



Temas Emergentes em Administração

Editorial

Inovação e Espírito Empreendedor

Dossiê

Temas Emergentes em Administração

Artigos

Economia Colaborativa e Afroempreendedorismo: Uma Análise Sobre Articulação Desses dois Conceitos no UJAMAA Coworking

A Estruturação do Processo de Cooperação Tecnológica Universidade-Empresa: O Estudo de Caso Unicentro/Novatec

As Compras Sustentáveis do Governo Federal: Uma Análise da Esplanada dos Ministérios

Atributo de Liderança e de Suporte Organizacional: Gestão de Projetos da AIESEC do Brasil

Empreendedorismo Feminino: Perfil e Caracterização dos Empreendimentos

Relacionamento com Louis Vuitton: O Papel do Significado de Produto e da Personalidade de Marca

Ensaio

A indústria 4.0 e os desafios para o ensino da administração

Entrevista

Entrevista com Henrique Heidtmann Neto

Copyright © 2015 by Centro de Pesquisa em Gestão, Inovação e Sustentabilidade da Universidade de Brasília. É permitida a reprodução dos artigos desde que se mencione a fonte.

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA

Reitor: Márcia Abrahão Moura

CENTRO DE PESQUISA EM GESTÃO, INOVAÇÃO E SUSTENTABILIDADE

Diretor: Alexandre Maduro-Abreu

REVISTA EM GESTÃO, INOVAÇÃO E SUSTENTABILIDADE

Editores Responsáveis: Alexandre Maduro-Abreu, Antônio Nascimento Jr. e Roberto Góes Ellery Jr.

Editora Convidada do Dossiê: Edson Kenji Kondo

Editoras Executivas: Gabriela Litre e Patrícia Guarnieri

Editora de Comunicação: Fabiana Bandeira

Administração do Site: BCE / UnB

Edição: Editora IABS

Diagramação e Projeto Gráfico: Rodrigo Torres / Toro Criativo

Revisão textual: Stela Máris Zica

Periodicidade: semestral

Sistema de avaliação: *double blind peer-review*

Divulgação: eletrônica

Endereço para submissão de artigos:

<http://periodicos.unb.br/index.php/regis>

Endereço para correspondência do CPGIS:

Campus Universitário Darcy Ribeiro

Prédio da FACE – CEP: 70910-900

55 (61) 3107-0884

55 (61) 3107-0877

E-mail: cpgis.unb@gmail.com | Site: www.cpgis.unb.br/

Revista em Gestão, Inovação e Sustentabilidade – Centro de Pesquisa em Gestão, Inovação e Sustentabilidade da Universidade de Brasília, v. 4, n. 1 (2018). – Brasília

Semestral

ISSN-e 2447-7648

Gestão, Inovação e Sustentabilidade. Universidade de Brasília. Centro de Pesquisa em Gestão, Inovação e Sustentabilidade.

CDU 005

304





Sumário / Table of Contents

EDITORIAL / EDITORIAL

Inovação e Espírito Empreendedor / <i>Innovation and Entrepreneurial spirit</i> Por / <i>By</i> Gabriela Litre.....	6
--	---

DOSSIÊ / DOSSIER

Temas Emergentes em Administração / <i>Emerging Subjects in Administration</i> Por / <i>By</i> Edson Kenji Kondo e Patricia Guarnieri	8
--	---

ARTIGOS / ARTICLES

Economia Colaborativa e Afroempreendedorismo: Uma Análise Sobre Articulação Desses dois Conceitos no UJAMAA Coworking / <i>Collaborative Economy and AfroEntrepreneurship: An Analysis of the These two Concepts in UJAMAA Coworking</i>	
--	--

Por / <i>By</i> Ana Karoline dos Santos Lima, Tânia Moura Benevides	11
---	----

A Estruturação do Processo de Cooperação Tecnológica Universidade-Empresa: O Estudo de Caso Unicentro/Novatec / <i>The Structuring of the University - Enterprise Technological Cooperation: the Case Study Unicentro/Novatec</i>	
---	--

Por / <i>By</i> Luciane Fontana Matoso Silva, Marlete Beatriz Maçaneiro	36
---	----

As Compras Sustentáveis do Governo Federal: Uma Análise da Esplanada dos Ministérios / <i>The Sustainable Procurement of the Brazilian Government: An Analysis of the Esplanada dos Ministérios</i>	
---	--

Por / <i>By</i> Fernanda da Rosa Becker.....	58
--	----

Atributo de Liderança e de Suporte Organizacional: Gestão de Projetos da AIESEC do Brasil / <i>Attributes of Leadership and Organizational Support: Management of AIESEC in Brazil</i>	
--	--

Por / <i>By</i> Pedro Paulo Lima França, José Márcio de Carvalho, Sílvia Araújo Reis, Jorge Alfredo Cerqueira Streit.....	74
---	----

Empreendedorismo Feminino: Perfil e Caracterização dos Empreendimentos / <i>Female Entrepreneurship: Profile and Characterization of Enterprises</i>	
--	--

Por / <i>By</i> Lauriene Teixeira Santos, Patrícia Carvalho Campos, Myriam Angélica Dornelas.....	95
---	----

Relacionamento com Louis Vuitton: O Papel do Significado de Produto e da Personalidade de Marca / *The Relationship with Louis Vuitton: The Role of Product Meaning and Brand Personality*

Por / *By* Gisela Demo, Fernanda Tiberti Santos, Eluiza Alberto de Moraes Watanabe..... 116

ENSAIO /TEST

A indústria 4.0 e os desafios para o ensino da administração / *Industry 4.0 and the Challenges to Management Education*

Por / *By* Adm. Mauro Kreuz.....135

ENTREVISTA /INTERVIEW

Entrevista com Henrique Heidtmann Neto.

Por/*By* Edson Kenji Kondo, Dr. e Patricia Guarnieri, Dra.....
..... 138



Inovação e Espírito Empreendedor

Innovation and Entrepreneurial spirit

Por Por Gabriela Litre^a

^aPesquisadora do Centro de Desenvolvimento Sustentável – CDS, / Universidade de Brasília – UnB, Brasília, Brasil. Editora Executiva, Revista em Gestão, Inovação e Sustentabilidade (ReGIS) E-mail: gabrielalitre@yahoo.com

Muitas vezes pensa-se que o espírito empreendedor se refere apenas à criação e startup de novas empresas, mas existem diferentes tipos de atividade empreendedora. Há quem crie empresas e quem as transforme ou melhore. De alguma forma, o ou a “empreendedor(a)” é um transformador, e seu espírito de transformação pode ser revelado dentro ou fora de um contexto organizacional previamente dado. Em suma, existem múltiplos aspectos do mesmo fenômeno e muitas definições e investigações desenvolvidas em torno da figura do empreendedor.

Ao relacioná-la com o conceito de inovação, tema central de nossa revista, poderíamos dizer que um empreendedor é um indivíduo que ajuda a identificar e desenvolver ideias e a orientar e liderar o processo pelo qual eles são transformados em inovações, seja em empresas estabelecidas ou novas. Esse processo implica muito mais do que uma decisão administrativa para ganhar mais renda: implica um modo de vida, uma opção de desenvolvimento profissional, uma alternativa para realização pessoal, uma maneira de testar a capacidade de trabalho (pessoal e da equipe), uma maneira de competir, vencer, alcançar metas e sonhos de maneira ética, equitativa e sustentável. E também, implica uma maneira de progredir e contribuir para o País gerando emprego e desenvolvimento econômico e social.

A atitude inovadora deve ser o princípio orientador no desenvolvimento futuro, tanto das pequenas quanto das grandes empresas, bem como aqueles que querem iniciar de zero seu próprio projeto empresarial. Um bom conhecimento, realista, dos fatores que favorecem a criatividade, juntamente com a compreensão dos elementos condicionantes da inovação, são o ponto de partida na criação da mentalidade empreendedora.

O(a) empreendedor(a) é uma pessoa que percebe a oportunidade oferecida pelo mercado e tem a motivação, o impulso e a capacidade de mobilizar recursos para se apropriar dessa oportunidade. Assim, um empreendedor deve ter confiança em suas ideias e flexibilidade para mudar essas ideias quando for necessário, ademais

de possuir um conhecimento significativo dos desafios impostos pela concorrência, uma capacidade de convocação e convicção superior à média das pessoas, talento para vender ideias e, sobretudo, a capacidade de entregar resultados concretos.

Existem dois tipos de pessoas, essenciais para impulsionar a inovação: o “intraempreneur”, ou empreendedor dentro da empresa, que assume a responsabilidade ativa para produzir qualquer tipo de mudança criativa dentro da empresa, e o que introduz e produz novos produtos, processos e serviços que permitem que uma empresa cresça e se beneficie; e o “empreendedor”. O empreendedor é o empresário independente que procura criar empresas e desempenha o mesmo papel que o anterior, mas fora das organizações. Na verdade, os papéis de empreendedor e intraempreendedor são intercambiáveis. Por exemplo, um empresário pode fundar e iniciar seu negócio; ou administrar sua empresa, mas também inova e desenvolve.

O desenvolvimento econômico sustentável do País exige os dois tipos de empresários: dentro de todos os tipos de organizações, públicas ou privadas, para mudar e melhorar produtos, processos, métodos ou sistemas para crescer, e também pessoas com espírito empreendedor para criar seus próprios negócios, para realizar suas visões e sonhos e para criar postos de trabalho e progresso. Inovar significa, no ambiente de empreendedorismo, a maneira em que o empresário cria riqueza através da produção recursos / novos produtos, usando os existentes com responsabilidade socioambiental, para fazer as coisas de maneira diferente e produzir riqueza de maneira sustentável.

Considerando esse desafio, a Revista em Gestão, Inovação e Sustentabilidade - ReGIS, publicada pelo Centro de Pesquisa em Gestão, Inovação e Sustentabilidade - CPGIS, da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão da Universidade de Brasília - UnB, apresenta o Dossiê intitulado “Temas Emergentes em Administração”, com um forte foco no empreendedorismo.

Coordenado pelo Professor Doutor Edson Kenji Kondo (FGV) e pela Professora Doutora Patricia Guarnieri (UnB), o dossiê apresenta seis artigos originalmente apresentados no 28º Encontro Nacional de Graduação em Administração, promovido pela Associação Nacional de Cursos de Graduação em Administração - ANGRAD. O Enangrad tem como objetivo principal disseminar o estado da arte da área. Além dos seis artigos, que passaram pelo rigoroso processo de dupla avaliação cega por pares, o dossiê inclui uma interessante entrevista com o Doutor Henrique Heidtmann Neto, presidente da ANGRAD à época da realização da edição do evento em 2017, e um ensaio do Doutor Mauro Kreuz, que atua na Direção da Câmara de Formação Profissional do Conselho Federal de Administração - CFA.

Desejamos todos uma boa leitura!

Gabriela Litre
Editora Executiva, ReGIS



Temas Emergentes em Administração

Emerging Subjects in Administration

Edson Kenji Kondo (FGV)^a

Patricia Guarnieri(UnB)^b

^aMestrado Profissional em Administração Pública na Fundação Getúlio Vargas, Brasília.
Ph.D.
Mestre em Políticas Públicas pela John F. Kennedy School of Government da Universidade de Harvard(1994-1990)
Engenheiro de Produção pela Universidade de São Paulo(1980)

^bFaculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Política Públicas da Universidade de Brasília; Departamento de Administração; Programa de Pós-graduação em Administração e Programa de Pós-Graduação em Agronegócios. Doutora em Engenharia de Produção.

A área da Administração é extremamente dinâmica, dessa forma torna-se necessário que gestores, acadêmicos, estudantes e demais profissionais da área desenvolvam uma visão holística e atualizada acerca das atividades e processos emergentes nesse campo. Isso significa reconhecer os novos paradigmas de análise das organizações e buscar conhecimentos de vanguarda que respondam às novas demandas da sociedade. Essa busca ocasiona uma transformação nos processos, estratégias e valor agregado das organizações, sejam estas públicas ou privadas.

O reconhecimento de práticas inovadoras; novas tecnologias de gestão; aspectos relacionados à sustentabilidade, em suas dimensões social, ambiental e econômica; novas formas de relacionamento com os clientes; a gestão do conhecimento e o trabalho colaborativo são exemplos de temas que aderem a essa proposta de abordar a Administração com novos olhares, sob um ponto de vista mais contemporâneo.

Sem dúvida, a tarefa de administrar empresas é muito complexa, pois além de seguir estratégias que maximizem o uso de seus recursos, considerando as restrições existentes, os administradores devem ter habilidade para lidar com equipes de pessoas, sem esquecer de questões relacionadas à diversidade e ética. Os crescentes e novos desafios que surgem em ambientes acirrados requerem também do administrador uma constante busca por capacitação e atualização frente às

inovações e tecnologias que permeiam as transações com clientes, fornecedores e governo. Uma observação cuidadosa do ambiente externo, abrangendo novos competidores, novos produtos e serviços e as alterações constantes do mercado consumidor desafiam o profissional da Administração.

Considerando essa conjuntura é que a Revista em Gestão, Inovação e Sustentabilidade – REGIS, publicada pelo Centro de Pesquisa em Gestão, Inovação e Sustentabilidade – CPGIS da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas – FACE da Universidade de Brasília – UnB, apresenta o Dossiê intitulado: TEMAS EMERGENTES EM ADMINISTRAÇÃO, coordenado pelo Professor Doutor Edson Kenji Kondo (FGV) e Professora Doutora Patricia Guarnieri (UnB).

Este dossiê contém 6 (seis) artigos que foram aprovados e publicados nos Anais do 28º Encontro Nacional dos cursos de Graduação em Administração, promovido pela Associação Nacional dos Cursos de Graduação em Administração – ANGRAD. O Enangrad é o maior evento nacional direcionado aos cursos de graduação em Administração e tem como principal objetivo disseminar o estado da arte da área. O evento recebe artigos nas seguintes áreas temáticas: Administração Pública, Governo e Terceiro Setor; Empreendedorismo, Startups e Inovação; Ensino, Pesquisa e Capacitação Docente em Administração; Estratégia; Estudos Organizacionais; Finanças; Gestão de Pessoas; Marketing; Operações e Logística; Sustentabilidade Socioambiental e Tecnologia da Informação. Na 28ª edição, que ocorreu em Brasília – DF na Fundação Getúlio Vargas, os melhores de cada tema foram premiados. Além do prêmio, os melhores artigos foram considerados para parcerias de fast-track com revistas da área de Administração.

Para a REGIS, foram submetidos os artigos que aderiam ao escopo da revista, o que resultou neste dossiê que aborda temas emergentes da área de Administração.

O artigo intitulado: “Empreendedorismo feminino: perfil e caracterização dos empreendimentos”, de autoria de Lauriene Teixeira Santos, Patrícia Carvalho Campos e Myriam Angélica Dornelas teve como objetivo caracterizar os empreendimentos femininos no município de Arcos-MG, apontando qual o principal setor de atuação das empreendedoras, bem como seu perfil.

Em seu artigo, “Atributos de liderança e de suporte organizacional: gestão de projetos da AIESEC no Brasil”, os autores: Pedro Paulo Lima França, José Márcio de Carvalho, Sílvia Araújo Reis e Jorge Alfredo Cerqueira Streit abordaram os atributos importantes de liderança e da equipe de suporte organizacional, avaliando como estes atores influenciam o sucesso de projetos na AIESEC no Brasil.

As autoras Gisela Demo, Fernanda Tiberti Santos e Eluiza Alberto de Moraes Watanabe, em seu artigo intitulado: “Relacionamento com a Louis Vuitton: o papel do significado de produto e da personalidade de marca”, identificaram a influência da personalidade de marca e do significado do produto na percepção do relacio-

namento das clientes da marca Louis Vuitton.

Em seu artigo: “Compras sustentáveis do governo federal: uma análise da Esplanada dos Ministérios”, a autora Fernanda da Rosa Becker analisou os processos de compra realizados de 2012 a 2016 pelos Ministérios integrantes da Esplanada dos Ministérios, com base nos dados coletados por meio dos sites Comprasnet e Painel de Compras do Governo Federal.

No artigo “A estruturação do processo de cooperação tecnológica universidade-empresa: o estudo de caso Unicentro/Novatec”, as autoras Luciane Fontana Matoso Silva e Marlete Beatriz Maçaneiro identificaram quais são os fatores condicionantes para a estruturação do processo de cooperação tecnológica Novatec/Unicentro e empresas incubadas que contribua com a transferência de tecnologia.

As autoras Ana Karoline dos Santos Lima e Tânia Moura Benevides, abordaram em seu artigo “Economia colaborativa e Afroempreendedorismo: uma análise sobre articulação desses dois conceitos no Ujamaa Coworking”, a importância da articulação entre a economia colaborativa e o afroempreendedorismo, considerando as questões históricas e o posicionamento social da população negra na sociedade brasileira e soteropolitana de Salvador, que é a cidade com maior quantitativo de negros fora da África.

Além dos artigos essa edição da Regis contém uma entrevista com o Doutor Henrique Heidtmann Neto, presidente da ANGRAD à época da realização do evento que aborda os principais paradigmas e desafios para a profissão dos Administradores, bem como o papel da ANGRAD nesse contexto ao realizar um evento científico já consolidado em âmbito nacional.

Por fim, e não com menor importância, apresentamos nessa edição, um ensaio do Administrador e Doutor Mauro Kreuz, que atua na direção da Câmara de Formação Profissional do Conselho Federal de Administração – CFA, o qual aborda de forma brilhante, como o mercado de trabalho para os profissionais de administração, tem sido fortemente impactado pela dinâmica, volatilidade e velocidade da tecnologia, em especial da inteligência artificial e a convergência irrefutável entre pessoas, informação e máquinas e, o universo cibernético, que sobremaneira caracterizam a indústria 4.0, segundo palavras do próprio autor.


É com imensa satisfação que apresentamos esse dossiê e desejamos a todos (as) uma excelente leitura!

Cordialmente,

Edson Kenji Kondo, Dr. – Editor Convidado do Dossiê

Patricia Guarnieri, Dra. – Editora Executiva, ReGIS





Economia Colaborativa e Afroempreendedorismo: Uma Análise Sobre Articulação Desses dois Conceitos no UJAMAA Coworking

Collaborative Economy and AfroEntrepreneurship: An Analysis of the These two Concepts in UJAMAA Coworking

Ana Karoline dos Santos Lima^a

Tânia Moura Benevides^b

^aGraduada em Administração na Universidade do Estado da Bahia – UNEB,
Departamento de Ciências Humanas.
l.karoline22@outlook.com

^bDoutora em Administração pela Universidade Federal da Bahia.
Bacharel em Administração pela FRB e
Mestre em Administração pela UNIFACS.
Professora Adjunta da UFBA e UNEB.
taniamoura2511@gmail.com

Recebido em 02.2018

Aceito em 06.2018

ARTIGO - DOSSIÊ

RESUMO

Este artigo tem por objetivo compreender o desenvolvimento do empreendedorismo no território soteropolitano a partir da articulação da economia colaborativa e afroempreendedorismo no Ujamaa Coworking. Em relação ao percurso metodológico partiu-se, inicialmente, da pesquisa bibliográfica e documental a fim de conhecer os conceitos e elencar categorias de análise. A seguir foi realizada a pesquisa de campo, utilizando-se, como instrumento de coleta de dados a entrevista e o questionário. Os dados coletados foram analisados através da técnica da triangulação com dois outros aspectos - resultados das entrevistas e observação não participante. O principal resultado desse estudo aponta para a importância da articulação entre a economia colaborativa e o afroempreendedorismo, levando-se em consideração às questões históricas e o posicionamento social da população negra na sociedade brasileira e soteropolitana, pois Salvador é a cidade

com maior quantitativo de negros fora da África. Assim, projetos e ações que promovam, de maneira sustentável, o fortalecimento da economia local, são extremamente importantes, criando espaços propícios à geração de conhecimento e renda, auxiliando ainda a mudança de fatores sociais de marginalização e concentração de capital, uma vez que, apresenta-se como um novo modelo de fomento ao progresso e a geração de emprego e renda.

Palavras-chave: Empreendedorismo; Afroempreendedorismo; Economia Colaborativa; Coworking.

ABSTRACT

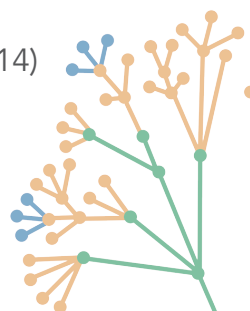
This article aims to understand the development of entrepreneurship in Soteropolitan territory from the articulation of the collaborative economy and afroentrepreneurship in Ujamaa Coworking. Regarding the methodological course, we started with bibliographical and documentary research in order to know the concepts and to list categories of analysis. Next, the field research was carried out, using as an instrument of data collection the interview and the questionnaire. The data collected was analyzed through the triangulation technique with two other aspects - interview results and non - participant observation. The main result of this study points to the importance of the articulation between the collaborative economy and the afroentrepreneurship, taking into account the historical issues and the social positioning of the black population in Brazilian and Soteropolitan society, once Salvador is the city with the highest number of blacks outside Africa. Thus, projects and actions that promote, in a sustainable way, the strengthening of the local economy, are extremely important, creating spaces conducive to the generation of knowledge and income, helping also the change of social factors of marginalization and concentration of capital, presents itself as a new model for fostering progress and generating employment and income.

Keywords: Entrepreneurship; Afroentrepreneurship; Collaborative Economy; Coworking.

1 INTRODUÇÃO

A ONU instituiu a Década Internacional dos Afrodescendentes [2015 - 2024], sendo este um importante marco para reduzir o preconceito, a desigualdade de renda e a baixa representação do negro no Brasil e no Mundo. Apesar de diferentes ações a emancipação da população negra continua sem números expressivos. No Brasil o impacto do racismo estrutural limita a visão da sociedade em relação ao afrodescendente, sendo, portanto, necessário combater ações discriminatórias. Uma das vias para reduzir as distorções é o empoderamento econômico dessa população.

A Bahia, segundo dados de do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2014)



é um estado com 79,3% de população negra autodeclarada. Conforme assinalado por Davies (2009, p. 78) “subsistem condições segregadoras de participação dos grupos raciais e de gênero em nossa estrutura produtiva. Essas condições se cristalizam com surpreendente durabilidade na história do país”.

Nessa caracterização, para além dos problemas sociais desencadeados pela segregação social, há uma real oportunidade de negócios – o Afroempreendedorismo.

O Afroempreendedorismo se refere a prática da população declarada negra de empreender, ação que para Barreto 1998 (apud BAGGIO e BAGGIO, 2014, p. 27) significa “habilidade de criar e constituir algo a partir de muito pouco ou quase nada”.

Esse estudo busca o entendimento e a articulação de dois conceitos – Afroempreendedorismo e Economia Colaborativa – a partir de um caso real instalado no território soteropolitano.

