma diferença secular entre instituições, que pode explicar parte do nosso atraso.

---

## **Resumo do capítulo**

144

Países com origens distintas são agrupados para compreender suas diferenças e semelhanças, e o que há de comum em suas origens parece explicar seus momentos no presente. As formas como suas Instituições foram criadas e evoluíram transformaram suas sociedades.

Para medir a qualidade de vida das pessoas é utilizado o IDH, e o crescimento da renda é medido pelo aumento da renda real por pessoa em uma nação, de um ano para o outro. O estudo da história das Instituições exige um detalhamento minucioso percorrido pelos agrupamentos que se formaram durante a formação do próprio Estado. A busca do entendimento sobre as causas e consequências de diferentes níveis de renda e de desenvolvimento econômico entre países distintos nos auxilia na busca de uma possível solução para diminuir as desigualdades existentes entre nações (e mesmo dentro delas).

Pode-se perceber a relevância da busca do conhecimento sobre as causas para a implementação de medidas que auxiliem o alcance do desenvolvimento econômico, em detrimento da mera descrição quantitativa do crescimento econômico, que é capaz de medir desempenho de

diversos países, bem como as deficiências existentes em cada um, oferecendo soluções para o enfrentamento das problemáticas sociais.

A seguir, tem-se um texto que serve como base para a resolução das questões.

### **Programa Internacional de Avaliação de Estudantes (Pisa) <sup>1</sup>**

O Programa Internacional de Avaliação de Estudantes (Pisa), ou *Programme for International Student Assessment*, é uma iniciativa de avaliação comparada, aplicada de forma amostral a estudantes matriculados a partir do 7º ano do ensino fundamental na faixa etária dos 15 anos, idade em que se pressupõe o término da escolaridade básica obrigatória na maioria dos países.

O Pisa é coordenado pela Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), com o apoio de uma coordenação nacional em cada país participante, que no Brasil é responsabilidade do Inep.

#### **Para que serve?**

O objetivo do Pisa é produzir indicadores que contribuam para a discussão da qualidade da educação nos países participantes, de modo a subsidiar políticas de melhoria do ensino básico. A avaliação procura verificar até que ponto as escolas de cada país participante estão preparando seus jovens para exercer o papel de cidadãos na sociedade contemporânea.

As avaliações do Pisa acontecem a cada três anos e abrangem três áreas do conhecimento – Leitura, Matemática e Ciências –, havendo, a cada edição do programa, maior ênfase em cada uma dessas áreas. Em 2000, o foco foi em Leitura; em 2003, Matemática; e em 2006, Ciências. O Pisa 2009 iniciou um novo ciclo do programa, com o foco novamente recaindo sobre o domínio de Leitura; em 2012, novamente Matemática; e em 2015, Ciências. Em 2015 também foram inclusas as áreas de Competência Financeira e Resolução Colaborativa de Problemas.

<sup>1</sup> Disponível em: <http://portal.inep.gov.br/pisa>. Acesso em: 05 set. 2019.

Além de observar tais competências, o Pisa coleta informações para a elaboração de indicadores contextuais que possibilitam relacionar o desempenho dos alunos a variáveis demográficas, socioeconômicas e educacionais. Essas informações são coletadas por meio da aplicação de questionários específicos para os alunos, para os professores e para as escolas.

Os resultados desse estudo podem ser utilizados pelos governos dos países envolvidos como instrumento de trabalho na definição e refinamento de políticas educativas, tornando mais efetiva a formação dos jovens para a vida futura e para a participação ativa na sociedade.

---

## QUESTÕES

1. É possível medir o Crescimento Econômico e o Desenvolvimento Econômico de um país?
2. Todos os países são igualmente desenvolvidos? Explique o motivo da sua resposta.
3. O que é a Mesoeconomia?
4. O que são Instituições? Elas são iguais em todos os países? Explique.
5. A Leitura Recomendada relata exames periódicos para acompanhamento de desempenho estudantil. Cite e explique (quais e como) diversas instituições que podem ser afetadas por esta prova.

---

## REFERÊNCIAS

BÊRNI, D. de A.; LAUTERT, V. **Mesoeconomia**: lições de contabilidade social: a mensuração do esforço produtivo da sociedade. Porto Alegre: Bookman, 2011.

FURLANETTO, E. L. Instituições e desenvolvimento econômico: a Importância do Capital Social. **Revista de Sociologia Política**. Curitiba, v. 16, n. suplementar, p. 55-67. Ago./2008. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rsocp/v16s0/a05v16s0.pdf>. Acesso em: 07 maio 2020.