Entende-se como economia colaborativa, segundo Kaufman (apud VIANA 2015, p. 22), “[...] forma de conectar pessoas, de diversos setores de atividade permitindo que os indivíduos se agrupem e produzam alguma coisa compartilhada”.

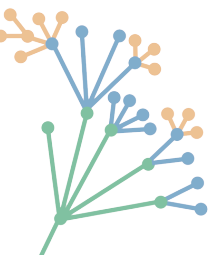
A economia colaborativa, assim entendida, pode viabilizar diferentes empreendimentos em seguimentos distintos, por exemplo: o Lab Fashion Coworking de moda em São Paulo e o Centre for Social Innovation, em Nova Iorque. Ambos trabalham com a economia colaborativa e cada um deles focam em interesses específicos. O primeiro disponibiliza espaço para diferentes profissionais desenvolverem seus produtos no campo da criação de moda e o segundo disponibiliza espaço para o desenvolvimento da capacidade e recursos apenas de organizações com cunho social.

Esse segmento é uma nova modalidade para a criação, incubação e apoio para viabilizar novos empreendimentos em diferentes segmentos. Dessa forma a economia colaborativa vem se constituindo em um importante apoio para os empreendedores na geração de novos modelos de negócios. Sendo assim, esse projeto busca desenvolver um estudo de caso sobre o Ujamaa Coworking.

O Ujamaa Coworking é um escritório colaborativo localizado na cidade de Salvador- BA, que teve início no ano de 2015 através de uma ação do Instituto de Mídia Étnica (IME) com o intuito de conectar empreendedores negros e da periferia em um espaço compartilhado com objetivo de reforçar as iniciativas e criar um ambiente propício ao desenvolvimento de startups e empreendimentos sociais.

Essa pesquisa busca responder ao seguinte questionamento: Qual relevância da articulação da economia colaborativa e o afroempreendedorismo para o desenvolvimento do afroempreendedorismo no território soteropolitano?

Este estudo traz como pressuposto a seguinte afirmação: relevância da articulação entre economia colaborativa e afroempreendedorismo, na Ujamaa Coworking,



está no desenvolvimento de ações e programas de investimentos para apoiar a população negra empreendedora do município de Salvador, pois a economia colaborativa atua de forma a fomentar, de modo colaborativo e inclusivo, à superação de marginalização das questões sociais e raciais do empreendedorismo, gerando ações mais efetivas de apoio ao desenvolvimento dos empreendedores negros e fortalecendo a sensação de pertencimento dos afro consumidores.

A fim de responder a esse questionamento, essa pesquisa tem por objetivo geral compreender o desenvolvimento do empreendedorismo no território soteropolitano a partir da articulação da economia colaborativa e afroempreendedorismo no Ujamaa. Como objetivos específicos buscou-se: caracterizar o Ujamaa como um espaço de coworking; levantar o perfil dos empreendedores vinculados ao projeto; identificar os aspectos que caracterizam os empreendimentos incubados no Ujamaa como afroempreendimentos; e identificar os aspectos que caracterizem o Ujamaa como um grupo de economia colaborativa, destacando as articulações estabelecidas.

A cidade de Salvador ocupa o 24º lugar no ranking de cidades empreendedoras do Brasil da pesquisa realizada pela Endeavor Brasil (2015). Focando na região nordeste a cidade assume a quarta posição, no entanto, a característica que mais chama atenção é o déficit no quesito cultura empreendedora da cidade, que se demonstrou em menor posição de todas as cidades analisadas na região. Nesse contexto entende-se como cultura, segundo a Endeavor (2015, p. 61) “conjunto de comportamentos e atitudes de uma sociedade específica em relação ao empreendedorismo”. De todas as cidades analisadas na região Salvador está em menor posição.

Outro índice que chama atenção pela posição de baixo desempenho, é o capital humano. Nesse caso a cidade está como a terceira pior posição da região Nordeste. Nesse critério foi levado em consideração o quantitativo de mão de obra básica (com boas notas na escola) e mão de obra qualificada (com formação de alto nível nas universidades). Para a Endeavor (2015, p. 61) “é a abundância ou a ausência de capital humano que vai determinar o desempenho das 32 cidades neste pilar.”

Diante da situação precária do empreendedorismo na cidade de Salvador, faz-se necessário, a existência de atividades de pesquisa e apoio, bem como, programas e ações voltadas para desenvolvimento do empreendedorismo, entendido aqui como atividade importante para o desenvolvimento econômico, geração de emprego e renda no espaço no qual esteja inserido.

Outro forte indicador para a relevância do presente trabalho é a dificuldade de acesso a materiais de estudo para alicerçar conceitualmente a pesquisa, visto que, a economia criativa e o afroempreendedorismo são assuntos ainda escassos em relação à publicação, sendo assim uma lacuna teórica a ser preenchida.

Este estudo está dividido em sete seções. A primeira aqui apresentada e deno-



minada introdução, traz os elementos delineadores da pesquisa. Na segunda, terceira e quarta seções apresenta-se o referencial teórico, que contempla as discussões teóricas sobre empreendedorismo, afoempreendedorismo, economia colaborativa e coworking. A quinta seção apresenta o percurso metodológico e a sexta a análise dos resultados. Por fim, a sétima seção traz as considerações finais.

2. EMPREENDEDORISMO

Embora o empreendedorismo seja um assunto tão debatido, o mesmo parece nunca se esgotar, pois continua sendo atual e trazendo novas roupagens, por ser identificado e considerado como exercício de grande importância para o desenvolvimento da economia, além de caracterizar-se como atividade peremptória para formação e evolução das políticas econômicas e sociais devolvidas do longo do tempo.

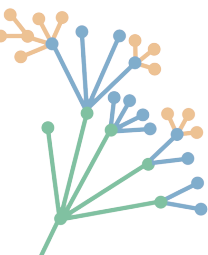
Através da idealização do economista Joseph Schumpeter [1883-1950]. Em 1949, o termo empreendedorismo ganhou sentido como atividade criativa e inovadora, em função do alcance de resultados pré-definidos. Baseado nessa observação inicial, em 1950, Peter Drucker (1909-2005), observou ainda, o fator de vulnerabilidade, uma vez que, o fator de risco no sucesso do negócio é característica indissociável na natureza do ato de empreender (OLIVEIRA, 2014).

Sendo assim, os intentos produzidos através da observação do empreendedorismo como objeto de estudo, partem de tais premissas, para produção de todo conhecimento gerado até hoje através de recortes, análises e comparações com outros indicadores. No entanto, busca-se encontrar tais afirmações iniciais como conceitos basilares para formação da esfera epistemológica acerca da temática, conforme concluem Baggio e Baggio (2014):

Em qualquer definição de empreendedorismo encontram-se, pelo menos, os seguintes aspectos referentes ao empreendedor: 1) tem iniciativa para criar um novo negócio e paixão pelo que faz; 2) utiliza os recursos disponíveis de forma criativa, transformando o ambiente social e econômico onde vive; 3) aceita assumir os riscos calculados e a possibilidade de fracassar (BAGGIO e BAGGIO, 2014, p. 27).

É diante da observação do desenvolvimento do empreendedorismo e o impacto dessa atividade para a articulação e contribuição da desenvoltura econômica dos países que há o reconhecimento da importância da realização e progresso da economia. Segundo Porter (1992, apud BARROS e PEREIRA, 2008, p. 997), "A inovação de produtos e de processos de produção está no coração da competitividade de um país", destacando como principais aspectos positivos para a economia, a inovação e a concorrência promovida pela atividade empreendedora.

Para Sarfati (2011), as diferenças entre a representatividade das micro, pequenas e médias empresas (MPMEs) no produto interno bruto (PIB) e força de trabalho entre



países desenvolvidos e emergentes comprovam a importância do empreendedorismo na economia dos países. Nos países desenvolvidos as MPMEs são responsáveis por 50% do PIB e 60% dos empregos, enquanto nos países desenvolvidos representam 10% e 30%, respectivamente.

Analisando o desenvolvimento do empreendedorismo no Brasil, observa-se um déficit em relação evolução do empreendedorismo, sobretudo, por fatores históricos e culturais como o grande período de fechamento de mercado e o protecionismo político. Esses fatores impactaram no baixo potencial de inovação dos elementos da cadeia de produção, posicionamento concentrado no mercado interno e pouca vantagem competitiva frente aos entrantes internacionais (OLIVEIRA, 2014). Outra característica dos empreendimentos iniciados no território brasileiro, refere-se ao baixo tempo de vida, conforme aponta Oliveira (2014):

No Brasil, a quase totalidade dos empreendimentos são baseados em micro, pequeno ou, no máximo, médio porte; sendo que uma grande quantidade de empreendimentos nem completa um ano de vida e alguns poucos passam dos cinco anos de vida (OLIVEIRA, 2014, p. 7).

Essa análise é ratificada ainda segundo Oliveira (2014) sobre pesquisas que demonstram ao fato do quantitativo de abertura de novos empreendimentos decair quando a economia brasileira não estar em decréscimo e os salários estarem relativamente altos.

Nesse sentido, observa-se que culturalmente os empreendimentos brasileiros são iniciados por necessidade, conforme explicitado no relatório executivo da Global Entrepreneurship Monitor – GEM – (2005 apud CIMADOM, 2008, p. 14), “Empreendedores por necessidades: são motivados pela falta de alternativa satisfatória de ocupação e renda”.

Entretanto, através da análise de dados mais atualizados do relatório de empreendedorismo no Brasil – GEM (2014, p. 9), demonstra-se uma evolução na criação de novas empresas, uma vez que, segundo dados do relatório “Em 2014, a proporção de empreendedores por oportunidade em relação à TEA, no Brasil foi de 70,6%. Ou seja, do total de empreendedores brasileiros em 2014, 70,6% o foram por oportunidade.” Para o GEM – (2005 apud CIMADOM, 2008, p. 14) “Empreendedores por oportunidade: são motivados pela percepção de um nicho de mercado em potencial. ”

Como fatores decisivos na evolução do comportamento do empreendedor brasileiro, destaca o GEM (2014):

O aumento de referências à “educação e capacitação” como fator favorável deve-se, na opinião dos especialistas, à inserção de conteúdo empreendedor nas Instituições de Ensino Superior (“IES”) do Brasil e programas de órgãos como Sebrae ou Senai que têm contribuído de maneira significativa para o desenvolvimento de conhecimento voltado às oportunidades e aos desafios da atividade empreendedora. O aumento geral do acesso à educação superior



(através do FIES e PROUNI) e técnica (através do Pronatec) também contribuiu para o aumento da percepção positiva do fator “educação e capacitação” como condição favorável (GEM, 2014, p. 16).

Dessa forma, fica explícito a importância da base educacional, capacitação e estímulos que garantam o acesso a informação para o desenvolvimento de bases sólidas para o desenvolvimento e prosperidade de negócios, garantindo inovação e criatividade dos empreendimentos no Brasil.

3. AFROEMPREENDEDORISMO

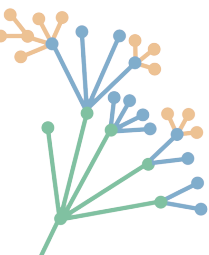
As estratégias de garantia da redução da desigualdade social através de incentivos de políticas educacionais e sociais, nos últimos anos, no Brasil, demonstrou avanços com relação a democratização dos espaços sociais e acesso a informação, viabilizando a inclusão social e a mobilidade entre as classes sociais. Nesse sentido, Barretto (2014) destaca o papel das empresas como espaços de apoio à propiciação dessa democratização, segundo o autor, as micro e pequenas empresas são uma opção democrática “[...] por que abre oportunidades para grupos por vezes discriminados no mercado de trabalho, como negros e mulheres. ”

Historicamente a população afro-brasileira esteve marginalizada devido ausência de programas de inclusão social desde o período pós-escravocrata, sem que houvesse planejamento para que essa população fosse inserida às atividades básicas de garantia à subsistência e dignidade do cidadão. De acordo com Menezes (2009):

[...] o pós-abolição não correspondeu às expectativas dos abolicionistas. [...] A sociedade brasileira reverteu para as regras que haviam sido ameaçadas pela experiência abolicionista e milhões de brasileiros, descendentes dos escravos continuaram vivendo de forma semelhante àquela em que viviam sob a escravatura, dado à indigência a que foram lançados. A abolição da escravatura não criou as condições para que os antigos escravos pudessem alcançar a igualdade, a cidadania plena (MENEZES, 2009, p. 100).

Dessa maneira, pode-se dizer que, desde a libertação dos escravos, a população negra residente do Brasil, não foi contemplada com o tratamento social igualitário, de modo que permitisse a sua autoafirmação como cidadãos e garantisse os direitos que deveriam lhes ser assistidos, cabendo a eles opções adversas de sobrevivência. Apesar do período pós-escravista, os resquícios do passado acompanharam os seus descendentes, que ocupam parcelas menos assistidas da sociedade até hoje.

No entanto, após reformas estruturais nas políticas governamentais a partir dos anos 90, baseadas principalmente no aumento do salário mínimo, incentivo ao crédito e financiamentos, propiciaram mobilidade social, principalmente nas classes C e D, democratizando os espaços de acesso no geral, desde os âmbitos



educacionais de ensino superior ao poder de decisão de compra. Segundo a Secretaria de Assuntos Estratégicos da Presidência da República – SAE (2012):

Nos últimos 10 anos, comparando com a Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD) de 2011, os negros brasileiros passaram a responder por 51% da classe média do País, com renda per capita que vai de R\$ 291,00 a R\$ 1019,00 (SAE, 2012).

É nessa conjuntura, mais favorável às descentralizações de acúmulo de capital financeiro e intelectual, que se concretiza o aumento da busca pelo próprio negócio, a partir do crescimento da oferta de escolaridade e facilidade do ambiente regulatório. Segundo Barretto (2014), através do estudo baseado nos dados da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD):

[...] revelou que a quantidade de empreendedores negros cresceu entre 29% entre 2001 e 2011. Entre os que se declaram brancos o crescimento foi de 1% no mesmo período. A participação da raça negra aumentou de 43% para 49% no seguimento de micro e pequenas empresas (BARRETTO, 2014, p.8).

Diante do crescimento significativo da população negra na prática do empreendedorismo e da conhecida necessidade de investimento e capacitação, esses empreendedores começaram a ter devida atenção, conforme afirma o presidente do Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE –, Barretto (2014) “no empreendedorismo [...] questões de raça e de gênero não devem ser critérios de diferenciação de renda e de oportunidades, e sim um conjunto de competências, incluindo capacitação contínua. ”

Portanto, é diante desse cuidado e respeitando, entendendo a trajetória histórica das dificuldades de inserção dessa parcela da população nas variadas esferas da sociedade, entende-se por afroempreendedor(a), o empresário(a) que autodeclara-se negro(a) e realiza as atividades pertinentes a prática do empreendedorismo.

Ainda segundo pesquisas realizadas pelo SEBRAE (2013), no intuito de identificar o perfil do empreendedor brasileiro, nota-se que mais da metade dos empreendimentos de micro e pequenas empresas são assumidas por empreendedores negros. A representação das micro e pequenas empresas representam cerca de 99% dos CNPJs no Brasil, ou seja, cruzando esses dados observa-se que há um quantitativo massivo de empreendimentos geridos pela população afro-brasileira, que tem papel fundamental, visto que nesse segmento são garantidos a maioria de empregos formais e aproximadamente 25% do PIB (BARRETTO, 2014, p. 10).

Porém, há um fator de superação importante na atuação desse empreendedor, conforme apontado pela pesquisa do Instituto Ethos, Perfil Social, Racial e Suas Ações Afirmativas (2010, apud ALMEIDA e SOBRINHO, 2014, p. 15) na qual verificou-se que:

[...] 86% dos donos de negócios trabalham por conta própria e 14% são empregadores. No grupo dos donos de negócios pretos e pardos, a proporção de conta própria sobe para 92%, mostrando que nessa categoria os negócios



tendem a ter uma estrutura mais simples e/ou com menor densidade de capital. Apenas 8% dos donos de negócios pretos e pardos são empregadores. Entre os donos de negócios brancos, a proporção de conta própria é de 81% e a de empregadores é de 19% (ALMEIDA E SOBRINHO, 2014, p. 16).

A partir do conhecimento desses indicadores, que norteiam sobre os pontos a serem melhorados para o crescimento e prosperidade do empreendedorismo nessa área, os estudos empregados na análise do desenvolvimento dos movimentos afro-empresários, após identificação da sua importância, chamam atenção para a importância de programas e ações que garantam acesso à informação e capacitação como fomento principal para o avanço da economia como impacto das atividades empresárias. Monteiro (2011), pioneiro nas pesquisas relacionadas a essa temática, assinala em seu livro “O empresário negro” a importância da formação de uma estrutura sólida que auxilie e promova a evolução do processo empreendedor étnico-afro:

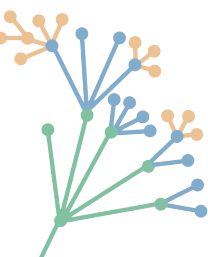
Às associações de empresários negros está reservada a grande função estratégica, operacional e técnica de incentivar o desenvolvimento de potenciais empreendedores e das empresas já existentes de empresários negros, através de um projeto nacional de desenvolvimento e comprometimento de empresários, governos municipais estaduais e federal. Está aí um belo desafio a todos os interessados no progresso e desenvolvimento econômico dos negros deste país, como forma de luta contra o racismo e a discriminação (MONTEIRO, 2001, apud MARTINS E SANTOS, 2014, p.22).

Barretto (2014, p. 8) informa que o SEBRAE “vem investindo em capacitação e desenvolvimento de atitudes empresárias na população negra”. Um dos programas idealizados com esse intuito é o projeto Brasil Afroempreendedor, desenvolvido em agosto de 2013, em parceria com o Instituto Adolpho Bauer e o coletivo de Empresários e Empreendedores Negros.

Outra iniciativa de incentivo ao desenvolvimento do afroempreendedorismo é o Coletivo de Empresários e Empreendedores Afro-Brasileiro – CEABRA –, criada com objetivo de proporcionar condições para que o empresário negro pudesse progredir gerar renda e oportunidade, além de, assegurar que essa atividade fosse componente de integração social (MARTINS e SANTOS, 2014).

Para, além disso, outro projeto de grande importância para o desenvolvimento do empreendedorismo de abordagem étnica é a Incubadora Afro Brasileira, iniciada com a função de desenvolver a situação econômica da população negra através da realização de planos de negócios. Criada em 2004, a primeira incubadora com esse recorte oferece serviços gratuitos de consultorias e ainda programas desenvolvidos com outros países como África, Europa e Estados Unidos, de cunho educacional.

Portanto, observamos que os movimentos sociais de apoio e garantia do fortalecimento das atividades afroempreendedoras surgem e se disseminam, uma vez que, tem o propósito de atuar como agente multiplicador de conhecimento, garantin-



do bases sólidas para propiciar a evolução dessas ações ao longo das gerações.

4. ECONOMIA COLABORATIVA

Como alternativa de sobrevivência de uma sociedade capitalista, as interações sociais que visam a diminuição do impacto ambiental e democratização dos recursos crescem como uma forte tendência de vida moderna, através da consciência da escassez dos recursos em relação ao quantitativo populacional. Para Rifkin (apud CABRAL, 2014, p. 44) “a era do capitalismo industrial, que vem alimentando crises em três grandes eixos da civilização – o financeiro, o social e o ambiental –, já está em seu último ato”.

É diante desse cenário, de riscos e conflitos, que a economia vem enfrentando, somado a uma sociedade com mais facilidade de se conectar, possibilitado principalmente pela internet, que novos modelos que socialização ganham destaque, com objetivo de redução das etapas de cadeias produtivas, e conseqüentemente, diminuição da adição do lucro em cada etapa de processamentos dos produtos, a falta de necessidade de tais intermediações, corroborariam para uma economia mais híbrida. Conforme definido por Abromovay (apud CABRAL, 2014, p. 44) a economia híbrida é baseada na interação entre colaboração social e a economia privada.

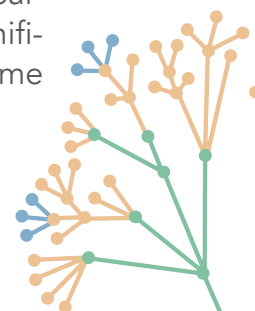
Para Alegria (apud CABRAL, 2014, p. 47) a competitividade foi uma criação difundida para favorecer o sistema econômico, e concorda com a mesma linha teórica que Rifkin, baseados no livro “A Civilização Empática — A corrida para a consciência global em um mundo em crise”, que defende a natureza empática do ser humano, realizando-se nas ações de compaixão, solidariedade e pertencimento.

Vários autores concordam que a fase atual é de transição do modelo econômico. Para Rifkin (apud CABRAL, 2014, p. 44) “o capitalismo industrial continuará preponderante por mais uns 50 anos. E quem viver até a segunda metade deste século verá a economia colaborativa se tornar dominante. ”

Segundo a revista do centro de estudos em sustentabilidade da Fundação Getúlio Vargas – EAESP FGV (2014), a economia colaborativa:

[...] dinamizada de forma inédita pelo advento da internet, trabalha com a fatura, e esta não é única premissa do capitalismo industrial que vem derrubar. Essa sociedade emergente, que muitos chamam de pós-capitalista, suplanta a posse de bens e também a ideia de que o homem não passa de um ser competitivo”. (PÁGINA 22, 2014, p.4)

Tais relações interpessoais, que mais parecem ser um resgate histórico das sociedades mais cooperativas desde o escambo, são possibilitadas através principalmente da conectividade que a internet permite advento que aumentou significativamente das mais variadas maneiras as relações pessoais diante do enorme



contingente populacional e demográfico do mundo. Baseado na possibilidade da união do conceito de economia colaborativa e a facilidade que as novas tecnologias permitem através do modelo peer-to-peer, ou seja, “relação direta entre membros de uma rede, sem passar por uma instância central” (VIANA, 2014, p. 24), muitas empresas têm sido criadas e dispostas para promoção do consumo colaborativo, que segundo definição de Viana (2014, p. 24) parte da consciência na qual “o acesso aos serviços é mais importante que as posses dos bens”.

Essas empresas baseiam-se principalmente nos sistemas de crowdsourcing e crowdfunding, definidas por Viana (2014, p. 24) como “Multidões digitais e anônimas viraram fonte de conteúdo e financiamento. Sites como a Wikipédia são crowd-sourced: recebem conteúdo da multidão.

A falta de marco regulatório ainda é um ponto a ser desenvolvido para maior segurança desse tipo de negócio, que se baseia, principalmente na confiança entre os envolvidos. Entretanto, apesar dessa carência, que é algo que rapidamente pode-se resolver, o crescimento da economia e consumo colaborativo tem crescido através da consciência da interação entre pessoas e meio ambiente. Apostar no seu desenvolvimento mediante exemplos de grandes empresas já estabelecidas no mercado só tende a servir como base para o desenvolvimento de muitos negócios e mercados ainda fechados.

4.1 COWORKING

Inserido do contexto da economia colaborativa que une comportamentos baseados na natureza de interação humana, construídos entre pessoas com objetivo de compartilhamento e socialização, que os espaços de coworking são criados. Entende-se por coworking novos modelos de ambiente de trabalho, nos quais o espaço é dividido entre vários profissionais, que objetivam redução de custo com aluguel e outras despesas, além disso, promove aproximação entre essas pessoas, colaborando para aumento da rede de network, parcerias e facilitação de contatos.

Desse modo, se imaginarmos uma sala com ambiente propício para desenvolvimento do trabalho de profissionais como, por exemplo, das áreas jurídica, publicidade e também empreendedores e artistas percebemos que além de desenvolverem suas atividades eles também ganham por estar num ambiente que promove diversidade e podem usufruir dos contatos ali pré-estabelecidos, visto que muitas atividades e serviços são necessários ou complementares para o outro profissional.

Os espaços de coworking estão ligados a um movimento de empreendedorismo e inovação trazido por uma nova classe de profissionais criativos, dentro da economia colaborativa e criativa, e de um novo ecossistema social e econômico, construído a partir do desenvolvimento de laços afetivos e da inteligência coletiva. Com isso, como este trabalho procura mostrar, esses am-



bientes têm um grande potencial para contribuir com o reaquecimento da economia e, além disso, para ressignificá-la, trazendo não apenas crescimento econômico, mas também social às cidades e regiões onde estão sediados (MESQUITA, 2016, p. 14).

Nesse sentido, esses espaços de socialização impactam positivamente na produtividade e agregam valor ao profissional que partilha desse ambiente, uma vez que, baseiam-se em premissas da interação humana como criatividade, cocriação, colaboração e envolvimento, por exemplo. Dessa maneira, segundo Coworking Brasil (2015):

O coworking é um movimento que está redefinindo a forma como nós trabalhamos e vivemos. Inspirados pela cultura participativa do movimento open source e da natureza transformadora das áreas de tecnologia, nós estamos construindo um futuro mais sustentável através de um novo equilíbrio entre vida e trabalho (COWORKING BRASIL, 2015 apud MESQUITA, 2016, p. 15).

Essa inovação na maneira de socialização de espaços em função de inovação e geração de renda, ganha significado positivo de grande importância, uma vez que, age como base para construção de comunidades sustentáveis, gerando valor, sem que exista necessariamente premissas para participação, ou seja, caracteriza-se como espaço democrático de socialização de informações e interações de trabalhos com impacto direto no crescimento pessoal dos envolvidos.

A importância de espaços como esse em comunidades marginalizadas, denota um movimento de fomento e auxílio ao desenvolvimento pessoal e de projetos, elevando a capacidade de crescimentos dos participantes. Analisando a realidade do Brasil que é formado em sua maioria por micro e pequenos empreendedores, projetos e ações afirmativas que apoiem esses profissionais são muito importantes para o desenvolvimento do país em geral, principalmente pelo fato de descentralizar a iniciativa da ação, podendo ser realizada em qualquer lugar, difundindo conhecimento e integrando as relações interpessoais com foco para o desenvolvimento comunitário.

Dessa maneira, denota-se a importância dos movimentos e ações colaborativas e de democratização de educação, informação e crescimento populacional, num país emergente com características má distribuição de renda e forte desigualdade social, como fator impulsionador para mudança desse quadro através do apoio a geração de renda a partir das atividades empreendedoras.

5. METODOLOGIA DE PESQUISA

Em relação ao percurso metodológico para atingir o objetivo da pesquisa, partiu-se de uma natureza básica, pois, houve o interesse em contribuir na geração de conhecimentos acerca de um assunto ainda pouco explorado, utilizando para tal, como método científico, a análise hipotético-dedutiva. Esse método parte de



hipóteses para atestar as informações questionadas no problema. Segundo Prodanov e Freitas (2013, p. 128), analisa o ambiente natural como fonte direta para colhimento de dados, interpretação de fenômenos e concessão de significados. Sendo assim, a natureza da pesquisa assume caráter qualitativo, que “se preocupa com aspectos da realidade que não podem ser quantificados, centrando-se na compreensão e explicação da dinâmica das relações sociais” (FONSECA, 2002, p. 20).

A análise do objeto de estudo foi realizada de maneira descritiva, para Gil (1999, apud OLIVEIRA, 2011, p. 21), “as pesquisas descritivas têm como finalidade principal a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou o estabelecimento de relações entre variáveis”.

Atentando para a finalidade da pesquisa descritiva, Aaker, Kumar & Day (2004 apud OLIVEIRA, 2011, p. 22), apontam que esse tipo de método, “normalmente, usa dados dos levantamentos e caracteriza-se por hipóteses especulativas que não especificam relações de causalidade”. Nesse sentido, foram levantados materiais em busca do colhimento de dados, para comprovar a hipótese de que a existência de programas e ações de fomento ao empreendedorismo são relevantes para determinado grupo/ população/ sociedade.

No intuito de extrair as informações e dados necessários para avaliação dos resultados, foram utilizados procedimentos técnicos variados, quais sejam: Inicialmente partiu-se da pesquisa bibliográfica, que segundo Prodanov e Freitas (2013, p. 128) se dá através da observação de materiais já publicados, ou seja, de domínio público. Dessa maneira, foram levantados aparatos textuais relacionados ao assunto, com a finalidade de produzir bases conceituais para justificar a importância do tema estudado.

Segue abaixo tabela compilatória, cuja finalidade é explicitar os resultados obtidos através de pesquisas em três diferentes sites nos últimos 10 anos, considerados como fontes seguras de pesquisas acadêmicas, dos assuntos abordados no presente trabalho, a fim de explicitar a real ausência de materiais relacionados com as temáticas aqui abordadas, no intuito de reunir acervo conceitual considerável no âmbito epistemológico à presente pesquisa.



Quadro 1 – Pesquisa em indexadores

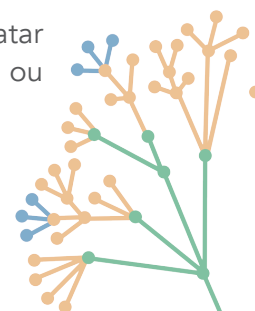
Assunto/ Fonte	Google Acadêmico	Fundação Ge- túlio Vargas	SciELO
Afroempreendedorismo	Empreendedorismo, cultura e diversidade: a participação dos empreendedores negros nas atividades empreendedoras no Brasil no período de 1990 a 2008;	X	x
	Identidades de sucesso: breve reflexão sobre os empresários negros brasileiro.		
Economia colaborativa	x	Revista Página 22. Economia colaborativa. Número 96, FGV EAESP, São Paulo – SP, junho de 2015	Inteligência estratégica antecipativa coletiva e crowdfunding aplicação do método L.E.Sanning em empresa social da economia peer-to-peer (P2P).

Fonte: Elaboração própria (2016)

Como se pode perceber a quantidade de material bibliográfico encontrado para realização da pesquisa é bastante restrito, logo, o presente trabalho demonstra-se altamente relevante devido a lacuna teórica existente no meio acadêmica sobre os temas pesquisados aqui.

Também foi realizada uma pesquisa documental. Essa tipologia, segundo Fonseca (2002, p. 32) caracteriza-se por recorrer a “fontes mais diversificadas e dispersas, sem tratamento analítico”, ou seja, materiais produzidos por outros e de domínio privado. Para tratamento dos dados colhidos na pesquisa documental foi realizado um discurso de sujeito comum, metodologia de análise, produzida através da análise de questionário aberto aplicado pela coordenação do escritório no momento de início das atividades para os empreendedores incubados no projeto. Para Lefevre e Lefevre (2014):

O Discurso do Sujeito Coletivo é uma forma de metodologicamente resgatar e apresentar as RSs obtidas de pesquisas empíricas. Nessas, as opiniões ou



expressões individuais que apresentam sentidos semelhantes são agrupadas em categorias semânticas gerais, como normalmente se faz quando se trata de perguntas ou questões abertas. (LEFEVRE e LEFEVRE, 2014, p. 503).

Pode-se caracterizar esse estudo como um estudo de caso. Prodanov e Freitas (2013, p. 128) postulam que um estudo de caso se caracteriza “quando colocamos questões de “como” e “por que”, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real”. O caso estudado e, portanto, descrito é o da Ujamaa Coworking.

Para o levantamento de dados primários foi realizada uma pesquisa de campo. Nesse caso, foram utilizadas distintas técnicas de levantamento de dados. Inicialmente realizou-se uma entrevista com o gestor e idealizador desse empreendimento de economia colaborativa, em consonância com a literatura, das categorias de análise. Posteriormente foram aplicados questionários com os participantes da Ujamaa Coworking de forma a caracterizá-los e obter deles um posicionamento entre a articulação, numa experiência real, desses dois conceitos – afroempreendedorismo e economia colaborativa.

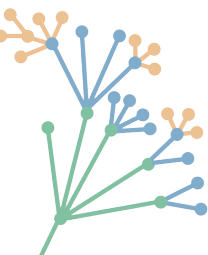
Após a coleta de dados, para geração de informações, os dados foram organizados e tabulados de modo que puderam ser analisados com a técnica de análise idealizada por Bardin – a Análise de Conteúdo. Para Bardin (2009), a análise de conteúdo, enquanto método torna-se um conjunto de técnicas que utiliza procedimentos sistemáticos de descrição do conteúdo das mensagens. A análise de conteúdo organiza-se em etapas, a saber: pré-análise; exploração do material; e tratamento dos resultados com a inferência e a interpretação.

Dessa forma, denota-se a disposição da lógica metodológica escolhida para coleta, tratamento e análise das informações, prezando pela clareza, com objetivo de elucidar os assuntos problematizados no trabalho.

6. ANÁLISE DE DADOS

Este capítulo destina-se a análise dos resultados da pesquisa de campo. Essa etapa foi elaborada em três etapas: uma entrevista com o gestor da UJAMAA, três entrevistas com participantes do coworking e a aplicação dos questionários.

Dos nove empreendedores incubados no escritório, sete participaram da pesquisa respondendo um questionário, com perguntas objetivas e opções de resposta estruturadas. O intuito dessa coleta foi obter informações relacionadas ao perfil e a perspectiva dos participantes quanto ao exercício do empreendedorismo e como usuários do espaço colaborativo.



6.1 CARACTERIZAÇÃO DO UJAMAA

O Ujamaa Coworking é um projeto criado a partir do entendimento da condição de baixo desempenho do empreendedorismo em Salvador e importância de projetos que apoiem os empreendedores negros, maioria dos empreendedores da capital, assumindo assim uma postura política e consciente através do incentivo à conexão de pessoas e geração de conhecimento e renda. Segundo o fundador e diretor executivo Paulo Rogério Nunes, foram concebidas, através de processo seletivo, nove empresas que, por sua vez, precisam contribuir com a taxa mensal de R\$ 100,00 para cobrir os custos das instalações. O espaço funciona há seis meses e está localizado na Avenida Dois de julho, centro de Salvador.

A construção do espaço de coworking baseia-se no desenvolvimento de laços afetivos e inteligência coletiva, conforme Mesquita (2016, p.14). Essa ideia corrobora com a afirmação de Paulo Rogério, quando declara acreditar que criando uma rede colaborativa pode conectar pessoas marginalizadas e desenvolver projetos em conjunto, criando um ecossistema de informação, geração de valor e renda. Aliado a essa premissa está ainda o cunho social e inovador que o projeto se propõe, pois, para o fundador a promoção de ações voltadas para os empreendedores autodeclarados negros tem a proposta de fortalecer as relações sócio raciais, fortalecendo a economia local. Esse posicionamento pode ser evidenciado no DSC 1, fruto da pesquisa documental realizada no coworking estudado.

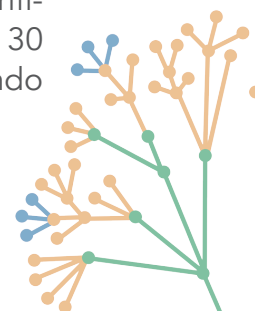
Quanto ao esperado posso dizer que o escritório atendeu às minhas expectativas e de uma forma bem positiva. É um espaço amplo de trabalho, compartilhado com outras empresas para troca de informações e experiências. Um ambiente de colaboração [DSC 1].

Portanto, o espaço colaborativo para empreendedores negros converge os princípios básicos para caracterizar-se como coworking, uma vez que os participantes identificam que há troca de colaboração, inovação e cocriação, tanto do ponto de vista participante x organização, como participante x participante.

6.2 UJAMA: O CASO EM ESTUDO

O afroempreendedorismo caracteriza-se pelo protagonismo do negro nas atividades empreendedoras. Dentro desse contexto, e entendendo a questão histórica de inserção e permanência da população negra no Brasil, foi estabelecido um bloco de perguntas a fim de definir como se dão as relações do negro enquanto empreendedor, através da perspectiva dos afroempreendedores incubados no Ujamaa coworking.

Ao buscar avaliar o perfil dos empreendedores vinculados ao coworking, verificou-se que a maioria é do sexo masculino [71%], estão com idade entre 21 a 30 anos [43%] e 31 a 40 anos [57%], solteiros [100%], com alta escolaridade, sendo



superior incompleto [71%] e superior [29%]. A maior parte dos empreendedores declararam ter renda familiar de até 2 salários mínimos [71%], a renda dos demais ficou compreendida entre 2 a 4 salários mínimos [14%] e 4 a 10 salários mínimos [14%], a maioria divide igualmente as responsabilidades da economia familiar com outra pessoa [43%], 29% declararam-se únicos responsáveis e 29% principais responsáveis contando com auxílio de outra pessoa.

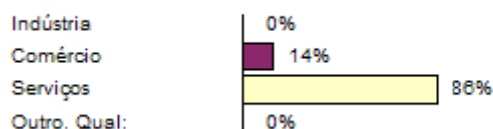
Quadro 2 – Perfil dos Respondentes

Perfil	Categoria 1	Categoria 2	Outras categorias
Sexo	Masculino 71%	Feminino 29%	Não se aplica
Idade	21 a 30 anos 43%	31 a 40 anos 57%	Outros 0%
Estado Civil	Casado 0%	Solteiro 100%	Não se aplica
Escolaridade	Superior Incompleto 71%	Superior 29%	Outros 0%
Renda Familiar	Até 2 SM 71%	De 2 a 4SM/ 4 a 10SM 14%	Outros 0%
Grau de responsabilidade na economia familiar	Divide igualmente as responsabilidades com outra pessoa 43%	Único/ Principal responsável 29%	Outros 0%

Fonte: Elaboração própria (2016)

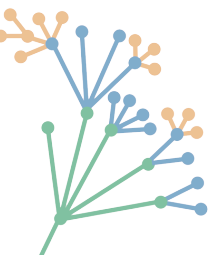
Ao buscar compreender as atividades empreendedoras vinculadas ao coworking verificou-se que 86% são do segmento de serviço e 14% do segmento de comércio, conforme gráfico 1.

Gráfico 1 – Setor de atuação do empreendimento



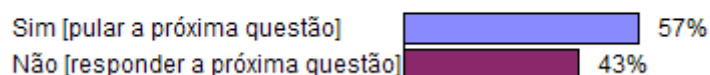
Fonte: Elaboração própria (2016)

Em relação à composição societária dos empreendimentos 57% são os únicos



empreendedores, enquanto 43% contam com divisão de outras pessoas na sociedade. Os 43% dos participantes que contam com outros sócios referem-se a 3 empreendimentos, cada um com 1, 2 e 4 sócios respectivamente.

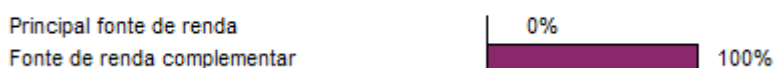
Gráfico 2 – Composição societária



Fonte: Elaboração própria (2016)

Todos os participantes da pesquisa responderam que seus empreendimentos não são caracterizados como principal fonte de renda, sendo utilizados como fonte complementar de renda.

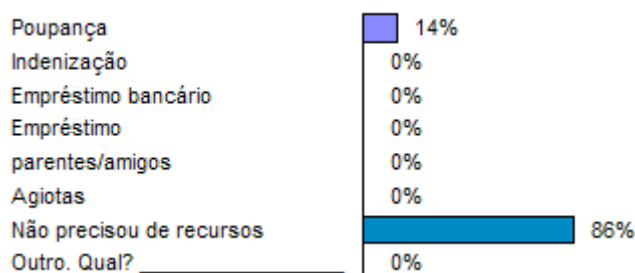
Gráfico 3 – Classificação do empreendedorismo em relação à renda



Fonte: Elaboração própria (2016)

Entendendo a importância do investimento inicial como fator facilitador no momento da concepção da empresa, foi questionado qual origem dos recursos para iniciação das atividades e a maioria composta por 86% dos respondentes declararam que não precisaram de recursos, enquanto 14% recorreram a poupança pessoal como fonte de investimento.

Gráfico 4 – Origem dos recursos



Fonte: Elaboração própria (2016)

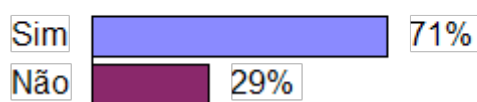
Todos os empreendedores [100%] classificam-se como microempreendedor individual, que em relação quantidade de funcionários tem permissão legal de empregar no máximo um funcionário, além disso, os respondentes declararam que todas as empresas incubadas são formalizadas de acordo as medidas legais. Esses dados corroboram com as informações de Almeida e Sobrinho (2014) acerca do



perfil dos empreendedores negros, uma vez que, assumem maior concentração na gestão de negócios com uma estrutura mais simples (MEI e microempresas) e traz à tona dados que comprovam que a parcela de empreendedores negros são empregadores é ínfima, apenas 8% deles.

A partir da verificação sobre os motivos que propiciaram a criação das empresas, [71%] dos empreendedores declararam ter concebido seus empreendimentos através de oportunidade de negócio, enquanto [29%] iniciaram suas atividades atendendo a uma necessidade de empreender, segundo gráfico 7.

Gráfico 7 – Concepção do empreendimento como oportunidade de negócio

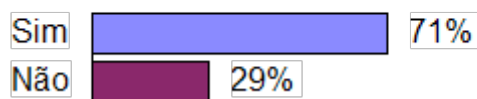


Fonte: Elaboração própria (2016)

O fato do perfil dos empreendedores vinculados ao projetos ser totalmente de pessoas inseridas no ensino superior e conceberem seus empreendimentos a partir de oportunidade de negócio, é ratificado pelos dados apresentado pela Secretaria de Assuntos Estratégicos da Presidência da República – SAE – (2012), através de pesquisa do PNAD (2011) que demonstra o crescimento da renda per capita da classe média, fato que propiciou maior descentralização econômica e de conhecimento, possibilitando a população negra mais oportunidade para capacitar-se.

Ainda em relação aos motivos para abertura do negócio a maioria dos empreendedores [71%] afirmam que a concepção do empreendimento foi propiciada por resultado de experiências anteriores, enquanto [29%] não identificaram esse fator com relevância para o início das atividades, conforme aponta gráfico 8.

Gráfico 8 – Concepção do empreendimento como resultado de experiência anterior



Fonte: Elaboração própria (2016)

A fim de saber quais principais problemas enfrentados no gerenciamento da empresa, os respondentes pontuaram graus de importância para alguns fatores que podem impactar na gestão do empreendimento. Em relação à falta de habilidade gerencial 43% dos empreendedores entendem que esse problema é pouco importante para as atividades comerciais, enquanto 29% consideraram que é um fator



importante para possíveis problemas na gestão nos negócios. Quanto à experiência no setor ser um fator importante para a gestão do empreendimento a maioria dos empreendedores ficaram divididos para as opiniões de importante [43%] ou pouco importante [43%]. A maior parte dos empreendedores [43%] acreditam que o baixo nível de escolaridade é pouco importante enquanto fator problemático na gerencia do empreendimento, já 29% deles acreditam que esse critério não tenha nenhuma importância.

A perspectiva dos empreendedores incubados no projeto acerca dos principais problemas enfrentados pela empresa no ambiente interno, demonstra-se através de alguns pontos levantados, sendo assim, a maioria dos respondentes [43%] acreditam que a falta de planejamento estratégico é um fator pouco importante, esse fator é dividido no mesmo percentual [43%] de respondentes que classificam a ausência de planejamento estratégico como um problema importante.

Em relação a falta de estrutura legal da empresa, 43% dos participantes consideram como um fator importante em relação a problemas do ambiente interno, entretanto, 29% acredita que esse critério não tenha importância. A falta de gestão da informação foi considerada pela maioria dos empreendedores [43%] como pouco importante, em contrapartida, 29% dos respondentes classificam importante o gerenciamento da informação como um problema interno.

Em relação ao problema de falta de inovação de produtos e serviços os respondentes ficaram divididos classificando esse fator como pouco importante [29%], importante [29%] e muito importante [29%], já em relação a mão de obra qualificada 43% dos empreendedores acreditam que esse fator é pouco importante para problemas de ambiente interno, porém, 29% acreditam que esse elemento é muito importante. A maioria dos entrevistados [43%] declaram importante o problema da falta de acesso ao crédito para a empresa, os demais ficaram empatados [29%] entre as opiniões de pouco importante e muito importante.

Quanto à falta de recursos das áreas funcionais, a maior parte [43%] considerou como fator pouco relevante em relação a problemas enfrentados pelas empresas, já 29% deles acredita que esse fator é muito importante.

A maior parte dos respondentes [43%] concordam absolutamente que por serem negros as condições para empreender são mais difíceis, os demais ficaram empatados e acham que depende [29%] ou talvez a afirmação se aplique [29%]. Em relação à caracterização do negócio 43% dos respondentes classificam absolutamente seus negócios como afroempreendedorismo, já outros 43% acham que talvez sim.

A grande parte dos entrevistados [86%] considera importante ser empreendedor e afirmar-se como negro, os outros [14%] consideraram a afirmação pouco importante, além disso, todos os empreendedores vinculados ao projeto declararam ter escolhido o escritório de coworking por ele se considerar um caso de afroempreendedorismo.



Ao buscar entender a concepção dos respondentes quanto a atuação no escritório, podemos verificar que a maioria dos participantes [43%] concordam absolutamente que o escritório é um ambiente colaborativo de compartilhamento e socialização, os demais acham que talvez sim [29%] ou que depende [29%]. Em relação à prática da economia colaborativa e criativa no espaço e potencial para contribuir com o crescimento da economia, 71% dos respondentes acreditam que talvez aconteça, os demais acreditam absolutamente [14%] e outros acham que depende [14%], já em relação ao ambiente propiciar o desenvolvimento de laços afetivos e inteligência coletiva, boa parte dos entrevistados acreditam que absolutamente sim [43%] e talvez sim [29%].