GIASANTE, L.; MIRANDA, M.; PRATES, M. **Paz, justiça e instituições eficazes**. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2019.

MANKIW, G. N. **Introdução à economia**. Princípios de micro e macroeconomia. 6. ed. São Paulo: Campus, 2016.

PESSALI, H.; DALTO, F. A mesoeconomia do desenvolvimento econômico: o papel das instituições. **Nova Economia**. v. 20, n. 1, Belo Horizonte. jan./apr. 2010. Disponível em <http://dx.doi.org/10.1590/S0103-63512010000100001>. Acesso em: 07 maio 2019.

PNUD. Programa das Nações Unidas. **Relatório de Desenvolvimento Humano Regional para a América Latina e o Caribe** - Progresso Multidimensional: o bem-estar para além da renda. 2016.

ROCHA, L. B. A.; RIBEIRO, M. C. P. **A importância do sistema de justiça para o desenvolvimento econômico**. Disponível em: [http://www.pge.pr.gov.br/arquivos/File/Revista\\_PGE\\_2015/Artigo\\_4\\_A\\_importancia\\_do\\_sistema\\_de\\_justica\\_para\\_o\\_desenvolvimento\\_economico.pdf](http://www.pge.pr.gov.br/arquivos/File/Revista_PGE_2015/Artigo_4_A_importancia_do_sistema_de_justica_para_o_desenvolvimento_economico.pdf). Acesso em: 05 set. 2020.

SILVA, L. *et al.* instituições políticas e desenvolvimento econômico: evidências de um estudo empírico. **Revista De Estudos Institucionais**. Journal of Institutional Studies. v. 1, n. 1. (2015). Disponível em: <https://www.estudosinstitucionais.com/REI/article/view/13>. Acesso em: 07 maio 2019.

VASCONCELLOS, M. A. S. de. **Fundamentos de economia**. 5. ed. – São Paulo: Saraiva, 2014.



### **Adriana Goes Urano Nogueira**

Mestre em Administração pela UNIVALI. Possui graduação em Psicologia pela Universidade de Fortaleza (2001). Pós-graduada em Psicopedagogia pela Universidade do Vale do Acaraú (2006). MBA em Gestão de Pessoas na FGV (2013). Profissional e Self Coaching pelo IBC. Consultora na área de Desenvolvimento Humano e Organizacional. Docente do curso de Psicologia da Faculdade Luciano Feijão. Atuou como professora substituta da Universidade Federal do Ceará- Campus Sobral. Experiência com gestão de equipes e processos na área de Seleção e Desenvolvimento em indústria de grande porte. Tem experiência na área de Psicologia, com ênfase em Psicologia Organizacional e do Trabalho. Experiência na área de Psicologia Clínica e como professora de pós-graduação. Professora Coordenadora de Projetos de Extensão da Faculdade Luciano Feijão e Professora Conselheira do Time Enactus da Faculdade Luciano Feijão.

### **Alcineide Aguiar Pimenta**

Possui graduação em ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS pela Universidade Estadual Vale do Acaraú (2004), pós graduação em Recursos Humanos pela Universidade Estadual Vale do Acaraú (2006), Mestre em Administração - Minter UNIVALI e Faculdade Luciano Feijão (2017), Doutoranda em Ambiente e Desenvolvimento - UNIVATES. Atualmente é professora da Faculdade Luciano Feijão e da Faculdade Ieducare. Pesquisadora nas áreas de Economia Criativa, Inovação Social e Desenvolvimento Local. Coordenação de projetos de pesquisa e extensão na área de Economia Criativa com ênfase em Patrimônio Cultural e novos empreendimentos criativos; Nas áreas de Inovação Social e Desenvolvimento Local.

## **Cellyneude de Souza Fernandes**

Possui graduação em Zootecnia pela Universidade Estadual Vale do Acaraú (2005), graduação em Pedagogia pela Universidade Estadual Vale do Acaraú (2017), mestrado em Zootecnia pela Universidade Federal do Ceará (2007) e doutorado em Zootecnia pela Universidade Federal de Viçosa (2011). É acadêmica de Psicopedagogia e atualmente é professor da Faculdade Luciano Feijão nas áreas de Sustentabilidade e Pesquisa. Trabalha com Desenvolvimento local sustentável junto a comunidades rurais nos territórios de Sobral e Crateús. Tem experiência na área de Zootecnia, com ênfase em Pastagem e Forragicultura, atuando principalmente em sistemas agroflorestais, educação ambiental e pesquisas qualitativas. Atualmente é membro do grupo de pesquisa do CNPq intitulado “Psicologia e educação: subjetividades, cidadania e comunidades”.