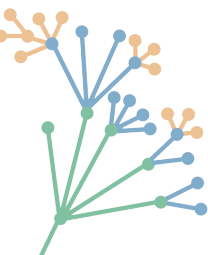
Tais dados demonstram que os empreendedores consideram o espaço como um ecossistema econômico e social, que se dá através da construção de interações afetivas e consciência coletiva, opinião que converge com as premissas de Mesquita (2016, p. 14) sobre os escritórios compartilhados.

Para Mesquita (2016, p.14) os espaços colaborativos trazem não apenas crescimento econômico, mas também social, nesse sentido a opinião dos empreendedores converge com esses princípios, pois a maior parte dos participantes do coworking [57%] acham que talvez o espaço promova potencial para o crescimento social, já os demais [43%] concordam absolutamente com a afirmação, já em relação ao potencial para crescimento cultural 86% dos respondentes acreditam absolutamente nesse ponto, enquanto que 14% responderam que talvez sim.

Dos entrevistados 71% acham que talvez o trabalho desenvolvido impacta na produtividade e agrega valor profissional aos que partilham desse ambiente, já 14% acreditam absolutamente nesse impacto e os outros 14% acham que depende. Em relação ao impacto do escritório no desenvolvimento individual, a maioria dos empreendedores [71%] concordam absolutamente, os demais dividem-se nas opiniões de que depende [14%] ou não tem resposta [14%].

Dos respondentes 57% concordam absolutamente que o trabalho desenvolvido no escritório se baseia nas premissas da interação humana [criatividade, cocriação, colaboração e envolvimento], entretanto, 29% deles acham que depende. A maior parte dos respondentes [43%] acham que talvez a filosofia de que o escritório trabalha e vive pela cultura participativa se aplique, já 29% deles concordam absolutamente com essa afirmação. Em relação a identificação dos empreendedores com a filosofia de que o coworking trabalha para construir um futuro mais sustentável através de um novo equilíbrio entre vida e trabalho, a maioria [43%] concorda completamente, já 29% talvez não. A maior parte dos entrevistados ficaram divididos entre concordar absolutamente [43%] e parcialmente [43%] com a filosofia de socialização do espaço, inovação e geração de renda por parte do escritório.

Outros aspectos foram observados na pesquisa documental, que se apresentam nos DSCs 2 e 3. Em ambos se aborda a demanda por melhorias em relação à estrutura física, nesse caso o sujeito coletivo revela a necessidade de melhor divisão dos espaços internos.



Em relação às melhorias de estrutura física, espera-se uma melhor divisão dos espaços: espaços individuais; espaço para guardar material; e espaço com equipamentos para trabalho. As melhorias virão com o tempo e o uso dos participantes. [DSC 2].

Quanto as expectativas em relação às melhorias esperadas nos aspectos gerais, verifica-se que há uma necessidade de determinação do número de participantes por mesa, ampliação do espaço para eventos e modificação nos horários de funcionamento.

De início definir quantos participantes ocuparão as mesas, para que os colaboradores possam ter uma área de trabalho confortável, considerando as possibilidades do escritório. Outro aspecto é a necessidade de ter mais espaço para palestras e para festividades. O acesso nos finais de semana também poderia ser pensado. A localização é boa. Poderia ser permitido uso do endereço para correspondência. [DSC 3].

Sendo assim, podemos verificar o perfil do afroempreendedor incubado no escritório colaborativo estudado, e como ele dialoga com esse espaço, suas perspectivas e posicionamentos a partir da experiência de participar de um projeto com conceito inovador, que visa a promoção do avanço do empreendedorismo na cidade de Salvador, considerando fatores sociais como preponderantes na baixa escala de desempenho do empreendedorismo enquanto cultura da cidade e partindo do pressuposto que esses fatores devam ser priorizados e trabalhados para melhoria do cenário do empreendedorismo na cidade.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao buscar caracterizar o Ujamaa como um espaço de coworking verificou-se que esse projeto foi criado através da identificação do pouco engajamento do empreendedorismo em Salvador e importância de projetos que fomentem as atividades dos empreendedores negros, maior parte de empreendedores da capital, desenvolvendo dessa maneira uma postura de ativismo político frente a mudança desse cenário através de princípios como colaboração, sustentabilidade e cocriação, por exemplo, existindo de maneira a propiciar a conexão entre pessoas, atividades e prestação de estrutura física para que as atividades das empresas incubadas ocorram.

Em relação ao o perfil dos empreendedores vinculados ao projeto ficou explícito que são formados pela maior parte de empreendedores masculinos, solteiros e em idade entre 21 a 40 anos. Para além, todos eles estão inseridos no nível acadêmico de ensino superior e são os principais responsáveis pela subsistência econômica da família, com renda familiar de até 2 salários mínimos. Analisando esses dados quanto ao perfil dos empreendedores em contraponto com os relatos sobre as dificuldades que os empreendedores afirmaram enfrentar quando se consideram e se declaram negros, deixa nítido que independentemente do nível de instrução



ser alto ainda existem barreiras sistêmicas com relação ao preconceito de raça que impactam diretamente no seu desenvolvimento profissional.

Quanto aos aspectos que caracterizam os empreendimentos incubados no Ujamaa como afroempreendimentos, destacam-se as características definidas pelos empreendedores incubados no espaço, visto que, a maioria dos empreendedores classificam seus negócios como afroempreendimentos, declararam ainda a dificuldade de empreender afirmando-se como negro, mesmo assim, acham importante realizar essa atividade declarando sua etnia e escolheram participar do Ujamaa devido a considera-lo um espaço para de afroempreendedorismo. Conforme declarado pelo diretor executivo do projeto, Paulo Rogério Nunes, foi realizado processo seletivo para acolher justamente empresas que se caracterizassem como casos de afroempreendedorismo.

Os aspectos que caracterizem o Ujamaa como um grupo de economia colaborativa, são justamente a promoção de um espaço compartilhado, tendo em vista, a importância da sustentabilidade, visando não apenas o fomento a geração de renda, mas também as demandas sociais. Os empreendedores incubados declararam concordar com as filosofias de trabalho na qual o escritório se baseia, assumindo como premissa interação humana [cocriação, criatividade, colaboração e envolvimento], cultura participativa, construção de um futuro mais sustentável através de um novo equilíbrio entre vida e trabalho e socialização do espaço, inovação e geração de renda por parte do escritório. Esses critérios corroboram com as ideias de Mesquita (2016, p.14) a qual caracteriza os espaços de coworking como inovação a ponto de promover a ressignificação da economia, agregando o olhar social e coletivo.

Assim, ao buscar entender a relevância da articulação da economia colaborativa e o afroempreendedorismo para o desenvolvimento do afroempreendedorismo no território soteropolitano, verificou-se que este é de extrema relevância, pois propicia a conectividade entre pessoas e empreendimentos, colaborando para a coexistência de espaços criativos e de troca de informações, aumentando a facilidade em realizar network, promovendo geração de valor, renda, informação e conhecimento, pois a economia colaborativa busca atuar de modo compartilhado e inclusivo, logo, é interessante para abranger a população periférica e marginalizada da cidade de Salvador, promovendo espaços de crescimento e fortalecendo questões de pertencimento e desenvolvimento das atividades empreendedoras da população negra, no intuito de contribuir para a evolução sócio econômica que a maior parte da população negra se encontra.

Como sugestão para futuras publicações ainda existem questão que podem ser verificadas afundo e que não conseguiram se esgotar no presente artigo como, por exemplo, explorar os fatores subjetivos que motivam os jovens negros a optarem por empreender, bem como, a análise da interseccionalidade, visto que no campo do empreendedorismo mulheres negras estão em maioria, seria interessante verificar os aspectos sociológicos e de perfil dessas empreendedoras em contraponto ao retorno do desenvolvimento das suas atividades.



REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, Alex Sandro Macedo e outros. **Desenvolvimento e Empreendedorismo Afro-Brasileiro**. Florianópolis - SC. Ed. Atilénde, 2014.

BAGGIO, Francisco Adelar; BAGGIO, Daniel Knebel. **Empreendedorismo: Conceitos e Definições**. Rev. De Empreendedorismo, Inovação e Tecnologia, 2014.

BARROS, Aluizio Antonio. PEREIRA, Cláudia M. M. de Araújo. **Empreendedorismo e Crescimento Econômico: uma Análise Empírica**. RAC, Curitiba, v. 12, n. 4, p. 975-993, Out./Dez. 2008.

CABRAL, Magali. **Fase de maturação**. Revista Página 22. FGV - EAESP, pp. 42.47, junho 2015.

CIMADOM, Eduardo José. **Empreendedorismo na gestão de empresas criadas por necessidade**. Santa Maria - RS.

DAVIES, Frank Andrews; **Identities de sucesso: breve reflexão sobre os empresários negros**. Revista do Programa de Pós-Graduação em Sociologia da USP. São Paulo – SP, v. 16, n. 2, pp. 75.94, 2009.

ENDEAVOR BRASIL. **Índice de cidades empreendedoras**. 2015.

FILION, Louis Jacques. **Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios**. Revista de Administração, São Paulo v.34, n.2, p.05-28, abril/junho, 1999.

FONSECA, João José Saraiva. **Metodologia da Pesquisa Científica**. Ceará, 2002.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR. **Empreendedorismo no Brasil – Relatório executivo**. 2014.

MENESES, Jaci Maria Ferraz de. **Abolição no Brasil: A construção da liberdade**. Campinas, n. 36, p. 83-104, dez. 2009.

MESQUITA, Luiza Affonso Ferreira. **As práticas que sustentam o trabalho colaborativo em espaços de coworking e o papel das Tecnologias de Informação e Comunicação: Estudo de caso da Goma**. São Paulo – SP, 2016.

LEFEVRE, Fernando; Cavalcanti Lefevre, Ana Maria. **Discurso do Sujeito Coletivo**



vo: Representações sociais e intervenções comunicativas. Texto & Contexto Enfermagem, vol. 23, núm. 2, abril-junho, 2014, pp. 502-507 Universidade Federal de Santa Catarina Santa Catarina, Brasil.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Empreendedorismo: Vocação, Capacitação e Atuação.** São Paulo – SP, Ed. Atlas S.A, 2014.

OLIVEIRA, Maxwell Ferreira. **Metodologia Científica: um manual para a realização de pesquisas em administração.** Catalão – GO, 2011.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar. **Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico.** Editora Feevale. 2. ed. Novo Hamburgo – RS, 2013.

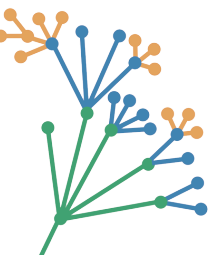
REVISTA PÁGINA 22. **Economia colaborativa.** Número 96, FGV EAESP, São Paulo - SP, junho de 2015.

ROSSI, Marina. **Mais brasileiros se declaram negros e pardos e reduzem números de brancos.** São Paulo - SP, 16 de novembro de 2015.

SARFATI, Gilberto. **Empreendedorismo e Desenvolvimento Econômico.** 2011. Disponível em: <<http://gvpesquisa.fgv.br/publicacoes/gvp/empreendedorismo-e-desenvolvimento-economico>> Acesso em: 17 mai. 2016.

SEE. Secretaria de assuntos estratégicos. **População negra é a maior parcela da classe média brasileira.** Disponível em: <<http://www.sae.gov.br/imprensa/noticia/materias/populacao-negra-e-a-maior-parcela-da-classe-media-brasileira/>> Acesso em: 17 mai 2016.

VIANA, Diego. **O furo do capitalismo.** Revista Página 22. FGV - EAESP, pp. 20.25, junho 2015.





A Estruturação do Processo de Cooperação Tecnológica Universidade-Empresa: O Estudo de Caso Unicentro/Novatec

The Structuring of the University - Enterprise Technological Cooperation: the Case Study Unicentro/Novatec

Luciane Fontana Matoso Silva^a

Marlete Beatriz Maçaneiro^b

^aPrograma de Pós-Graduação em Administração –
Universidade Estadual do Centro-Oeste (UNICENTRO) Guarapuava – PR– Brasil.
luciane1712@hotmail.com

^bPrograma de Pós-Graduação em Administração –
Universidade Estadual do Centro-Oeste (UNICENTRO) Guarapuava – PR– Brasil.
marlete.beatriz@yahoo.com.br

Recebido em 02.2018

Aceito em 06.2018

ARTIGO - DOSSIÊ

RESUMO

A transferência de tecnologia gera discussões devido a necessidade das organizações em saber trabalhar com essa temática e desenvolver seus produtos aliando a tecnologia à inovação. Desse modo, o objetivo deste estudo foi identificar quais são os fatores condicionantes para a estruturação do processo de cooperação tecnológica NOVATEC/UNICENTRO e empresas incubadas que contribua com a transferência de tecnologia. Para isso, utilizou-se a pesquisa qualitativa com estudo de caso. Foram realizadas entrevistas semiestruturadas com os diretores da Agência de Inovação e da Incubadora Tecnológica e com representantes das empresas incubadas. Após a coleta dos dados, utilizou-se a análise de conteúdo. Os resultados apontaram que a agência/incubadora desenvolve um trabalho significativo e reconhecido pelas empresas incubadas, mas ainda falta a assessoria no gerenciamento das atividades das empresas. Notou-se que a temática inovação



precisa de maiores esclarecimentos às empresas no intuito de otimizar as atividades desenvolvidas na transferência de tecnologia.

Palavras-chave: Processo de Cooperação Universidade-Empresa; Transferência de Tecnologia; Escritório de Transferência de Tecnologia.

ABSTRACT

The technology transfer generates discussions due to the organizations' need to know how to work with this theme and to develop their products, combining technology and innovation. The objective of this study was to identify which are the conditioning factors for the structuring of the technological cooperation process NOVATEC/UNICENTRO and incubated companies that contributes to the transfer of technology. For this, it was used qualitative research with a case study. Semi-structured interviews were conducted with the directors of the Innovation Agency and the Technological Incubator and with representatives of the incubated companies. After data collection, the content analysis was used. The results pointed out that the agency/incubator develops significant work recognized by the incubated companies, but still lack the advice in the management of the activities of the companies. It was noted that the thematic innovation needs greater clarification to companies to optimize the activities developed in the technology transfer.

Keywords: Cooperation Process University-Industry; Technology transfer; Technology Transfer Office.

1 INTRODUÇÃO

O estabelecimento das relações de cooperação universidade-empresa (U-E) constitui um relevante tema para pesquisa em vários países, pertinente a muitas organizações emergentes e capaz de criar desenvolvimento às empresas, às instituições de ensino e à comunidade (TISOTT et al., 2016).

Etzkowitz e Leydesdorff, defendiam uma relação de convergência entre a universidade, o governo e a empresa. Esses agentes exercem influência entre si e podem surgir novas conexões e organizações (ETZKOWITZ; LEYDESDORFF, 2000).

Nesta perspectiva, Etzkowitz (2009, p. 1) destaca que a “hélice tríplice das interações entre universidade-indústria-governo é a chave para inovação em sociedades cada vez mais baseadas no conhecimento”. Dessa forma, este estudo centra-se na relação bilateral entre universidade-empresa a partir da teoria da Hélice Tripla.

No Brasil, as últimas décadas desencadearam um crescimento no campo de estudo que trata da interação universidade-empresa (TEIXEIRA; MOTA, 2012). Pesquisadores como Noveli e Segatto (2012) enfatizaram o processo de cooperação universidade-empresa para inovação propondo um modelo conceitual para o entendimento desse processo de transferência de tecnologia; Ipiranga e Almeida (2012) identificaram os ti-



pos de pesquisas desenvolvidas para compreender a cooperação universidade-empresa; Camargo Filho, Lima e Mendina (2014) destacaram a atuação dos agentes que formam a cooperação tecnológica; Lemos, Cário e Melo (2015) estudaram o processo de interação universidade-empresa para o desenvolvimento inovativo; Mello et al (2016) avaliaram a percepção do setor empresarial sobre a interação universidade-empresa a partir da perspectiva da Hélice Tripla; e Brink (2017) apresentou como a organização do ecossistema de inovação pode permitir a inovação e a competitividade.

De acordo com Bonaccorsi e Piccaluga (1994), há fatores que condicionam as relações de cooperação tecnológica, como os motivadores, facilitadores ou barreiras à cooperação, sendo esperado como resultante desse processo, a satisfação dos agentes envolvidos. A parceria ocorre de forma recíproca quando tanto a empresa quanto a universidade complementam-se entre si, favorecendo o êxito da cooperação, que pode ser formalizada por contratos (PLONSKI, 1999; SEGATTO-MENDES; SBRAGIA, 2002).

Assim como as grandes empresas, micros e pequenas empresas estão inseridas neste contexto da geração de inovação por entenderem que o mercado sofreu alterações ao longo dos anos e a competitividade tornou-se acirrada fazendo que as empresas melhorem seus produtos, processos e/ou serviços (LIMA, 2004). Por tais características, o estudo considerou os pequenos empreendimentos como alvos da pesquisa e por comporem o perfil, em grande maioria, das empresas incubadas pela Incubadora Tecnológica de Guarapuava – INTEG e agenciadas pela Agência de Inovação Tecnológica da Unicentro– NOVATEC.

A agência funciona como um intermediário entre empresas que buscam e empresas que oferecem tecnologia (TROTT, 2012). Essa estrutura de interface foi criada, muitas vezes, na própria universidade, e serve como mecanismo para auxiliar na transferência de tecnologia e interagir com o segmento acadêmico (PLONSKI, 1999).

Nesse contexto, Siegel, Waldman e Link (2003) mencionam que o processo de transferência de tecnologia universidade-empresa conta com a presença dos cientistas das universidades, os empreendedores e os escritórios de transferência de tecnologia (ETT).

Nesta pesquisa, pretendeu-se evidenciar a aplicabilidade e estruturação do modelo da agência no processo de transferência de tecnologia e cooperação entre universidade-empresa. Dessa forma, foi proposto, através do estudo, responder ao questionamento “Quais os fatores necessários para desenvolver o relacionamento do processo de cooperação universidade-empresa através do modelo de agência de intermediação?”

Dessa forma, objetivou-se identificar quais são os fatores condicionantes para a estruturação do processo de cooperação tecnológica NOVATEC/UNICENTRO e empresas incubadas que contribua com a transferência de tecnologia.

A pesquisa foi realizada com o diretor executivo da agência da Unicentro e com os dirigentes das empresas agenciadas e incubadas da NOVATEC/INTEG analisando os fatores condicionantes para viabilizar a transferência de tecnologia, e a partir deste estudo, caracterizar as possíveis relações existentes entre a literatura e a prática.

O artigo foi estruturado em cinco partes. Sendo assim, a primeira parte apresentou à introdução, a segunda, a revisão da literatura fundamentada pelo objetivo e justificativa do trabalho proposto. A terceira destinou-se aos procedimentos metodológicos da



pesquisa. A quarta parte apresentou a análise dos dados e, por fim, a quinta parte trata das considerações finais.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1 O PROCESSO DE COOPERAÇÃO UNIVERSIDADE-EMPRESA

Em se tratando do desenvolvimento tecnológico da inovação, a cooperação universidade-empresa consiste num modelo que objetiva impulsionar o desenvolvimento tanto da universidade quanto da empresa, através de parcerias e da exploração de conhecimentos capazes de agilizar e até mesmo simplificar o processo de cooperação U-E (PLONSKI, 1992),

O primeiro modelo proposto para estudar a cooperação universidade-empresa ficou conhecido como Triângulo de Sábato, o qual ocorrem arranjos institucionais sem delimitações (ETZKOWITZ; LEYDESDORFF, 2000). No segundo modelo, o Modelo Estadista, o governo controla as atividades da universidade e da empresa (ETZKOWITZ, 2009), sendo que as relações estabelecidas são direcionadas pelo governo (MELLO et al., 2016). O terceiro modelo chamado Modelo Laissez-Faire apresenta a atuação da empresa, da academia e do governo com interações abertas e limitadas (ETZKOWITZ, 2009). Por último, no Modelo de Hélice Tripla, a universidade, o governo e a empresa cooperam criando inter-relações entre si gerando novas funções (ETZKOWITZ; LEYDESDORFF, 2000).

Os autores Noveli e Segatto (2012) versam que “O modelo da Hélice Tripla propõe uma relação dinâmica entre o Estado, a ciência realizada na universidade e a tecnologia desenvolvida na empresa”. Tal consideração deixa explícito o papel dos agentes no processo de cooperação U-E e descreve uma relação em que as partes envolvidas se convergem entre si, ou seja, é necessário que elas se mantenham conectadas e que gerem e capitalizem o conhecimento.

De acordo com Segatto-Mendes e Sbragia (2002, p. 59) “O processo de cooperação tem início quando surge em empresas e universidades o interesse de trabalhar conjuntamente. Tal disposição permite que os primeiros encontros e contatos ocorram e que se esbocem as primeiras ações para a efetivação do processo”.

Neste sentido, “as universidades são responsáveis pela geração e transmissão de conhecimentos necessários ao desenvolvimento das indústrias da região ou país em que estão inseridas” (DINIZ, 2017, p. 46). Da mesma forma, a empresa busca alavancar sua competência técnica, além de investir nas atividades inovativas (DIAS; PORTO, 2013). Assim, a universidade possui o conhecimento e a pesquisa, tornando-se viável para a empresa constituir uma parceria com o meio acadêmico, uma vez que as atividades de pesquisa e desenvolvimento permite “a viabilização dos projetos de inovação que a empresa necessita desenvolver” (RAMOS; ZILBER, 2015, p. 304).

Nesse processo de cooperação universidade-empresa não pode ser esquecido o papel do governo como agente facilitador dessa interação. É válido lembrar que, no



Brasil, a partir de 1980, o governo criou os Núcleos de Inovação Tecnológica (NIT) e a Lei nº 10.973, de 2 de dezembro de 2004, denominada Lei de Inovação, para estimular a transferência de conhecimento (STAL; FUJINO, 2016). Percebe-se a complementariedade do governo na cooperação universidade-empresa com o desenvolvimento de políticas de incentivo à ciência e à tecnologia (COSTA; CUNHA, 2001).

De acordo com Bonaccorsi e Piccaluga (1994), para que a cooperação U-E ocorra é essencial entender os motivadores, facilitadores ou barreiras à cooperação, tendo como resultado desse processo, a interação e a colaboração entre os agentes envolvidos. Os autores estudaram os fatores motivadores para o estabelecimento da cooperação universidade-empresa, conforme apresentados no Quadro 1.

Quadro 1 – Fatores Motivadores à Cooperação U-E

Universidade	Empresa
Difusão do conhecimento	Contratação de recursos humanos altamente qualificados
Expandir a imagem institucional	Redução de custos de pesquisa e desenvolvimento
Oportunidade de financiamentos de pesquisa	Acesso às fronteiras científicas
Oportunidade de adquirir materiais para os laboratórios	Obter acesso à novas áreas de conhecimento
Acesso dos pesquisadores a pesquisa empírica	Acesso à infraestrutura da universidade (laboratórios, bibliotecas, etc)

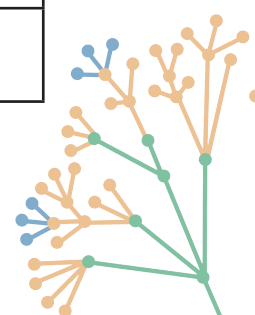
Fonte: Adaptado de Bonaccorsi e Piccaluga (1994) e Reis (1998).

Complementando-se a este estudo, Mussi e Segatto (2013) analisaram os motivadores para o estabelecimento da cooperação em projetos de pesquisa de universidades e verificaram que as principais motivações estavam relacionadas à criação de novas patentes; ao apoio financeiro dos projetos de pesquisa; às melhorias na infraestrutura da instituição de pesquisa; à continuidade do grupo de pesquisa e ao reconhecimento do nome da instituição.

Por outro lado, as barreiras podem impedir a cooperação universidade-empresa dificultando o acesso à pesquisa e ao desenvolvimento (NOORSINA; GHANADAN, 2013). No entanto, condicionadas ao tipo de organização e ao contexto, as barreiras também podem tornar-se facilitadoras (SEGATTO, 1996), conforme sintetizadas no Quadro 2.

Quadro 2 – Principais Barreiras e/ou Facilitadores à Cooperação

Universidade	Autores
A burocracia resultante dos processos	Gonçalo e Zanluchi, (2011)
Distintas filosofias administrativas das instituições	Segatto-Mendes e Sbragia (2002)



Grau de incerteza dos projetos	Noveli e Segatto (2012)
A visão do Estado como único provedor de recursos da universidade	Berni et al (2015)
Contratação direta de pesquisadores pela empresa, sem o conhecimento da universidade.	Closs e Ferreira (2012); Desidério e Zilber (2014)
Apoio governamental	Segatto-Mendes (1996)
Objetivos distintos	Segatto-Mendes (1996)

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Com base no Quadro 2, deve-se levar em consideração que as empresas possuem objetivos econômicos e as universidades visam pesquisa e extensão e que, apesar de objetivos distintos, devem unir-se por fatores que promovam e beneficiem ambas. Conforme mencionam, Marques, Sbragia e Faria (2017, p. 67) “Para a universidade, por exemplo, há uma incompatibilidade entre as regras existentes e as necessidades das empresas. As regras muitas vezes engessam as universidades, tornando seus processos morosos e incompatíveis com a necessidade de redução do lead time nas empresas”.

No que tange o êxito da interação universidade-empresa, Plonski (1999) salienta que a gestão e o alinhamento dos interesses, objetivos e atividades das duas partes envolvidas determinam o sucesso e o alcance dos resultados visados nesta parceria. Dessa forma, por exemplo, a universidade sede sua infraestrutura e os recursos humanos capacitados e a empresa possibilita o estudo e a capacitação destes profissionais, consolidando, assim, uma forma estratégica de parceria entre a universidade e a empresa (GONÇALO; ZANLUCHI, 2011). Este seria um exemplo comumente de transferência de tecnologia em que, apesar de a universidade e a empresa serem distintas, acabam por unir-se num processo cooperativo, que pode ser regido de forma contratual.

Conforme a Association of University Technology Managers – AUTM/USA (2003), entende-se como transferência de tecnologia (TT) a transferência de invenções e inovações oriundas de pesquisas científicas, da universidade para a indústria. De acordo com Bozeman (2000, p. 629), a TT “é um movimento de know-how, de conhecimento técnico, ou tecnologia de uma organização para outra”. Thursby e Thursby (2002) acreditam que a TT ocorre em três fases, sendo a primeira quando os inventores estão motivados pela potencialidade da invenção; a segunda fase marcada pela solicitação de patente; e por último, a fase de licenciamento.

Nesse contexto, os escritórios de transferência de tecnologia (ETTs) intermediam a transferência, dando assistência e contribuindo para a conscientização dos pesquisadores a respeito das patentes e licenciamentos (SIEGEL; WALDMAN; LINK, 2003). Ademais, a transferência de tecnologia emerge de um processo de distintos agentes e fatores que podem ir além da interação universidade-empresa (PAGANI et al, 2016).



2.2 OS ESCRITÓRIOS DE TRANSFERÊNCIA DE TECNOLOGIA

Uma vez formulado o processo de cooperação tecnológica, a universidade a fim de gerenciar e estabelecer uma relação congruente com a empresa pode dispor de uma agência de intermediação ou um escritório de transferência.

Conforme citam Cunha e Fischmann (2003, p. 2), “Os escritórios de transferência de tecnologia nascem como um mecanismo institucional para promover a interação universidade-empresa”.

Desse modo, no Brasil, os escritórios de transferência de tecnologia, comumente conhecidos como Núcleo de Inovação Tecnológica (NIT), surgiram para contribuir na relação entre universidades, empresas e institutos de tecnologia no processo de transferência de tecnologia (QUINTELLA; TORRES, 2012). É válido lembrar que dentre as legislações existentes, a Lei nº 10.973/2004 (Lei de Inovação) contribuiu para a criação dos Núcleos de Inovação Tecnológica, além de orientar e estimular a inovação no Brasil.

Na visão de Capart e Sandelin (2004), os ETTs são diferentes organizações que transferem tecnologia ou conhecimento da universidade, de maneira que a sociedade possa ser beneficiada com a transformação dos resultados das pesquisas. Para Dias e Porto (2014, p. 491), os ETTs são “organizações especializadas em transferir tecnologia ou conhecimentos de universidades e institutos de pesquisa para outras organizações, podendo estar vinculados interna ou externamente a eles”.

Os ETTs devem proporcionar a difusão do conhecimento (SIEGEL; WALDMAN; LINK, 2003), podendo estar vinculados às universidades e, dessa forma, o meio acadêmico pode comercializar seu conhecimento (O’KANE; MANGEMATIN; GEOGHEHAN; FITZGERALD, 2015). A geração e a disseminação do conhecimento podem ser facilitadas através da parceria universidade e setor produtivo, primeiramente, com o aproveitamento dos recursos humanos capacitados formados pela academia, que futuramente poderão compor os altos escalões da empresa, pois a mesma precisa de profissionais com capacidade de inovação (CASTRO, JANUZZI E MATTOS, 2007; PLONSKI, 1999).

As atividades dos ETTs podem ser consideradas em três grupos principais, sendo as atividades de apoio à propriedade intelectual (ligadas aos direitos de propriedade intelectual e licenciamentos); atividades de apoio à pesquisa (apoio à elaboração de contratos de pesquisa e negociação); e apoio a spin-offs (consultoria para constituição de spin-offs) (BRESCIA.; COLOMBO; LANDONI, 2016).

Conforme relatam Dias e Porto (2014, p. 267), “A atuação dos ETT se dá em um ambiente em constante transformação, e as boas práticas de gestão são fundamentais para a eficácia do processo de TT”. Complementando-se a esta ideia, González-Pernía, Kuechle e Peña-Legazkue (2013) afirmam que, alguns fatores podem facilitar no processo de transferência de tecnologia, como por exemplo, a presença dos parques tecnológicos próximos das universidades; o know-how dos



recursos humanos do ETT e a experiência adquirida a partir dos processos das patentes.

De acordo com Cunha e Fischmann (2003, p. 13),

“Os agentes que atuam nos escritórios, com apoio de sistemas de gestão de informações, podem fazer a aproximação entre pesquisadores e empresários a partir do conhecimento da demanda e da oferta tecnológica e de uma infra-estrutura que permita a promoção de eventos de cunho empresarial que atraiam executivos para conhecer o potencial da universidade.

Tal consideração revela que, além das esferas envolvidas na transferência de tecnologia, o agente facilitador estrutura os processos e faz a gestão da cooperação U-E. Conseqüentemente, formula-se um desafio para o agente, pois necessita da capacitação para gerir e entender as habilidades e conhecimentos necessários para manter o diálogo eficaz entre os participantes do processo cooperativo. Segundo afirmam Segatto-Mendes e Sbragia (2002), o agente deve ter informações e uma rede de contatos que viabilize as possibilidades e interesses existentes entre as relações de cooperação e, para isso, o atendimento às necessidades dos envolvidos neste processo, é fundamental para criar relações amistosas.

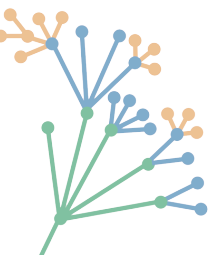
Nessa perspectiva, os agentes de intermediação funcionam como organismos estruturais que agem de acordo com as políticas institucionais estabelecidas e com o gerenciamento da transferência de tecnologia das universidades (CLOSS et al., 2012), estabelecendo relações contratuais entre a universidade e a empresa, no intuito do desenvolvimento das instituições e da região. Além disso, o agente deve estar capacitado para o processo de cooperação e tratar cada projeto de forma peculiar (LIMA, 2004).

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Antes de tudo, o COTAE representa uma conquista no sentido da ampliação da liberdade de pesquisa objetivou entender a estruturação do modelo de agência no processo de cooperação tecnológica U-E. Para tanto, utilizou a abordagem qualitativa (MINAYO; ASSIS; SOUZA, 2005), que permitiu o aprofundamento do tema e a produção de informações. Como estratégia, utilizou-se o estudo de caso (YIN, 2010), por considerar casos ideais e específicos para explicar determinadas situações.

Esta pesquisa pode ser classificada como descritiva e explicativa, sendo que “uma pesquisa explicativa pode ser a continuação de outra descritiva, posto que a identificação de fatores que determinam um fenômeno exige que este esteja suficientemente descrito e detalhado” (Gil, 2007, p. 143).

Quanto à coleta de dados, os dados primários foram coletados a partir das entrevistas semiestruturadas, realizadas com os representantes das empresas agenciadas e incubadas pela NOVATEC/INTEG, e com os diretores da agência e da incubadora. Entende-se como dados primários, os dados cuja coleta é na fonte (COOPER; SCHINDLER,



2011). Dessa forma, as empresas foram escolhidas por acessibilidade, por atingir uma parte da população que estava prontamente acessível, totalizando cinco empresas pertencentes à Agência de Inovação da Unicentro. Ainda que a universidade represente os interesses do governo, neste estudo, a amostra levou em consideração o relacionamento bilateral universidade-empresa e acessibilidade dos participantes da pesquisa.

Como fonte de dados secundários, realizou-se pesquisa bibliográfica sobre a cooperação universidade-empresa e os escritórios de transferência de tecnologia. Notou-se uma lacuna nas pesquisas que tratam da cooperação universidade-empresa com enfoque nas empresas incubadas. Nesse intuito, buscaram-se textos que tratam da cooperação universidade-empresa, a partir das bases de dados dos Periódicos da Capes, Spell, Scielo e Ebsco. Foram selecionadas 4556 publicações e, após aplicar um filtro pela variável transferência de tecnologia, obteve-se o número de 309 publicações. Destas, buscou-se identificar a área explorada pelos autores, principais autores e ano de publicação, e como resultante foram selecionadas as publicações que compõem esse estudo. Utilizaram-se, também, teses e dissertações que tratam da cooperação U-E e da transferência de tecnologia, contribuindo na fundamentação teórica.

Os dados sobre as empresas incubadas e seus dirigentes foram repassadas diretamente pela agência de inovação, pois a pesquisadora não teve acesso aos projetos de incubação.

Como instrumento de pesquisa, o roteiro de entrevistas foi composto por questões que elucidavam sobre o perfil dos respondentes, o processo de incubação e o relacionamento estabelecido na cooperação universidade-empresa. O instrumento foi validado realizando pré-teste com um representante de uma empresa incubada e um dirigente da incubadora.

Participaram das entrevistas os dirigentes das empresas escolhidas, e estes concederam e autorizaram a entrevista gravada. As entrevistas foram realizadas em 2015 e tiveram duração média de quarenta minutos. Apresentou-se aos participantes um termo de consentimento como forma de assegurar os seus direitos, além do sigilo e a preservação da identidade dos entrevistados.

A observação não participante foi utilizada, pois a pesquisadora fez observações durante as entrevistas que auxiliaram no entendimento do fenômeno estudado (RICHARDSON, 1999).

Quanto à análise dos dados, realizou-se análise de conteúdo, a qual consiste num “conjunto de técnicas de análise das comunicações” que permite sistematizar o conteúdo das mensagens e inferir conhecimentos relativos à produção da mensagem (BARDIN, 2011, p. 47). Vale lembrar que os dados foram coletados e analisados em 2015, sendo realizada uma nova análise e atualização das informações em 2018.

4. ANÁLISE DOS DADOS



4.1 AGÊNCIA DE INOVAÇÃO TECNOLÓGICA DA UNICENTRO – NOVATEC

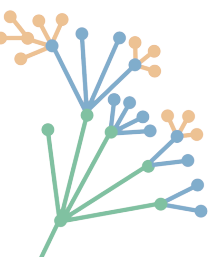
A Agência de Inovação Tecnológica da Unicentro, NOVATEC, constitui-se como parte integrante da Universidade Estadual do Centro-Oeste, UNICENTRO, e está localizada no município de Guarapuava, estado Paraná. Foi criada para o desenvolvimento de atividades que apoio e desenvolvimento de empresas de base tecnológica estimulando parcerias entre os órgãos públicos e privados e, dessa forma, promover o desenvolvimento econômico e regional.

A NOVATEC tem por objetivos: a) a implantação do Parque Tecnológico; b) apoiar a divulgação e proteção dos conhecimentos gerados pelos pesquisadores da instituição; c) implementar a política de propriedade intelectual da UNICENTRO; d) estimular e apoio às novas empresas de base tecnológica; e) estimular parcerias entre empresas e órgãos públicos f) incentivar a criação de laboratórios de prestação de serviços, g) zelar pela manutenção da política institucional de estímulo a proteção de criações, licenciamentos, inovações e outras formas de transferência de tecnologias (NOVATEC, 2015).

A estrutura da NOVATEC possui quatro divisões: divisão de incubadora; divisão central de análise, divisão de projetos e divisão de propriedade intelectual. A agência estabelece parcerias com órgãos públicos e privados visando o crescimento das atividades de ensino e pesquisa tecnológica (NOVATEC, 2015). Além disso, a Incubadora Tecnológica de Guarapuava – INTEG possui suas atividades vinculadas à NOVATEC. O objetivo da incubadora é dar apoio, assistência e capacitação às empresas de base tecnológica e estimular desenvolvimento de novas tecnologias (NOVATEC, 2015).

4.2 CARACTERÍSTICAS DOS ATUANTES DA TRANSFERÊNCIA DE TECNOLOGIA NA COOPERAÇÃO UNIVERSIDADE-EMPRESA

O objetivo da análise deste estudo foi evidenciar os atuantes no processo de transferência de tecnologia na cooperação universidade-empresa. Considerando os aspectos: setor de atuação das empresas incubadas; atividades desenvolvidas, tempo de atuação; tempo de incubação; criação da empresa e patentes registradas, o Quadro 3 foi elaborado para alinhar os dados coletados e explicitar como essas empresas atuam e entender as características que compõem cada perfil analisado. Em consideração e sigilo, os nomes e identidades das empresas foram preservados denominando-as com a numeração 1, 2, 3, 4 e 5.



Quadro 3 - Caracterização das Empresas Incubadas

Aspectos	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4	Empresa 5
Setor de atuação	Produtos naturais/Fitoterápicos	Químico-Revestimento autorreparadores	Indústria Alimentícia	Agronegócio	Indústria de Transformação e Consultoria
Atividade/ Produto/ Processo	Produtos fitoterápicos	Aditivos para tintas e anticorrosivos	Produção de chocolates artesanais	Produtos de batata sementes	Consultoria em queimas de fornos cerâmicos
Tempo de atuação	02 anos	02 anos	01 ano	01 ano	12 ano
Tempo de incubação	02 anos	02 anos	01 ano	01 ano	02 anos
Criação da empresa	Ideia dos sócios	Ideia dos sócios com pesquisa realizada na USP	Idealizado pela fundadora	Ideia dos sócios	Projeto do mestrado.
Número de patentes	00	00	00	00	01

Fonte: Elaborado pelas autoras (2015).

Analisando o Quadro 1, observou-se que o tempo de atuação das empresas no mercado varia de um ano a doze anos e o tempo de incubação não ultrapassou dois anos. Infere-se que essas variações foram influenciadas pelo tipo de atividade de cada empresa estudada. Isso pode ter contribuído para o estudo, pois abarcou visões distintas dos entrevistados.

O setor de atuação e as atividades desenvolvidas pelas empresas são diversificados, sendo que a Empresa 1 desenvolve produtos fitoterápicos; a Empresa 2 trabalha com aditivos para tintas e anticorrosivos; a Empresa 3 produz chocolates artesanais; a Empresa 4 trabalha com a produção de batata sementes, e a Empresa 5 desenvolve consultoria em queimas de fornos cerâmicos. Essas incubadas desenvolvem tecnologia em seus produtos ou processos.

Observou-se que apenas a Empresa 5 possui uma patente registrada e pode-se dizer que os doze anos de atuação dessa empresa podem ter contribuído para o registro. As demais empresas ainda estão em fase de desenvolvimento de suas pa-



tentes. Nesse sentido, nota-se a participação do escritório de transferência (agência de inovação) como facilitador da difusão de conhecimento, tornando uma inovação comercializável (SIEGEL; WALDMAN; LINK, 2003; O’KANE et al., 2015).

Identificou-se que as empresas foram criadas por iniciativa dos proprietários que, posteriormente, procuraram a incubadora. De acordo com o representante da Empresa 5, “a ideia de criação da empresa surgiu de um projeto de mestrado, transformou-se em consultoria e foi para o mercado”. Já a Empresa 2 destacou que a sua criação ocorreu a partir de pesquisas realizadas na Universidade de São Paulo (USP), na qual o proprietário da empresa estudava, e contou com o auxílio de pesquisadores e professores.

Com relação às atividades da NOVATEC, o diretor relatou que a agência foi criada em 2005 e está vinculada à reitoria da Unicentro. Quanto à incubadora, o diretor da INTEG afirmou que atualmente a incubadora possui aproximadamente quatorze empresas incubadas e dez graduadas (2018). O termo “graduada”, segundo o diretor, “é a empresa que passou pela incubação e já está no mercado”. Notou-se que as atividades da INTEG são configuradas para atender às empresas incubadas, no que se refere ao assessoramento, acompanhamento e apoio às empresas inovadoras de modo a colaborar com o desenvolvimento dessas empresas de base tecnológica.

4.3 FATORES CONDICIONANTES PARA A ESTRUTURAÇÃO DO PROCESSO DE COOPERAÇÃO TECNOLÓGICA

Os membros do processo de cooperação tecnológica possuem objetivos distintos: as empresas buscam constantemente os lucros com produtos inovadores e comercializáveis; a universidade preocupa-se em disseminar o conhecimento científico e o governo é responsável pelo incentivo ao desenvolvimento econômico e social (DINIZ, 2017).

No entanto, há fatores que condicionam as relações de cooperação tecnológica, como os motivadores, facilitadores e/ou barreiras. Entender esses fatores condicionantes pode contribuir para monitorar as interações estabelecidas, podendo amenizar ou evitar conflitos (BONACCORSI; PICCALUGA, 1994).

Dessa forma, os entrevistados foram questionados sobre os motivadores, as barreiras e/ou facilitadores para o estabelecimento da cooperação U-E. Os dados coletados foram agrupados de acordo com o Quadro 4.



Quadro 4 – Motivadores, Barreiras e/ou Facilitadores para a Cooperação

Agentes	Motivadores	Barreiras	Facilitadores
Universidade	<ul style="list-style-type: none"> • Divulgação das atividades da agência/incubadora • Transformação da pesquisa básica em aplicada • Desenvolvimento social e econômico da região • Oportunidade de adquirir materiais e equipamentos para os laboratórios • Difusão do conhecimento e da inovação 	<ul style="list-style-type: none"> • Burocracia e morosidade dos processos • A complexidade das inovações 	<ul style="list-style-type: none"> • Acesso direto à reitoria da universidade • A cooperação U-E gera benefícios simultaneamente para os agentes envolvidos • O relacionamento entre os pesquisadores e as empresas locais e regionais • Relacionamento harmonioso entre universidade-empresas
Empresas	<ul style="list-style-type: none"> • Contatos e parcerias com órgãos públicos e privados oferecidos pela agência • Acesso aos pesquisadores • Uso dos laboratórios oferecido pelo ambiente da universidade • Acesso à novas áreas de conhecimento • Acesso aos editais de fomento 	<ul style="list-style-type: none"> • Diferentes tempos das atividades da universidade e das empresas • Diferentes filosofias administrativas das instituições • Falta de assessoria da agência nas atividades de gerenciamento das empresas • Falta de assessoria e acompanhamento no processo de incubação 	<ul style="list-style-type: none"> • Relacionamento harmonioso entre universidade-empresas • Facilidade de comunicação entre os agentes • Ambiente oferecido pela agência favorece a inovação

Fonte: Elaborado pelas autoras (2015).



Conforme apresentados no Quadro 4, dentre os motivos que levaram à incubação, os contatos e parcerias oferecidos pela incubadora foram destacados por todas as empresas entrevistadas, como uma estratégia para o desenvolvimento tecnológico (GONÇALO; ZANLUCHI, 2011). Esses motivos referem-se aos contatos e parcerias com órgãos públicos e privados que a universidade oferece.

A Empresa 3 destacou, também, como motivo à incubação o acesso aos pesquisadores, afirmando que “a empresa está em fase inicial e que ainda precisará dos pesquisadores para a elaboração da tabela nutricional do seu produto”. Corroborando com isso, Marques, Sbragia e Faria (2017) afirmam que muitas empresas firmam cooperações com universidades no intuito de desenvolver suas inovações, levando em consideração que o ambiente acadêmico possui grupos atuantes de pesquisa.

A infraestrutura oferecida pelo ambiente da universidade foi mencionada pelas Empresas 1, 2 e 4 como fator de interesse, uma vez que a empresa necessita de um espaço para suas atividades e estar próximo da INTEG facilita o processo e o acesso aos laboratórios e aos pesquisadores (COHEN; STREETER, 1979, apud BURGELMAN; CHRISTENSEN; WHEELWRIGTH, 2012).