## **Fabiana Pinto de Almeida Bizarria**

150

Doutora e Mestre em Administração, pela Universidade de Fortaleza. Especialista em Saúde Pública pela UECE e Graduada em Psicologia pela UFC. Professora do curso de Administração da Faculdade Luciano Feijão (FLF), Professora Colaboradora do Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública na UFPI (Mestrado Profissional); Coordenadora de Tutoria das Especializações em EaD/ Unilab desde maio/2020. Cargo efetivo de Psicóloga Organizacional/Unilab desde 2010. Membro da Comissão de Ética Pública/Unilab e Membro da Comissão Própria de Avaliação (CPA)/ Unilab. Experiência profissional em Gestão de Pessoas (Coordenação, Gerência e Chefia de Unidades). Experiência docente em cursos de graduação e pós-graduação em Administração, Gestão Pública da Saúde e Gestão Pública Municipal nas áreas de Gestão de Pessoas, Consultoria e Metodologias de Pesquisa. Atuação na EaD desde 2012 (Tutoria, Professor Formador, Orientador de TCC e Coordenação). Foi bolsista CAPES no Mestrado e bolsista FUNCAP de Inovação Tecnológica no Doutorado. Estudos e pesquisas sobre Relações de Trabalho e Gestão de Pessoas, Estudos Organizacionais e Administração Pública e Gestão Social. Líder do Grupo de Pesquisa CNPq “Trabalho e Gestão das Organizações junto à FLF.



### **Francisca Juliana Miranda Linhares**

Possui graduação Administração pela Universidade Estadual Vale do Acaraú e Mestrado em Administração pela UNIVALI - Universidade do Vale do Itajaí por meio de Minter - (parceria com a Faculdade Luciano Feijão). Também possui experiência na área comercial, onde prestou serviços como auxiliar administrativo em empresa familiar. Linhas de pesquisa: estratégia, empreendedorismo e arranjo produtivo local. Atuou como Coordenadora Adjunta do Curso de Administração da Faculdade Luciano Feijão - FLF, de 2014 a 2018. Exerce atualmente as funções de Coordenadora de Estágios do Curso de Administração da Faculdade Luciano Feijão - FLF.

### **Francisco Leandro de Vasconcelos Lopes**

Mestre em Avaliação de Políticas Públicas (MAPP - UFC). Possui graduação em Ciências Econômicas pela Universidade Federal do Ceará e Pós Graduação em Gerenciamento de Projetos. Já atuou na coordenação de projetos do setor de PCP da Grendene S/A. Atualmente ministra aula no Instituto Executivo de Formação/Darcy Ribeiro e Faculdade Luciano Feijão, onde coordena a Empresa Junior da Faculdade Luciano Feijão. Coordenou em Sobral o projeto Miniempresa da Junior Achievement e o projeto Corredores Digitais da SECITECE. Já atuou como Gerente de Equipamentos e Feiras na área Desenvolvimento Econômico da Secretaria de Trabalho e Desenvolvimento Econômico e como Coordenador de Inovação na mesma secretaria. Atualmente é supervisor Administrativo na área de logística de processos, gerenciamento de projetos e inovação da Sobralnet e Inovação no ICETEL.

### **Francisco Elder Escossio de Barros**

Possui graduação em ciências contábeis (2003) e especialização em Gestão de Recursos Humanos (2006) pela Universidade Estadual Vale do Acaraú. Mestre em Administração (2017) pela Universidade do Vale do Itajaí, leciono na graduação disciplinas de Contabilidade, Contabilidade e Custos e Gestão Financeira e Orçamentária na Faculdade Lucia-

no Feijão e em especializações e MBA. Exerço a função Gerente Administrativo da Escola de Saúde Pública Visconde de Saboia.

### **Kellane Karen do Nascimento Lima**

Discente do curso de Direito pela Faculdade Luciano Feijão. Atualmente é membra da Liga Acadêmica de Direitos Humanos da Universidade Vale do Acaraú – (LADH UVA) e do Grupo de Estudos em Direito Internacional dos Direitos Humanos da Universidade Federal de Minas Gerais (GEDI-DH/UFMG). Participou do Grupo de Estudos sobre Minorias e Vulneráveis (GESMIV) de Manaus e possui experiência como monitora acadêmica da disciplina de Ciência Política.

### **Jan Riella**

Possui graduação em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), mestrado em Administração pela Universidade do Vale do Itajaí (Univali) e MBA em Marketing pela Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM). Atualmente, é supervisor do Núcleo de Desenvolvimento Institucional da Embrapa Caprinos e Ovinos e professor da Faculdade Luciano Feijão.