Quanto à universidade, os diretores da agência e da incubadora mencionaram que os principais motivadores para a interação universidade-empresa estão na transformação da pesquisa básica em pesquisa aplicada; na difusão do conhecimento e da inovação e no desenvolvimento social e econômico da região.

No que se refere às barreiras encontradas na cooperação U-E, para as empresas, evidenciou-se a falta de assessoria da agência no que se refere ao gerenciamento de suas atividades. Todas as empresas entrevistadas responderam que os proprietários fazem o gerenciamento, mas ainda não solicitaram à agência esse tipo de assessoramento. O representante da Empresa 4 mencionou que possui formação em Agronomia e que, para gerenciar suas atividades empresariais, fez um curso de pós-graduação em Administração. Mesmo assim, ele ainda sente dificuldade ao gerenciar a empresa.

A Empresa 5 destacou que, segundo sua percepção, a agência ainda está em fase de “profissionalização”, ou seja, ainda precisa fazer o acompanhamento do gerenciamento das empresas incubadas e contar com profissionais específicos da área administrativa. Infere-se que essa barreira pode ter sido influenciada pela falta de profissionais especializados na equipe da agência. Nesse contexto, Desidério e Zilber (2014) estudaram as barreiras no processo de transferência tecnológica em agências de inovação e o setor produtivo e identificaram como uma barreira a falta de pessoas trabalhando no ETT, além da rotatividade de pessoal.

Já para a universidade, na percepção do diretor da agência, a principal barreira está relacionada aos diferentes “tempos” percebidos pela universidade e pela empresa. Isto significa que esses dois atores possuem objetivos distintos; a universidade com o ensino, pesquisa e extensão e a empresa espera resultados mais



rápidos (NOVELI; SEGATTO, 2012; PLONSKI, 1999).

Os entrevistados foram questionados sobre quais são os fatores que facilitam a cooperação U-E. A maioria das empresas considera como facilitador o ambiente da agência que favorece a inovação. Nesse sentido, as Empresas 2, 4 e 5 acreditam que a NOVATEC possibilita o acesso às atividades de pesquisa e desenvolvimento através do auxílio dos pesquisadores. Porém, o representante da Empresa 1 afirma que a agência não favorece esse acesso, pois suas atividades de pesquisa foram realizadas “por conta própria”, sem ajuda da agência. Já a Empresa 3 disse que não sabe responder a esse questionamento, pois “não se aplica ao tipo de produto produzido”.

Tanto a agência quanto a incubadora afirmam que a agência favorece a inovação por sempre buscar a capacitação e contar com pesquisadores ligados à pesquisa e ao desenvolvimento. Além disso, acredita-se que a proximidade da agência com a universidade pode ter facilitado a transferência de tecnologia e de conhecimento (GONZÁLEZ-PERNÍA; KUECHLE; PEÑA-LEGAZKUE, 2013).

Também, questionou-se sobre a relação entre a universidade e as incubadas. Todos os entrevistados responderam que o relacionamento é “bom” e que isso tem facilitado o processo de cooperação. As Empresas 2, 3 e 4 acreditam que a relação não possui desvantagens e é benéfico para ambas as partes, pois auxilia no desenvolvimento de seus produtos, serviços ou processos. Na visão dos entrevistados, a relação com o governo se dá pelo apoio às políticas e programas de fomento disponibilizados pelo governo por intermédio da universidade.

O diretor da agência acredita que a cooperação U-E é uma “via de mão dupla” e que há muitas vantagens como a troca de experiências; o incentivo à pesquisa; e o desenvolvimento regional e nacional. Complementando a esta ideia, o diretor da INTEG afirma que a cooperação possui vantagens, como o desenvolvimento da pesquisa pela universidade, demandada pela empresa, e tornar-se um processo recíproco.

Diante das considerações realizadas durante as entrevistas, verificou-se que a inovação é um assunto pouco conhecido e ainda há empresas que desconhecem o papel efetivo da inovação. Infere-se que a principal barreira, na visão das empresas, está na falta de acompanhamento dos processos e no auxílio do gerenciamento empresarial, por parte da agência. Por outro lado, notou-se que os interesses, da universidade e das empresas, complementam-se entre si, de modo que a cooperação se torna um processo benéfico para ambas.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo objetivou identificar os fatores condicionantes para a estruturação do processo de cooperação tecnológica NOVATEC/UNICENTRO e empresas incuba-



das que contribuam com a transferência de tecnologia. Acredita-se que este objetivo foi alcançado, uma vez que foi possível identificar o perfil dos agentes envolvidos na cooperação, além dos fatores motivadores, barreiras e/ou facilitadores.

Observou-se que o gerenciamento e acompanhamento das empresas incubadas pode ser um aspecto a ser analisado e proposto como uma ação estratégica a agência, com o intuito de otimizar o processo de cooperação já existente.

Tanto as empresas incubadas quanto a agência possuem um relacionamento considerado efetivo, o que constitui uma vantagem para esse processo. O acesso direto com a universidade constitui um aspecto positivo para a tomada de decisões e favorece as atividades desempenhadas pela agência.

Outro aspecto importante evidenciado na pesquisa é que a universidade e a empresa são distintas e, por isso, trabalham em tempos diferentes, o que pode trazer morosidade no processo. A partir disso, outras pesquisas podem ser feitas para apontar as efetivas causas e soluções para tal situação.

A incompatibilidade de horários entre a pesquisadora e os entrevistados constituiu uma limitação deste estudo, além da falta de participação do agente governo na entrevista. Recomenda-se que novas pesquisas sejam efetuadas contando com a percepção do governo, efetivando a relação Hélice Tripla.

Além disso, evidenciou-se que a temática da inovação ainda precisa ser divulgada e explicitada sobre seu efetivo papel e possibilidades existentes. Sugere-se que mais estudos sejam realizados sobre essa problemática em questão que auxiliem e tragam esclarecimentos sobre tecnologia e inovação às empresas incubadas.

REFERÊNCIAS

AUTM – Association of University Technology Managers, **Inc. Licensing survey, FY 2004: Survey summary of technology licensing (and related) performance for U.S. academic and nonprofit institutions and technology investment firms.** AUTM report. p.1-71, 2005.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo.** São Paulo: Edições 70, 2011.

BERNI, J. C. A.; GOMES, C. M.; PERLIN, A. P.; KNEIPP, J. M.; FRIZZO, K. Interação universidade-empresa para a inovação e a transferência de tecnologia. **Revista GUAL**, Florianópolis, v. 8, n. 2, p. 258-277, maio 2015.

BONACCORSI, A.; PICCALUGA, A. A theoretical framework for the evaluation of university-industry relationships. **R&D Management**, Oxford, v. 24, n.3, p.229-247, jul. 1994.



BOZEMAN, B. Technology transfer and public policy: a review of research and theory. **Research Policy**, v. 29, p. 627-656, 2000. Disponível em: < <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0048733308001558>>. Acesso em: 13 ago. 2017.

BRASIL, Lei nº 10.973, de 2 de dezembro de 2004. **Lei da inovação**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/l10.97.htm> Acesso em 10 de outubro de 2017.

BRESCIA, F.; COLOMBO, G.; LANDONI, P. Organizational structures of Knowledge Transfer Offices: an analysis of the world's top-ranked universities. **The Journal of Technology Transfer**, v. 41, n. 1, p. 132-151, 2016.

BRINK, T. Organising for innovation in regional innovation systems: from fragmented innovation ecosystems to the joint aim for competitiveness of offshore wind energy. **Triple Helix**. v. 4, p. 1-18, 2017.

BURGELMAN, R. A.; CHRISTENSEN, C. M.; WHEELWRIGHT, S. C. **Gestão estratégica da tecnologia e da inovação: conceitos e soluções**. 5. ed. Porto Alegre: AMGH, 2012.

CAMARGO FILHO, N. L. de; LIMA, J. J. de M.; MENDINA, H. J. C. Mapeamento do estudo acadêmico contemporâneo em cooperação entre 2000 e 2013. **Revista Brasileira de Gestão e Inovação**. Caxias do Sul, 2014.

CASTRO, A.; JANNUZZI, C.; MATTOS, F. Produção e disseminação de informação tecnológica: a atuação da Inova – Agência de Inovação da UNICAMP. **Transinformação**, v. 19, n. 3, p. 265-277, 2007.

CAPART, G.; SANDELIN, J. **Models of, and missions for, transfer offices from public research organizations**. 2004. Disponível em: <<http://otl.stanford.edu/documents/JSmissionsModelsPaper-1.pdf>>. Acesso em: 8 jun. 2018.

CHESBROUGH, H. Open innovation: where we're been and where we're going. **Research Technology Management**, Especial Issue, Jul./Aug. 2012.

CLOSS, L.; FERREIRA, G.; SAMPAIO, C.; PERIN, M. Intervenientes na transferência de tecnologia universidade-empresa: o caso PUCRS. RAC: **Revista de Administração Contemporânea**, vol.16, n.1 p. 59-78, jan./fev.,2012.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. tradução: Iuri Duquia Abreu. 10. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.



COSTA, V. M. G.; CUNHA, J. C. da. A universidade e a capacitação tecnológica das empresas. *RAC*, v. 5, n. 1, Jan./Abr., p. 61-81, 2001.

CUNHA, N. V.; FISCHMAN, A. Alternativas de ações estratégicas para promover a interação universidade-empresa através dos escritórios de transferência de tecnologia. **Anales del Seminario Latinoiberoamericano de Gestión Tecnológica**, Cidade do México, México, 2003.

DESIDÉRIO, P. H. M.; ZILBER, M. A. Barreiras no processo de transferência tecnológica entre agências de inovação e empresas: observações em universidades públicas e privadas. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 14, n. 2, p. 101-126, 2014.

DIAS, A. A.; PORTO, G. S. Gestão de transferência de tecnologia na Inova Unicamp. **Rev. Adm. Contemp.**, Curitiba, v. 17, n. 3, p. 263-284, Jun. 2013.

DIAS, A. A.; PORTO, G. S. Como a USP transfere tecnologia? **Organ. Soc.**, Salvador, v. 21, n. 70, p. 489-507, set. 2014.

DINIZ, A. V. **Cooperação Universidade-Empresa**: um estudo sobre os resultados percebidos no curso de Ciência da Computação/UFCG. 2017. 112 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Políticas Públicas, Gestão e Avaliação da Educação)-Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2017.

ETZKOWITZ, H. Hélice Tríplice. **Universidade-Indústria-Governo**: Inovação em Movimento. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2009.

ETZKOWITZ, H.; LEYDESDORFF, L. The dynamics of innovation: from national systems and "mode 2" to a triple helix of university-industry-government relations. **Research Policy**, v. 29, 411-424, 2000.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GOMES, R. A análise e interpretação de dados de pesquisa qualitativa. In: Minayo M.C.S., **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. Petrópolis, RJ: Vozes; 1994.

GONÇALO, C. R.; ZANLUCHI, J. Relacionamento entre empresa e universidade: uma análise das características de cooperação em um setor intensivo em conhecimento. **BASE - Revista de Administração e Contabilidade da UNISINOS**, v. 8, n. 3, p. 261-272, 2011.

GONZÁLEZ-PERNÍA, J. L.; KUECHLE, G.; PEÑA-LEGAZKUE, I. An Assessment of the Determinants of University Technology Transfer. *Economic Development Quar-*



terly, vol. 27, n. 1, jan. 2013. Disponível em: < <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0891242412471847>>. Acesso em: 9 jun. 2018.

IPIRANGA, A. S. R.; ALMEIDA, P. C. H. O Tipo de Pesquisa e a Cooperação Universidade, Empresa e Governo: Uma Análise na Rede Nordeste de Biotecnologia. **Organizações e Sociedade**, v. 19, n. 60, p. 17–34, 2012.

LEMOS, D. C. da; CÁRIO, S. A. F.; MELO, P. A. de. Processo de interação universidade-empresa em Santa Catarina para o desenvolvimento inovativo: o caso da UFSC, FURB, UDESC e UNIVALI. **Revista de Ciências da Administração**, v. 17, n. 43, p. 37-54, dez. 2015.

LIMA, I. A. Estrutura de referência para a transferência de tecnologia no âmbito da cooperação universidade-empresa: estudo de caso no CEFET-PR. 2004. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – **Universidade Federal de Santa Catarina**, Florianópolis, 2004.

LÓPEZ-MARTINEZ, R.; MEDELLÍN, E.; SCANLON, A.P.; SOLLEIRO, J.L. 1994. Motivations and obstacles to university industry Cooperation: a Mexican case. **R&D Management**, p. 17-31. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-9310.1994.tb00844.x>> Acesso em: 05 ago. 2015.

MARCOVITCH, J. 1999. A cooperação da universidade moderna com o setor empresarial. RAUSP – **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, p.13-17.

MARQUES, N.S.; SBRAGIA, R.; FARIA, A. M. Gestão da ciência, tecnologia e inovação: as perspectivas do Brasil face ao contexto internacional. **Revista Gestão & Tecnologia**, [S.l.], v. 17, n. 4, p. 43-78, dez. 2017. Disponível em: <<http://revistagt.fpl.edu.br/get/article/view/1260>>. Acesso em: 8 jun. 2018.

MELLO, J. A. V. B.; VIANA, R. A.; MELO, F. M.; MONTEIRO, C. F. S. Percepções e Avaliação do Setor Empresarial a Respeito de Possibilidades de Triplíce Helice com cma IFES Interiorizada. **HOLOS**, [S.l.], v. 1, p. 215-230, fev. 2016. Disponível em: <<http://www2.ifrn.edu.br/ojs/index.php/HOLOS/article/view/2483>>. Acesso em: 26 maio 2017.

MINAYO, M. C. S.; ASSIS, S. G.; SOUZA, E.R. **Avaliação por triangulação de métodos**. Rio de Janeiro: Fiocruz, 2005.

MORAES, R.; STAL, E. Interação empresa-universidade no Brasil. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 34, nº 4, pp. 98-112, 1994. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v34n4/a12v34n4.pdf>> Acesso em: 02 ago. 2015.



MUSSI, F. B.; SEGATTO, A. P. Análise do instrumento de cooperação interinstitucional - Programa de Pesquisadores visitantes em Instituições de Ensino, pesquisa e/ou extensão. **Revista de Administração e Inovação**, v.10, n.3, p.115-142, 2013

NOURSINA, M.; GHANADAN, M. Determining the obstacles of collaboration of university and industry in terms of the components of the higher education administration of the city of Tehran. **International Journal of Economy, Management and Social Sciences – TI Journals**. v. 2, n. 10, p. 885-898, October, 2013.

NOVATEC – Agência de Inovação Tecnológica da Unicentro. NOVATEC. Disponível em: < <http://sites.unicentro.br/wp/novatec/> > Acesso em: 3 jul. 2015.

_____. INTEG. Disponível em:< <http://sites.unicentro.br/wp/novatec/divisooes/integ/> > Acesso em: 3 jul. 2015.

NOVELI, M.; SEGATTO, A. P. Processo de cooperação universidade-empresa para inovação tecnológica em um parque tecnológico: evidências empíricas e proposição de um modelo conceitual. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 9, n. 1, p. 81-105, jan./mar. 2012.

O’KANE, C.; MANGEMATIN, V., GEOGHEGAN, W., FITZGERALD, C. University technology transfer offices: The search for identity to build legitimacy. *Research Policy*, v.44, p.421-437, 2015.

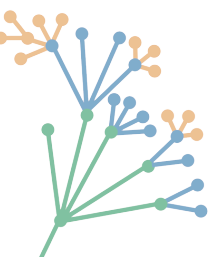
PAGANI, R. N.; ZAMMAR, G.; KOVALESKI, J. L.; RESENDE, L. M. **Technology transfer models: typology and a generic model**. *Int. J. Technology Transfer and Commercialisation*, Vol. 14, No. 1, 2016.

PLONSKI, G. A. Prefácio a la cooperación empresa universidad en Iberoamérica, In: PLONSKI, G.A. (Ed.) **Cooperación empresa-universidade en Iberoamérica**. São Paulo: Programa CYTED, 1992. p. VII-XIV.

PLONSKI, G. A. Cooperação universidade-empresa: um desafio gerencial complexo. **Revista de Administração da USP**, v. 34, n. 4, p. 5-12, out./dez. 1999.

PORTO, G. S. **A decisão empresarial de cooperação empresa universidade para desenvolvimento tecnológico**. 2000. 253 f. Tese (Doutorado em Administração) - FEA/USP, São Paulo.

QUINTELLA, C. M.; TORRES, E. A. Transferência de Tecnologia In: RUSSO, S. L.; SILVA, G. F.; NUNES, M. A. S. N. **Capacitação em Inovação Tecnológica para Empresários**. 2. ed. São Cristóvão: Edufs, 2012.



RAMOS, A.; ZILBER, S. N. O impacto do investimento na capacidade inovadora da empresa. **Revista de Administração e Inovação**, vol. 12, n. 1, 2015.

REIS, D. Em busca da inovação tecnológica: motivações e barreiras para a cooperação. **Revista Educação & Tecnologia**, v. 2, n. 3, p. 38-54, 1998.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

SCHUMPETER, J. A. **A Teoria do Desenvolvimento Econômico**. São Paulo: Nova Cultural, 1988.

SEGATTO, A.P. **Análise do processo de cooperação tecnológica universidade-empresa: um estudo exploratório**. São Paulo, SP. Dissertação de mestrado. Universidade de São Paulo, 175 p., 1996.

SEGATTO-MENDES, A.P.; SBRAGIA, R. O processo de cooperação universidade-empresa em universidades brasileiras. **Revista de Administração da USP**, v. 37, n. 4, p. 58-71, out./dez., 2002.

SIEGEL, D. S.; WALDMAN, D. A.; LINK, A. N. Assessing the impact of organizational practices on the relative productivity of university technology transfer offices: an exploratory study. **Research Policy**, v. 32, n. 1, p. 27-48, Jan., 2003.

STAL, E.; FUJINO, A. The evolution of universities' relations with the business sector in Brazil: What national publications between 1980 and 2012 reveal. **Rev. Adm**, São Paulo, v. 51, n. 1, p. 72-86, março, 2016.

TEIXEIRA, A. A. C.; MOTA, L. A bibliometric portrait of the evolution, scientific roots and influence of the literature on university-industry links. **Scientometrics**, v.93, p.719-743, 2012.

THURSBY, J. G.; THURSBY, M. C. Who is selling the ivory tower? Sources of growth in university licensing. **Management Science**, v. 48, n. 1, p. 90-104, 2002

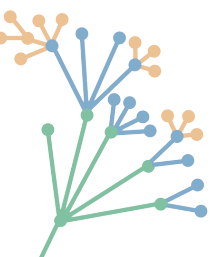
TISOTT, P. B.; TOMIELO, T.; KROTH, D. F.; OLEA, P. M.; BORELLI, V. A.; NESPOLO, D. O arranjo produtivo local - tecnologia da informação da serra gaúcha como um sistema de inovação. **Inteligência Competitiva**, São Paulo, v. 6, n. 6, p. 25-47, jan./mar. 2016.

TROTT, P. **Gestão da inovação e desenvolvimento de novos produtos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.



VEDOVELLO, C.; FIGUEIREDO, P. N. (2005). **Incubadora de inovação**: que espécie é essa? FGV-EAESP, São Paulo, v. 4, n.1, jan./jul.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.





As Compras Sustentáveis do Governo Federal: Uma Análise da Esplanada dos Ministérios

The Sustainable Procurement of the Brazilian Government: An Analysis of the Esplanada dos Ministérios

Fernanda da Rosa Becker^a

^aPesquisadora do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira – INEP
Brasília, Distrito Federal, Brasil
fbecker@gvmail.br

Recebido em 02.2018

Aceito em 06.2018

ARTIGO - DOSSIÊ

RESUMO

O presente trabalho tem por foco os processos de compra realizados de 2012 a 2016 pelos Ministérios integrantes da Esplanada dos Ministérios. Um grande volume de dados é coletado por meio dos sites Comprasnet e Painel de Compras do Governo Federal. No entanto, pouco uso é feito dessas informações. Essa é a principal contribuição do presente trabalho: analisar a informação produzida de modo a evidenciar como as compras públicas têm sido (sub)utilizadas como instrumento de promoção do desenvolvimento sustentável. Verifica-se que a maior parte das compras com itens sustentáveis é referente a material de expediente (63%) e material de limpeza (14%). Há desconhecimento em vários níveis da possibilidade de itens sustentáveis a serem comprados, desde a existência do produto em si até a forma de especificar o pedido no edital, muitas vezes considerando análises de custo com base no valor presente e não no ciclo de vida. Dessa forma, são feitas recomendações para investimento em educação dos servidores para o desenvolvimento sustentável, divulgação de certificações/ eco etiquetas e de boas práticas para além do já realizado pelas escolas de governo.

Palavras-chave: Compras Sustentáveis, Esplanada dos Ministérios, Desenvolvimento Sustentável.



ABSTRACT

The present work aims to analyze the promotion of sustainable development through public procurements. In this sense, the purchases of sustainable items carried out by the ministries at Esplanada dos Ministérios from 2012 to 2016 was analysed.. Most of the purchases with sus-tainable items refer to office and cleaning material (63% and 14% respectively). There is a lack of knowledge at various levels of the existent sustainable items, from the existence of the product itself to the way of specifying the order in the bid, passing through an archaic view of cost analysis based on the present value. Even considering only the items purchased with sus-tainability criteria, there is no evidence of continuity in the acquisitions. It is recommended investment in education, dissemination of certifications / eco-labels, and good practices be-yond what has been done by government schools.

Keywords: Public Sustainable Procurement, Ministries and Sustainable Development.

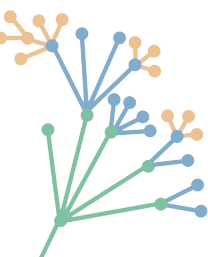
1 INTRODUÇÃO

Qual a relação entre um painel de energia solar instalado pelo governo brasileiro e a poluição na China? A aquisição de copos descartáveis possui menor valor ao se comparar à aquisição de uma caneca de bambu, mas quantos copos são utilizados por ano em um Ministé-rio? Uma caneca por funcionário não substituiria? Como é o descarte? O papel branco é “mais bonito” que o reciclado, mas quantas árvores foram derrubadas para produzi-lo? Quanto se gera de consumo e renda comprando alimentos oriundos de agricultura familiar?

O consumo sustentável integra os Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (ODM 12) da Organização das Nações Unidas- ONU. As metas incluem a redução do desperdício de alimentos per capita mundial; o alcance do manejo ambientalmente saudável de produtos químicos; a redução da geração de resíduos por meio da prevenção, redução, recicla-gem e reuso; o incentivo às empresas a adotar práticas sustentáveis e a promoção de práticas de compras públicas sustentáveis, de acordo com as políticas e prioridades nacionais.

Comprar um painel de energia solar pode ser uma boa iniciativa, mas a maioria dos utilizados no país são produzidos na China com uso de carvão. O conceito de ciclo de vida e a noção de desenvolvimento sustentável se tornam cada vez mais fundamentais na hora de comprar um determinado produto. É um olhar ampliado que vai desde sua fabricação até o seu consumo/descarte.

O Desenvolvimento Sustentável integra economia, sociedade e meio ambiente. É a noção de que o crescimento econômico deve ser associado à inclusão social e à proteção ambi-ental (BRUNTLAND, 1987). Nesse sentido, o recém-aprovado documento “Transformando o Mundo: a Agenda 2030 para o Desenvolvimento



Sustentável” estabelece, entre outros pontos, que governos, organizações internacionais, setor empresarial e outros atores devem contribuir para a mudança de padrões de consumo e produção não sustentáveis, inclusive via mobilização, de todas as fontes, de assistência financeira e técnica para fortalecer as capacidades científicas, tecnológicas e de inovação dos países em desenvolvimento a fim de avançar rumo a padrões mais sustentáveis de consumo e produção. (ONU, 2016).

Aquisições públicas podem ajudar a criar um grande mercado para produtos mais sustentáveis, aumentando as margens de lucro dos produtores por meio de economias de escala e reduzindo seus riscos. O Estado, enquanto grande consumidor deve dar o exemplo, sensibilizando tanto consumidores como produtores em relação as questões ambientais e sociais associadas às diversas formas de produção, por meio da seleção fornecedores com ética e boas práticas em relação ao meio ambiente e ao desenvolvimento econômico e social.

No Brasil, as compras governamentais movimentam cerca de 15% do PIB e influenciam diretamente setores importantes da economia que se ajustam às demandas previstas nos editais de licitação. Bidermann et al (2008) consideram o edital de licitação como uma ferramenta importante e eficiente de promoção do desenvolvimento na esfera pública, com repercussão direta na iniciativa privada. Nesse sentido, pequenos ajustes nas licitações podem determinar grandes mudanças na direção do uso racional e sustentável dos recursos.

É possível encontrar licitações verdes em diversos órgãos públicos, mas o que vem sendo demandado? Como se especifica no edital? Como se faz a opção por um produto menos danoso ao meio ambiente? Essas são algumas questões que o estudo procura responder.

O presente trabalho tem por objetivo analisar a promoção do desenvolvimento sustentável por meio das compras públicas. O governo é o grande comprador do mercado e entender como tem feito suas escolhas e o que tem sinalizado em termos de consumo sustentável é de grande relevância. Atualmente, um grande volume de dados é disponibilizado por meio dos sites Comprasnet e Painel de Compras do Governo Federal. No entanto, pouco uso é feito dessas informações. Essa é a principal contribuição do trabalho: analisar a informação produzida de modo a evidenciar como as compras públicas têm sido (sub)utilizadas como instrumento de promoção do desenvolvimento sustentável.

Dessa forma, a análise tem por foco as compras realizadas no período de 2012 a 2016 pelos Ministérios integrantes da Esplanada dos Ministérios em Brasília, a fim de verificar o mecanismo de promoção (ou não) do desenvolvimento sustentável e responder a seguinte pergunta: as compras no âmbito da Esplanada dos Ministérios promovem o desenvolvimento sustentável? Em caso positivo, como se deu essa promoção no período em análise?



2. AS COMPRAS PÚBLICAS SUSTENTÁVEIS

De acordo com a Comissão Econômica para América Latina e o Caribe (CEPAL), as compras públicas compreendem três aspectos principais: a utilidade pública; o caráter administrativo e o econômico, os quais devem convergir em um único fim: satisfazer as necessidades sociais mediante o uso eficiente e transparente dos recursos do Estado. É por meio do gasto público que os governos implementam as políticas públicas e os planos de desenvolvimento; estimulam a demanda agregada, o crescimento econômico e o nível de emprego.

Os países europeus, em conjunto, têm 21,6% do PIB ligado às compras públicas, a maior participação do mundo. O conjunto dos BRICS¹ possui 17,59%, similar a média mundial de 17,87% (SELA,2014). Ao considerar a América Latina e o Caribe, as compras públicas compreendem entre 10 e 15% do gasto público regional. (SELA,2014).

No Brasil, as compras governamentais movimentam cerca de 15% do PIB e influenciam diretamente setores importantes da economia que se ajustam às demandas previstas nos editais de licitação (SOUZA et al, 2015).

No âmbito federal, o Projeto Esplanada Sustentável – PES, instituído pela Portaria Interministerial MP/MMA/MME/MDS nº 244, de 6 de junho de 2012, integra as ações constantes nos seguintes programas: Programa de Eficiência do Gasto – PEG; Programa Nacional de Conservação de Energia Elétrica – Procel, Agenda Ambiental na Administração Pública - A3P e a Coleta Seletiva Solidária. É uma iniciativa conjunta de diversos órgãos da Administração Direta no sentido de adequar a gestão organizacional e de processos por meio da implementação de ações voltadas ao uso racional de recursos naturais, promovendo a sustentabilidade ambiental e socioeconômica.

Alguns produtos podem ser considerados sustentáveis por gerar menos perdas, por serem recicláveis ou mais duráveis. Outros porque contêm menos substâncias prejudiciais ou tóxicas ou porque o processo de sua geração consome menos energia (SEBRAE, 2015).

O SEBRAE (2015) define produto sustentável como aquele que apresenta o melhor desempenho ambiental ao longo de seu ciclo de vida, com função, qualidade e nível de satisfação igual ou melhor, se comparado com um produto-padrão. Nesse sentido, todos os impactos e custos de um produto durante seu ciclo de vida (produção, distribuição, uso e disposição) precisam ser considerados ao se tomar decisões de compras. A oferta economicamente mais vantajosa deve ser determinada com base nos custos econômicos e ambientais totais causados pelo

1 O termo BRICS faz referência a Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul. São países em desenvolvimento com características comuns, juntos conseguem maior participação no cenário político e econômico internacional por meio da defesa de interesses comuns. Mais informações em: <http://www.itamaraty.gov.br/pt-BR/politica-externa/mecanismos-inter-regionais/3672-brics>



produto durante toda sua vida (OCDE, 2012).

Um obstáculo para a compra de produtos sustentáveis é a falta de conhecimento do comprador para avaliar as características de um produto específico e reconhecer as vanta-gens existentes em relação aos demais. As alternativas mais citadas na literatura são a consulta aos selos verdes, a análise do Ciclo de Vida e a certificação de empresas pela norma ISO 14001 (SOUZA e OLIVERO, 2010; De VRIES et all, 2012). Ecoetiquetas ou selos verdes permitem aos consumidores tomar decisões informadas sobre a origem do produto ou serviço, seus efeitos e possíveis impactos, facilitando a opção por produtos mais sustentáveis sob o ponto de vista ambiental (Biderman et all, 2008).

Moura (2013) indica também o obstáculo da restrição à competitividade e de uma possível oferta insuficiente. Argumenta que os critérios de sustentabilidade podem ser uma barreira de entrada nos processos licitatórios, restringindo a oportunidade de participação uma vez que produtos verdes se baseiam em normas inovadoras. Desta forma, a autora ressalta a importância de se conhecer o que está disponível no mercado de modo a não frustrar a competição e não obter oferta insuficiente. Uma possível estratégia seria sinalizar ao mercado o que se pretende adquirir futuramente, para que o mesmo se reorganize de modo a atender a demanda ou, ainda, lançar novos produtos com os atributos desejáveis.

Cader & Barki (2012) analisam a opção de compras públicas sustentáveis efetuadas de forma compartilhada de modo a acarretar ganho de escala e reduzir o valor dos produtos. Os autores analisaram uma compra compartilhada com a participação do Jardim Botânico - RJ, da Fiocruz, do Inpi, do Ministério da Fazenda/Receita Federal, da Inspeção da Receita Federal de Macaé, do Ministério da Educação/UFPE, do Ministério da Agricultura e do Ministério do Meio Ambiente. O JBRJ sozinho compraria a quantidade de 100 mil itens, e, com os órgãos participantes, a compra chegou a quase 800 mil, com uma economia de aproximadamente 50% na compra, pelo fato de ter sido compartilhada. Desse modo, foi possível realizar uma compra ambientalmente correta e economicamente eficiente.

No que concerne à administração pública, a legislação vigente incentiva as compras públicas sustentáveis. Buscar produtos de menor impacto ambiental representa a possibilidade de uma contratação mais vantajosa, mesmo que não seja o menor preço disponível no mercado quando comparado com produtos similares. O menor impacto ambiental é um atributo fundamental para atender ao interesse público da preservação do meio ambiente, um dos objetivos maiores da atuação do Estado estabelecido no art. 225 da Constituição Federal.

São produtos que mesmo com um maior custo inicial, são mais vantajosos no longo prazo, uma vez que reduzem os gastos com danos ambientais, têm maior durabilidade, menor consumo de energia, incentivam a produção, abrem novos mercados, geram empregos verdes, renda e aumentam a arrecadação tributária.

No setor público, todas as ações precisam ter respaldo legal. Nesse sentido, o



De-creto 7.746/2012 regulamenta o Artigo 3º da Lei nº 8.666/93, estabelece critérios, práticas e diretrizes para a promoção do desenvolvimento nacional sustentável nas contratações realizadas pela administração pública federal. O Artigo 5º determina que a administração pública federal direta, autárquica e fundacional e as empresas estatais dependentes podem exigir no instrumento convocatório para a aquisição de bens que estes sejam constituídos por material reciclado, atóxico ou biodegradável, entre outros critérios de sustentabilidade. Além disso, o Artigo 8º estabelece que a comprovação das exigências contidas no instrumento convocatório poderá ser feita mediante certificação emitida por instituição pública oficial ou instituição credenciada, ou por qualquer outro meio definido no instrumento convocatório.

A possibilidade de compras sustentáveis não se esgota na aquisição de bens. O Artigo 6º determina que as especificações e demais exigências do projeto básico ou executivo para contratação de obras e serviços de engenharia devem ser elaboradas, nos termos da Lei nº 8.666/93, de modo a proporcionar a economia da manutenção e operacionalização da edificação e a redução do consumo de energia e água, por meio de tecnologias, práticas e materiais que reduzam o impacto ambiental.

Além do citado decreto, a instrução normativa IN nº1 de janeiro de 2010 indica que o instrumento convocatório deverá formular as exigências de natureza ambiental de forma a não frustrar a competitividade. A IN estabelece ainda que as licitações que utilizem como critério de julgamento o tipo melhor técnica ou técnica e preço deverão ter estabelecidos no edital critérios objetivos de sustentabilidade ambiental para a avaliação e classificação das propostas.

Logo, as contratações públicas sustentáveis podem abranger, por exemplo, a aquisição de computadores verdes, mobiliário de madeira certificada, papel reciclável, material de escritório de plástico reciclável, transporte público movido a energia mais limpa, automóveis bicompostíveis, alimentos orgânicos, eletricidade de fontes de energia renováveis, sistemas de ar condicionado econômicos, bem como a contratação de edifícios energeticamente eficientes.

3. AS COMPRAS SUSTENTÁVEIS DO GOVERNO FEDERAL NO ÂMBITO DA ESPLANADA DOS MINISTÉRIOS

Todos os processos de compras públicas precisam obedecer ao princípio da publicidade de modo que são informações públicas. No caso dos órgãos federais todos os dados referentes às licitações dos últimos cinco anos estão disponíveis nos portais federais Compras-net e Painel de Compras do Governo Federal.

O presente estudo utiliza dados secundários coletados nos portais governamentais citados. É uma investigação de caráter exploratório e explicativo uma vez que busca analisar os processos de compras e explicar a sua relação (ou não) com



a promoção do desenvolvimento sustentável. A abordagem é quantitativa e em relação aos procedimentos se caracteriza como documental e bibliográfica. Documental por envolver a análise de documentos oficiais como editais de licitação e contratos; bibliográfica por realizar análise da bibliografia da área em nível nacional e internacional.

No período considerado, o conjunto de Ministérios integrantes do Painel de Compras do Governo Federal realizou 40.567 processos de compras por meio de suas unidades gestoras do Distrito Federal com um valor total de R\$ 84.820.870.439,59. Do total de processos, apenas 193 englobaram itens sustentáveis, um valor total de R\$ 18.407.106, 22. Em síntese, ao considerar a totalidade dos processos de compra dos últimos cinco anos apenas 0,48% buscam diretamente contribuir para o crescimento sustentável.

É possível que esse número seja maior uma vez que o critério utilizado para classificar um processo de compra como sustentável nesse estudo é a classificação no painel de compras do Governo Federal como sustentável. No entanto, nem todos os processos envolvendo itens sustentáveis são registrados dessa forma no momento da licitação, o que reduz o total encontrado e constitui uma limitação da análise.

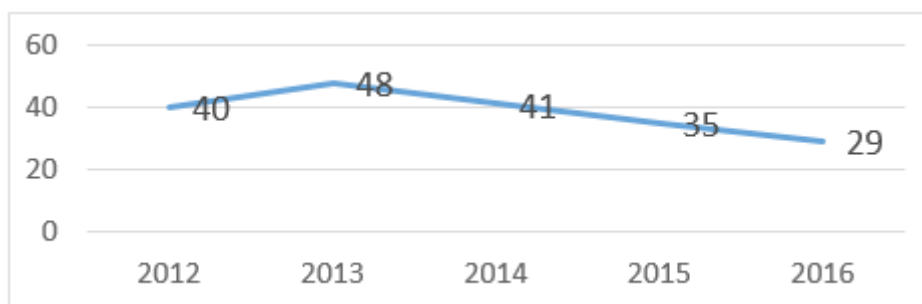
Ao analisar os 193 processos, verifica-se que compreenderam 1330 itens. Em relação à modalidade de compra, 161 processos ocorreram por meio de pregão e 32 por meio de dispensa de licitação. Apenas 0,52% desses processos contaram com margem de preferência na licitação e 93,26% obtiveram a participação de micro e pequenas empresas. Todos os processos se referem à aquisição de materiais, portanto, não há registro de serviços sustentáveis. Essa informação provavelmente está relacionada à questão do registro como processo sustentável na base de dados e não a inexistência de contratações com critérios de sustentabilidade.

O que se observa é a queda do número de processos de compras com itens sustentáveis de 2013 a 2016. O aumento no período de 2012 a 2013 coincide com o programa Es-planada Sustentável, podendo ser um indicador da efetividade dessa iniciativa. Os processos serão analisados ano a ano com objetivo de identificá-los por Ministério e classificar o tipo de item adquirido por meio deles.

O Gráfico 2 apresenta o valor total desses processos de compras por exercício. Verifica-se um crescimento grande do valor, em especial no exercício referente ao ano de 2015. Em seguida, o menor valor do período no exercício de 2016.

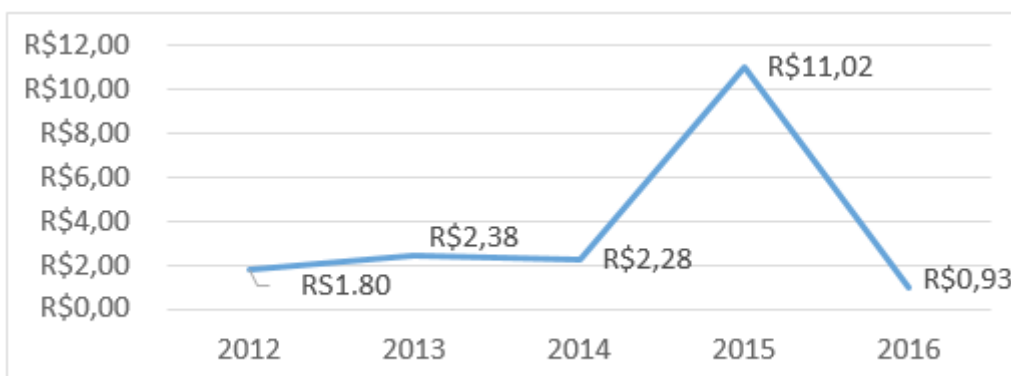


Gráfico 1 – Total de Processos de Compras com Itens Sustentáveis por Exercício



Fonte: Elaborado pela autora com base em dados do Painel de Compras do Governo Federal, 2017

Gráfico 2 – Valor Total das Compras por Exercício (milhões de Reais)



Fonte: Elaborado pela autora com base em dados do Painel de Compras do Governo Federal, 2017



Quadro 1 – Processos de Compra por Origem e por Exercício

Órgão	Compras Sustentáveis 2012	Compras Sustentáveis 2013	Compras Sustentáveis 2014	Compras Sustentáveis 2015	Compras Sustentáveis 2016
MINIST. DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO	0	1	1	1	0
MINISTERIO DA CIÊNCIA, TECNOLOGIA E INOVAÇÃO	1	1	2	1	1
MINISTERIO DA CULTURA	1	0	1	1	0
MINISTERIO DA EDUCAÇÃO	0	1	1	0	1
MINISTERIO DA FAZENDA	3	5	4	0	2
MINISTERIO DA INTEGRAÇÃO NACIONAL	1	0	1	0	1
MINISTERIO DA JUSTICA	4	6	2	1	1
MINISTERIO DA PREVIDENCIA SOCIAL	1	1	1	1	0
MINISTERIO DA SAÚDE	1	2	3	4	1
MINISTERIO DAS CIDADES	0	0	0	1	1
MINISTERIO DAS COMUNICAÇÕES	1	1	2	2	0
MINISTERIO DAS RELAÇÕES EXTERIORES	5	1	3	2	3
MINISTERIO DE MINAS E ENERGIA	1	1	2	1	1
MINISTERIO DA DEFESA	15	11	8	11	10
MINISTERIO DO DESENV, IND. E COMÉRCIO EXTERIOR	0	1	2	1	0
MINISTERIO DO DESENVOLVIMENTO AGRÁRIO	0	3	0	0	0
MINISTERIO DO DESENV. SOCIAL	1	0	2	1	3
MINISTERIO DO MEIO AMBIENTE	2	10	2	2	1



MINISTERIO DO PLANEJAMENTO, DESENV. E GESTÃO	0	0	2	0	2
MINISTERIO DO TRABALHO E EMPREGO	2	0	2	3	1
MINISTERIO DO TURISMO	0	1	0	0	0
MINISTERIO DOS TRANSPORTES	0	2	0	1	0

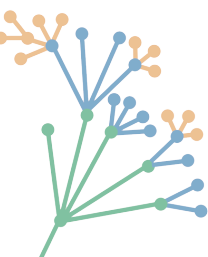
Fonte: Elaborado pela autora com base em dados do Painel de Compras do Governo Federal, 2017.

O Quadro 1 apresenta as informações dos processos de compras por exercício e por origem de modo a identificar os Ministérios e a evolução das compras sustentáveis na Es-planada dos Ministérios. Não há uma regularidade nos diferentes Ministérios ao longo dos anos, sendo o Ministério da Defesa o órgão com maior número de processos de compras envolvendo itens sustentáveis e com maior regularidade no período.

Como citado anteriormente, esses processos de compras envolveram 1330 itens classificados como sustentáveis. O Quadro 2 apresenta a classificação desses itens em função de sua especificação.

Quadro 2 – Classificação dos Itens

Classificação do Item	Frequência
ARTIGOS DE HIGIENE	13
CONDUTORES ELÉTRICOS E EQUIPAMENTOS PARA GERAÇÃO DE ENERGIA	30
EQUIPAMENTO DE INSTALAÇÕES HIDRÁULICAS E DE AQUECIMENTO	3
EQUIPAMENTOS DE ILUMINAÇÃO E LÂMPADAS	1
EQUIPAMENTOS E ARTIGOS PARA USO MÉDICO, DENTÁRIO E VETERINÁRIO	8
EQUIPAMENTOS E MATERIAIS PARA LIMPEZA	192
EQUIPAMENTOS PARA PREPARAR E SERVIR ALIMENTOS	19
EQUIPAMENTO PARA PROCESSAMENTO DE DADOS	60
EQUIPAMENTOS PARA REFRIGERAÇÃO, AR CONDICIONADO E CIRCULAÇÃO DE AR	45
MATERIAIS MANUFATURADOS, NÃO METÁLICOS	34
MOBILIÁRIOS	1
PINCÉIS, TINTAS, VEDANTES E ADESIVOS	4



RECIPIENTES E MATERIAIS PARA ACONDICIONAMENTO E EMBALAGEM	25
SUBSTÂNCIAS E PRODUTOS QUÍMICOS	35
UTENSÍLIOS DE ESCRITÓRIO E MATERIAL DE EXPEDIENTE	839
UTENSÍLIOS E UTILIDADES DE USO DOMESTICO E COMERCIAL	18
VEÍCULOS	3
TOTAL DE ITENS	1330

Fonte: Elaborado pela autora com base em dados do Comprasnet, 2017

Conforme exposto no Quadro 2, a maior parte das compras com itens sustentáveis é referente a material de expediente (63%) e material de limpeza (14%). Ao se verificar a especificação desses itens, identifica-se que o que se pede em geral sob a classificação de material de expediente sustentável são produtos de material reciclado tais como papel reciclado e plástico reciclado. No tocante a material de limpeza, a maior parte se refere a sabão (várias formas) e detergente biodegradáveis. Os equipamentos de refrigeração têm na especificação a requisição do selo Procel de eficiência energética e a maior parte dos equipamentos para processamento de dados se refere a cartuchos de impressora reciclados.

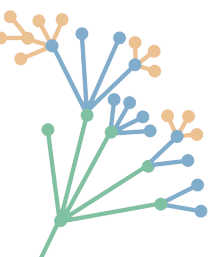
Em relação aos fornecedores, a grande maioria são empresas de micro e pequeno porte. Esse padrão se mantém estável em todo o período, sendo essas empresas responsáveis pelo fornecimento de 85% dos itens sustentáveis listados. Essas empresas geralmente são mais intensivas em mão de obra, portanto, geram empregos promovendo sustentabilidade e desenvolvimento.



Quadro 3 - Síntese da Análise

Problema da pesquisa	Ponto(s) forte(s)	Ponto(s) fraco(s)	Justificativa
<p>As compras públicas no âmbito da Esplanada dos Ministérios promovem o desenvolvimento sustentável? Em caso positivo, como se deu essa promoção nos últimos cinco anos?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Existência de Compras com exigências de sustentabilidade. - Programa Esplanada Sustentável. - Grande parte das compras sustentáveis serem originárias de micro e pequenas empresas. - Especificação em edital de selos e ecoetiquetas para a aquisição de produtos. - Existência de legislação embasando as compras sustentáveis. 	<ul style="list-style-type: none"> - A participação de itens sustentáveis em relação ao total de itens comprados ainda é muito baixa. - A não continuidade de compras sustentáveis no mesmo órgão. - A maior parte dos itens se classifica como material de expediente, em especial produtos com papel e plástico recicláveis. - Alguns editais ainda enfrentam problemas de fiscalização em razão da forma de especificação do item. 	<p>Há desconhecimento da imensa possibilidade de itens sustentáveis a serem comprados. Esse desconhecimento se dá em vários níveis, desde a existência do produto em si até a forma de especificar o pedido no edital, muitas vezes incluindo análise de custo com base no valor presente e não no ciclo de vida.</p> <p>O fato de a maior parte do que se compra com critérios de sustentabilidade estar ligado a produtos de expediente, evidencia que ainda se tem uma visão muito limitada em relação as possibilidades a serem exploradas e, mesmo considerando apenas esses itens, não há evidência de continuidade nas aquisições, são esporádicas.</p>

Fonte: Autora, 2017.