### **Joyciane Coelho Vasconcelos**

Doutora em Desenvolvimento e Meio Ambiente (UFC). Mestre em Economia Rural/UFC. Especialista em Administração Financeira. Graduada em Ciências Econômicas pela Universidade Federal do Ceará-Campus Avançado de Sobral.

### **Marta Elisa Moraes da Silva Bendor**

Mestre em Administração pela Universidade Vale do Itajaí ? UNIVALI; Especialista em Gerência Executiva de Marketing pela Universidade Federal do Ceará ? UFC; Bacharel em Administração pela Universidade Estadual do Ceará - UECE. Professora do Curso de Administração EaD do Centro Universitário INTA (UNINTA). Professora do Curso de

Administração da Faculdade Alencarina de Sobral (FAL). Atuou como professora nos cursos de Administração da Faculdade Luciano Feijão e Uninassau, além de ter atuado como professora substituta do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará - IFCE, Campus Sobral. Experiência corporativa na área de Administração, com ênfase em Marketing e Gestão de Pessoas. Pesquisadora das áreas de: Intenção, potencial, comportamento e atitude empreendedora; Inovação, Desenvolvimento local e Marketing.

### **Maria do Socorro Silva Mesquita**

Mestra em Administração e Controladoria pela Universidade Federal do Ceará /UFC (2010). Especialista em Contabilidade Gerencial Pública e Privada pela Universidade Estadual Vale do Acaraú /UVA (2000). Possui graduação em Ciências Contábeis pela Universidade Estadual Vale do Acaraú (1998). Coordenadora do Curso de Ciências Contábeis em EAD da Ari de Sá. Assistente da Gestão em Educação Superior na Pró-Reitoria de Planejamento (PROPLAN) e membro da Comissão Própria de Avaliação (CPA) da UVA. Experiência em Educação Superior com ênfase na área de Administração e Coordenação Pedagógica de cursos de Administração e Ciências contábeis. Desenvolve pesquisas nos temas: controladoria, gestão ambiental, políticas públicas e desenvolvimento sustentável.

### **Priscila Maria de Vasconcelos Porto**

Mestre em Administração pela Universidade do Vale do Itajaí - Univali, pós-graduada em Gestão com ênfase em Finanças, Controladoria e Auditoria pelo Centro Universitário Inta e em Tutoria Em Educação à distância E Docência Do Ensino Superior pelo Centro Universitário INTA e graduada em Ciências Econômicas pela Universidade Federal do Ceará. Professora da Faculdade Luciano Feijão no curso de Administração com experiência na área de Administração e na área de Economia, com ênfase em Gestão Financeira, Análise de Investimentos e Ges-

tão e do Curso de Engenharia Civil, na área de Empreendedorismo com foco na Análise de Investimentos. Estratégica. Professora dos Curso de Administração da Faculdade Alencarina de Sobral, com ênfase em empreendedorismo, gestão estratégica, análise de investimento e trabalho de conclusão de curso. Professora do Núcleo de Educação a Distância do Centro Universitário INTA - UNINTA Professora do Curso de Administração e Engenharia de Produção nas áreas de Gestão Estratégica e Comunicação Empresarial. Coordenadora do Curso Tecnólogo de Recursos Humanos EAD - UNINTA.

### **Rita de Cassia Lopes da Ponte**

Possui graduação em Administração pela Universidade Estadual Vale do Acaraú (2001), Licenciada no Curso Especial de Formação Pedagógica ? Universidade Estadual Vale do Acaraú ? 2003, Pós Graduada em Marketing ? Universidade Estadual Vale do Acaraú - 2008 e Mestre em Administração e Controladoria pela Universidade Federal do Ceará - 2011. Atualmente é professora da Faculdade Luciano Feijão e Analista de Educação Corporativa da Grendene S/A. Tem experiência na área de Administração, com ênfase em Gestão de Pessoas e Marketing.

### **Rogeane Moraes Ribeiro**

Possui graduação em Ciências Contábeis pela Universidade Estadual Vale do Acaraú (UVA-2001). Pós-graduação em Contabilidade Gerencial Pública e Privada pela UVA (2002). Pós-graduação em Marketing pela UVA (2008). Mestrado em Gestão de Políticas Públicas e Educação Superior pela Universidade Federal do Ceará (UFC-2011). Doutorado em Administração pela Universidade do Vale do Itajaí - UNIVALI. Participante do grupo de pesquisa - Diretório dos Grupos de Pesquisa no Brasil (DGP): Núcleo de Pesquisa em Tecnologia de Gestão (Nu-TeG) da Universidade Vale do Itajaí - UNIVALI; Possui experiência em Gestão de Custos, Terciero Setor, Avaliação de Desempenho, Cenários Estratégicos, Capacidades (Empreendedoras, Turísticas e Estratégicas) Metodologia da Pesquisa. Atualmente é coordenadora do Curso de Administração da Faculdade Luciano Feijão – FLE.

## **Teresa Lenice Nogueira da Gama Mota**

Concluiu Estágio Pós-doutoral junto ao Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Estadual do Ceará - PPGA / UECE (2018). Possui doutorado em Desenvolvimento e Meio Ambiente pela Universidade Federal do Piauí (2016), Mestrado em Economia pelo Centro de Aperfeiçoamento de Economistas do Nordeste (1994) e graduação em Ciências Econômicas pela Universidade Federal do Ceará (1975). É coordenadora de pesquisa e extensão e professora da Faculdade Luciano Feijão. Tem experiência na área de Administração, com ênfase em Gestão da Inovação Tecnológica, atuando principalmente nos seguintes temas: gestão de projetos, gestão tecnológica, inovação tecnológica, transferência de tecnologia, gestão organizacional, gestão do conhecimento, competitividade industrial e cooperação universidade-empresa.

## **Suely Parente Moretto**

Mestre em Administração pela UNIVALI. Administradora graduada pela Universidade Estadual Vale do Acaraú, MBA em Gestão de Negócios e Projetos pela Universidade Estadual Vale do Acaraú. Especialista em Ciências da Educação pelas Faculdades INTA. cursando pós em Neuropsicopedagogia pela Faculdade Metropolitana. Consultora e Instrutora organizacional, com foco em Gestão Estratégica de RH. Vivência na implantação de Planejamento estratégico, Implantação de programas de Desenvolvimento para a alta e média Liderança e Reestruturação Organizacional. Experiência como tutora EAD e docente nos Cursos de Graduação em Administração na Faculdade Luciano Feijão e Gestão Tecnológica de Recursos Humanos na Faculdade Uninassau.

## **Victor Morel Nogueira**

Possui graduação (2013) e mestrado (2016) em Engenharia Química pela Universidade Federal do Ceará.

## **Stênio Dias da Silva Filho**

Bacharel em Administração - Especialista em Marketing - -MBA em Gestão Estratégica - -Mestre em Administração ? -Personal & Professional Coaching e Lider Coaching (certificado reconhecido pelo Behavioral Coaching Institute ? BCI) - Consultor e Instrutor nas áreas de marketing, gestão estratégica, empreendedorismo- professor de cursos de graduação e pós graduação.

## **Zilah Maria Oliveira Barros Ribeiro**

Possui graduação em Ciências Econômicas pela Universidade Federal do Ceará (2003) e Mestrado Acadêmico em Teoria Econômica pelo Centro de Aperfeiçoamento de Economistas do Nordeste (CAEN) na Universidade Federal do Ceará (2007). Atualmente é professor da Faculdade Luciano Feijão, atuando principalmente nos seguintes temas: renda, crédito, empregos, despesas e educação.






Este livro foi composto em fonte Minion Pro, impresso no formato 15 x 22 cm  
em off set 75 g/m<sup>2</sup>, com 148 páginas e em e-book formato pdf.  
Impressão e acabamento: ?  
Novembro de 2020.





The background of the page is a solid blue color. Overlaid on this background are several light blue icons. There are several gears of various sizes scattered across the page. Some of these gears have a white silhouette of a person's head and shoulders inside them, suggesting a connection between human thought and mechanical processes or systems. The overall aesthetic is clean and modern, with a focus on education and industry.

O diferencial deste livro está na forma como apresenta uma diversidade de temas da Administração contemporânea em uma abordagem sucinta e didática, contemplando tanto o público docente quanto os interessados em conhecer mais sobre Administração. O docente facilmente perceberá que possui em mãos uma fermenta poderosa para auxiliar no planejamento e na organização das suas aulas devido à estrutura de construção de cada um dos capítulos, que privilegia uma comunicação dialógica para apresentar conteúdo programático, objetivos de aprendizagem, resumo do capítulo, questões para discussão, leituras complementares, além das referências empregadas durante o texto, como é de costume. Já os curiosos e interessados, que podem ser estudantes e/ou profissionais de Administração e áreas afins, encontrarão uma leitura fácil e precisa, fundamentada em revisão bibliográfica apurada e atual, que possibilita um panorama geral sobre os temas abordados e que em nada deixa a desejar no quesito confiabilidade.