A análise dos dados coletados indica que há preocupação com o desenvolvimento sustentável, mas ainda em escala reduzida ao se considerar as compras realizadas nos últimos cinco exercícios fiscais dos Ministérios da Esplanada dos Ministérios.

4. RECOMENDAÇÕES

Algumas ações podem ser pensadas no sentido de aumentar as compras de produtos sustentáveis por parte do governo federal. Destaca-se a implementação de Programas de Incentivo, Plataformas de Promoção de Itens Sustentáveis e Boas Práticas em Compras Sustentáveis (como a já existente no Comprasnet), Seminários, Educação para Sustentabilidade em larga escala, ampla formação e informação. Há um esforço nesse sentido, publicações como o Guia de Compras Públicas Sustentáveis para a Administração Federal (MPOG, 2013), o Manual Implementando Licitações Sustentáveis (AGU, 2013) e o Manual para Etiquetagem de Edificações Públicas (Eletrobrás, 2014) demonstram isso. No tocante a educação e informação, a Escola Nacional de Administração Pública – ENAP e a Escola de Administração Fazendária –ESAF têm ofertado cursos e seminários de compras sustentáveis. Há um claro incentivo a essa prática por parte das escolas de governo.

No entanto, a produção de materiais e a oferta de formação precisa alcançar as equipes de licitação, os setores demandantes e fazer a diferença no momento da aquisição. Uma possibilidade de maior efetividade desses esforços seria a divulgação diretamente no e-mail dos servidores, montagem de turmas por ministérios etc. Isso foi feito na introdução do Sistema Eletrônico de Informações – SEI do Governo. Certamente trará resultados mais efetivos.

A regulamentação de certificações e o incentivo a etiquetagem também é muito importante para que se obtenha parâmetro de escolha na seleção de itens a serem adquiridos. A etiquetagem de edifícios existe, mas é voluntária e muito pouco foi solicitado desde sua criação. Novamente a questão da informação se faz necessária. Análises de ciclo de vida, a real inserção do interesse ambiental no interesse público no momento de análise de licitação e a educação para sustentabilidade possivelmente trarão compras menos danosas ao meio ambiente e que aos poucos se adequarão até mesmo ao critério econômico com o aumento do número de fornecedores, empregos verdes, ganho de escala da produção e com o desenvolvimento de novas tecnologias voltadas para o desenvolvimento sustentável.



Quadro 4 – Síntese das Recomendações

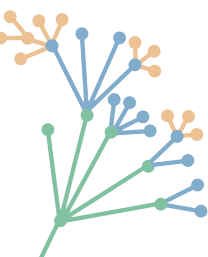
Problema da pesquisa	Pontos críticos	Ações recomendadas
As compras públicas no âmbito da Esplanada dos Ministérios promovem o desenvolvimento sustentável?	Falta de Conhecimento dos produtos existentes	Programas de Incentivo, Plataformas de Promoção de Itens Sustentáveis e Boas Práticas em Compras Sustentáveis (como a já existente no Comprasnet), Seminários, Educação para Sustentabilidade em larga escala, ampla formação e informação.
	Custo Inicial mais Elevado de produtos sustentáveis	A avaliação econômica deve levar em consideração o ciclo de vida do produto e seu impacto ambiental desde a fabricação até o descarte.
	Falta /Desconhecimento de certificações para a escolha de produtos menos danosos ao meio ambiente.	Na maioria das vezes não há tempo hábil e nem conhecimento para a uma análise de ciclo de vida pela equipe de licitação/setor demandante. Recomenda-se um maior número de certificações e uma maior gama de produtos avaliados pelas já existentes. Dar conhecimento e divulgar as certificações já existentes de modo a integrá-las aos editais de licitação.

Fonte: Autora, 2017.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como principal contribuição analisar a informação produzida de modo a evidenciar como as compras públicas têm sido (sub)utilizadas como instrumento de promoção do desenvolvimento sustentável.

Como exposto, a inserção da questão ambiental no âmbito das escolhas a serem



re-alizadas no momento das aquisições dos Ministérios ainda está longe de ser uma realidade. A análise feita identifica um grande avanço, tanto em termos de legislação quanto em termos de incentivo, formações e publicações, mas na prática pouco se tem de resultado.

As compras que incluem itens sustentáveis não chegam a 1% do que se consome na Esplanada dos Ministérios. E quando se comprar, a maioria ainda se concentra em material de expediente e de limpeza. Mesmo ao analisar somente esses itens não há continuidade nas compras com especificações de sustentabilidade, o que indica que é mais uma questão do de-mandante do que uma diretriz dos Ministérios.

A mudança de cultura, a incorporação de análises de ciclo de vida e o reconhecimento e exigência de etiquetas são requisitos para que as compras públicas se tornem um mecanismo de promoção do desenvolvimento sustentável. Espera-se que exista vontade política para que se fortaleçam as iniciativas existentes, se formem equipes conscientes e se tenha não somente uma Esplanada dos Ministérios como um Brasil mais verde.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGU. Manual Implementando Licitações Sustentáveis. 2013 Disponível em:

<http://www.agu.gov.br/page/download/index/id/28095669> Acesso em 4 maio 2017

BIDERMAN, R. et al (orgs). Guia de compras públicas sustentáveis: Uso do poder de compra do governo para a promoção do desenvolvimento sustentável. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2008.

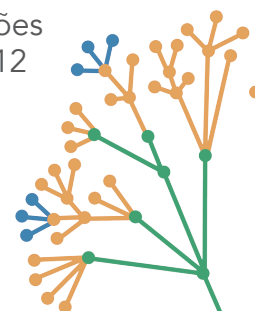
BRASIL. Decreto-Lei 7.746/2012. Disponível em:

<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato_2011-2014/2012/decreto/d7746.htm>. Acesso:

BRASIL. Lei 8.666/1993. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8666cons.htm> Acesso em 19 abr.2017

BRUNTLAND, G. (editor). Our Common Future: the World Commission on Environment and development. Oxford University Press 1987

CADER, R E BARKI, T. Compras Públicas Compartilhadas: a Prática das Licitações Sustentáveis. In: Revista do Serviço Público Brasília 63 (2): 157-175 abr/jun 2012



DE VRIES, H. J.; BAYRAMOGLU, D. K.; VAN DER WIELE, T. Business and environmental impact of ISO 14001. *Int. Journal Quality & Reliability Manag.*, v. 29, n. 4, p.425 – 435, 2012.

ELETROBRÁS. Manual para Etiquetagem de Edificações Públicas. 2014. Disponível em: <http://189.9.150.57/assets/conteudo/midias/manualetiquetedificpublicas20141010.pdf> Acesso em 4 de maio de 2017

MOURA, A. As compras públicas sustentáveis e sua evolução no Brasil. In: Boletim Regional Urbano e Ambiental IPEA n.7 pág 23-34 jan-jun 2013

OCDE. Towards Green Growth. 2011. Disponível em:

<<http://www.oecd.org/greengrowth/48536946.pdf>>. Acesso em 19 abr.2017

ONU. Transformando o Mundo: a Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável. 2016 Disponível em:

<<http://www.br.undp.org/content/dam/brazil/docs/agenda2030/undp-br-Agenda2030-completo-pt-br-2016.pdf>>. Acesso em 19 abr.2017

SEBRAE. O que é um produto sustentável? 2015. Disponível em:

<<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/o-que-e-um-produto-sustentavel,5775438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD>>. Acesso em 19/04/2017

SELA. Las compras públicas como herramientas de desarrollo en América Latina Y el Caribe. 2014 .

Disponível em:<<http://www19.iadb.org/intal/intalcdi/PE/2014/14876.pdf> >.

Acesso em 18 mar.2017

SOUZA, M. E OLIVERO, S. Compras Públicas Sustentáveis: um Estudo da Incorporação de Critérios Socioambientais nas Licitações do Governo do Estado de São Paulo. IN: Anais do XXXIV Encontro da Anpad. Rio de Janeiro 2010

SOUZA, W. et all. O Poder de Compra em prol do Desenvolvimento Regional: as Micro e Pequena Empresas nas Compras Governamentais de Minas Gerais. 2015. Disponível em:

<<http://banco.consad.org.br/bitstream/123456789/1296/1/O%20PODER%20DE%20COMPRA%20EM%20PROL%20DO.pdf> >. Acesso em 19 abr.2017





Atributo de Liderança e de Suporte Organizacional: Gestão de Projetos da AIESEC do Brasil

Attributes of Leadership and Organizational Support: Management of AIESEC in Brazil

Pedro Paulo Lima França^a

José Márcio de Carvalho^b

Sílvia Araújo Reis^c

Jorge Alfredo Cerqueira Streit^d

^aAdministrador, Universidade de Brasília – UnB
pedropaulof11@gmail.com

^bProfessor e Pesquisador, Universidade de Brasília – UnB.
Doutor em Administração pela University of Reading
jmcarvalho1708@gmail.com

^cProfessora e Pesquisadora, Universidade de Brasília – UnB.
Doutora em Engenharia de Produção pela Pontifícia Universidade Católica - PUC-Rio.
silviaareis@yahoo.com.br

^dProfessor Faculdades Projeção.
Doutorando em Administração pela Universidade de Brasília – UnB.
jorgealfredocs@gmail.com

Recebido em 02.2018

Aceito em 06.2018

ARTIGO - DOSSIÊ

RESUMO

O objetivo do estudo foi identificar de forma empírica atributos importantes de liderança e da equipe de suporte organizacional para o sucesso de um projeto. Foi aplicado um questionário quantitativo via digital, através do sistema interno da empresa e e-mails, avaliando como estes atores influenciam o sucesso de projetos na AIESEC no Brasil. Foram obtidas 103 respostas de membros de 99 equipes de projeto, que foram avaliadas de forma quantitativa através uma análise univariada, de estatística descritiva. Como resultado, a liderança de equipe foi percebida



pela maioria dos membros de projeto como presente em seu líder direto e nas ações da sua equipe. O suporte organizacional também foi identificado como algo positivo na AIESEC no Brasil, porém sendo necessária a evolução do modelo de capacitação. Por fim, constatou-se que a liderança de equipe e o suporte organizacional influenciam no sucesso dos projetos. Este trabalho contribui com a literatura pois foi identificado uma lacuna existente de validações empíricas de fatores que contribuem com o sucesso de projetos.

Palavras-chave: Liderança de Equipe, Suporte Organizacional, Sucesso de Projetos.

ABSTRACT

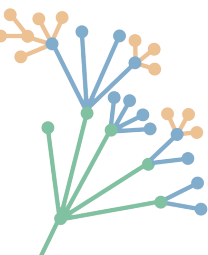
The objective of the study was to empirically identify the role of team leadership and organizational support for the success of a Project. A quantitative questionnaire was applied inside the organization by the use of an internal mail list. The objective being to evaluate how these actors influence the success of AIESEC projects in Brazil. In total, 103 responses were obtained from members of 99 projects teams. The data gathered was analyzed according to univariate data techniques. As a result, team leadership was perceived by most project members as being present in their direct leader and in the actions of their team. Organizational support was also identified as positive in AIESEC in Brazil, but the evolution of the training model was necessary. Finally, it was found that team leadership and organizational support influenced the success of the projects.

Keywords: Team Leadership, Organizational Support and Project Success.

1 INTRODUÇÃO

Desde as últimas três décadas, as organizações estão passando por um processo de transformação em um ambiente internacional desafiador, onde vivem em um cenário competitivo de alta pressão e de concorrência entre as empresas. Com isso, tem se gerado a necessidade para as organizações se reorganizarem buscando otimizar suas atividades para acelerar a oferta de novos produtos e serviços de melhor qualidade para o mercado a fim de proporcionar uma melhor experiência de consumo para os clientes (JOHNS, 1999).

A busca pelo aumento da agilidade nas atividades produtivas e no uso dos recursos, tem feito as organizações buscarem vantagens competitivas para sobreviverem no mercado, um caminho encontrado por elas foi se reorganizar por meio da gestão de projetos (SODERLUND, 2004). Bakker (2010) também afirma que organizações em busca da sobrevivência tem se reorganizado por meio de projetos e o adequado gerenciamento têm se tornado um importante caminho para estruturar o trabalho na maioria das organizações e para gerenciar eficientemente os recursos disponíveis.



Gerenciamento de projetos, para a presente pesquisa, é compreendido, conforme Kerzner (2003), como sendo a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades de projetos para atender aos requisitos do projeto, como planejamento, organização, direção e controle dos recursos da empresa, isto para alcançar as metas e os objetivos específicos que foram determinados para o projeto em um momento específico.

Trabalhos recentes como Svejvig e Andersen (2015), Ika e Donnelly (2017) ou Müller, Zhai e Wang (2017) têm buscado repensar a forma de compreender quais elementos são importantes para entender o sucesso de um projeto. Nesse novo contexto, muitas questões sobre o papel de liderança do gerente de projeto têm ganhado destaque, no intuito de se compreender o seu impacto na equipe que está trabalhando (FREDERICK LITTRELL, 2013), como também o impacto deste no sucesso de projeto (TURNER; MULLER, 2005). A maneira como esse líder recebe e sua equipe interage com o suporte organizacional também tem gerado novas questões a serem estudadas cientificamente (DROUIN, BOURGAULT, GERVAIS, 2010). Essa interação pelo lado da organização também tem sido de importante compreensão, onde o suporte organizacional oferecido pela organização ou pela alta gestão pode influenciar o sucesso do projeto (BECKMANN; LINDEMANN; STRAUBE, 2009; MARKIC et al., 2012).

Ao deparar-se com a seguinte literatura publicada recentemente, uma lacuna de pesquisa foi identificada e este trabalho contribui para atender a esta deficiência. Van der Linde e Steyn (2016) evidenciam a ausência de validações empíricas que venham a comprovar o papel, o valor e a legitimidade dos escritórios de projeto para o sucesso de um projeto. Além disso, os autores alertam para a ambiguidade presente na literatura, ou seja, os poucos trabalhos publicados apresentam contradições entre si.

Desse modo, a presente pesquisa teve como objetivo principal identificar atributos que auxiliem a liderança e o suporte organizacional a contribuir para o sucesso de um projeto. A aplicação em um caso empírico indica a importância do presente trabalho, corroborando com Muller e Soderlund (2015), ao evidenciar que a produção acadêmica em projetos tem sido demasiadamente teórica. Segundo os autores, investigações empíricas contribuem para o fortalecimento de teorias sobre gerenciamento de projetos, em vez de tentar “reinventar a roda” mais uma vez.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1 GERENCIAMENTO DE PROJETOS

A partir desta evolução histórica, a literatura tem buscado compreender as características do fenômeno denominado “Projeto”, desde o seu gerenciamento aos fatores que podem influenciar seu sucesso de uma execução. Um projeto pode ter um simples objetivo, sem precisar de uma grande quantidade de investimento e recursos, ou pode precisar de muitas pessoas e ser extremamente complexo ne-



cessitando de diversas habilidades (PRABHAKAR, 2009). Segundo o Project Management Institute (PMI, 2008) os projetos surgiram como uma forma de organizar, acompanhar e controlar um conjunto de atividades temporárias, realizadas por um grupo de pessoas designadas para esta atividade, com intuito de produzir um produto, serviço ou resultados únicos.

Entre as diversas definições de projeto que podemos encontrar na literatura, podemos inferir de forma geral que um projeto é uma série de atividades complexas ou relacionadas, que tem início e fim estabelecidos, tendo um escopo e recursos necessários bem definidos, sendo executado por um conjunto de pessoas que tem um objetivo ou propósito específico em comum (PINTO E SLEVIN, 1987). Para Packendorff (1995) os projetos deixam de ser apenas uma ferramenta usada para melhorar a utilização dos recursos e passam a ser organizações temporárias dentro da organização, que executam um grupo organizado de ações, com um objetivo pré-determinado. Estes projetos possuem critérios de avaliação de desempenho, sendo feito de forma tão complexa em termos de funções e número de papéis que exige da organização muitos esforços (AUBRY; HOBBS; THUILLIER, 2007).

A performance geral de um projeto pode ser utilizada muitas vezes como um critério de sucesso, sendo mensurado pelo atingimento de objetivos organizacionais. O gerenciamento, de projetos pode ser avaliado pelos critérios tradicionais como custos, planejamento e qualidade (COOKE-DAVIES, 2002). O autor identificou 12 fatores críticos de sucesso para um projeto, através das interações de conceitos de gestão de operações e de gestão de programa e projetos. Já Pinto e Slevin (1987) criou um framework com 10 fatores críticos de sucesso que influenciam o sucesso dos projetos, para ele os gerentes de projetos têm tido geralmente um papel crucial para a implementação desses fatores críticos sucesso. Segundo estes autores, o gerente de projeto e seu estilo de liderança ou sua competência são fatores relevantes para o sucesso dos projetos. Esta abordagem merece ser estudada e investigada mais a fundo.

2.2 CONTRIBUIÇÕES DO LÍDER DE EQUIPE AO PROJETO

Por um tempo, boa parte da literatura sobre sucesso de projetos ignorou o impacto do gerente de projeto bem como seu estilo de liderança e competência como um fator passível de contribuição ao sucesso do Projeto, postura essa que se contradiz com a literatura de gestão. Esta postula que o estilo de liderança e a competência do gestor tem um impacto direto sobre o desempenho de uma organização ou negócio (TURNER; MULLER, 2005).

Os gerentes de projetos, atuando como líderes, podem ter um impacto muito significativo na direção estratégica de uma organização de acordo com Eweje et al. (2014). Kissi,, Dainty, e Tuuli (2013) chegaram a conclusões semelhantes e ressaltaram o papel transformacional do líder de projetos. Kasapoglu (2014) enfatizou que o comportamento do gestor de projetos pode ajuda-lo a conquistar a posição de liderança na organização.



Ainda com base em Turner e Muller (2005), foi enfatizado que os gerentes de projeto têm o papel de criar um ambiente de trabalho eficaz para a equipe, e seu estilo de liderança e competências vão influenciar em cada fase de ciclo do projeto e de seu sucesso. Para a criação de um ambiente de trabalho produtivo, faz-se necessária a construção da confiança, que na opinião de Berkun (2008) está pautada, sobretudo, pelo compromisso. Berkun (2008 pg.257) diz que “confiança é um seguro contra a adversidade” na gestão de projetos, pois em momentos de construção de ambientes, incertezas ou momentos difíceis, faz-se importante que a equipe confie no gerente e também, uns nos outros.

Com o aumento do emprego da gestão de projetos nas organizações, o papel de liderança do gerente foi sendo transformado. Na opinião de Bass (1990), isto pode ser caracterizado como a evolução da liderança transacional para liderança transformacional. Uma das diferenças entre esses tipos de liderança está relacionada ao fato de que a liderança transacional é marcada pelo antigo modelo de relação de trabalho, onde o líder promete ao trabalhador reconhecimento e recompensas salariais se executar bem uma atividade, em caso contrário ele será penalizado. Diferentemente da transacional a liderança transformacional ocorre quando os líderes passam exercer um papel carismático e de inspirar os seus colaboradores (BASS, 1990).

Para conduzir equipes de alto desempenho, portanto, deve-se conseguir lidar com esses subsistemas de incentivo. Os líderes de equipes podem desenvolver capacidades dinâmicas que lhes permitam conciliar ambos os estilos de liderança, transacional (orientado às tarefas) e transformacional (orientado às pessoas), e estar preparados para responder de forma proativa as exigências do projeto visando motivar continuamente para todos, entregar projetos bem sucedidos (TUULI et al., 2012). Além da preocupação com integrantes, o gestor precisa se preocupar com o desenvolvimento de toda a equipe, o que representa um grande desafio. O líder de projetos precisa desenvolver tanto as competências técnicas (hard skills) quanto às competências interpessoais (soft skills) para realmente conquistar a confiança de equipe, esta é uma percepção compartilhada por Carvalho e Rabechini (2014), por Suderland (2012) e também por Gustavsson e Hallin (2014).

2.3 CONTRIBUIÇÕES DA EQUIPE AO PROJETO

Esta seção tem o intuito de revisar a teoria a respeito das equipes e sua maneira de influenciar o desempenho do projeto. Como discutido no tópico anterior, o gerente de projeto é o ator central na liderança de equipe, contudo a equipe também exerce um papel fundamental com suas interações, percepções, comportamentos e atitudes para influenciar positivamente ou negativamente o sucesso do gestor em sua liderança de equipe (TUULI et al., 2012). Uma equipe de projeto pode ser definida como um conjunto de indivíduos selecionados por seus conjuntos e qualidades de habilidades específicas, onde se tem por foco a manutenção de coesão, mesmo que os membros do grupo tenham diferentes necessidades e experiên-



cias, para atingir um proposito escolhido (THAMHAIN, 2012).

Sobre projetos, pode-se afirmar que foi encontrado em equipes de alto desempenho as seguintes 15 características em comum: gestão de conflitos; alta taxa de resposta; alto desenvolvimento comportamento inovador; risco compartilhado; comprometimento; comunicação efetiva; orientada para qualidade; mínima dependência para procedimento; alta necessidade por resultados; gostar do trabalho; alta moral e espirito de equipe; orientação para mudança; e capacidade de autodireção (THAMHAIN, 2012). Pode-se perceber que o desempenho de uma equipe não é influenciado apenas pelo trabalho de um gerente de projeto, mas por uma série de características e capacidades que podem ser alocadas nos subsistemas abaixo, que de segundo Thamhain (2012) e outros autores da literatura as equipes são influenciadas por estes seis subsistemas: projeto e suas complexidades; processos e fluxos de trabalho, pessoas e cultura de equipe; ferramentas e técnicas de gestão; liderança gerencial; ambiente organizacional.

Uma outra questão foi abordada por Jones et al. (2015), a qual seja a importância que os executivos responsáveis por projetos têm ao inspirar a equipe a desenvolver ambições maiores para os projetos em que estão envolvidos e para os próprios ocupantes da equipe. Tabassi et al (2016) argumentou na mesma linha de raciocínio, ressaltando a liderança intelectual que os gestores de projetos podem conseguir junto aos componentes da equipe de projeto.

2.4 CONTRIBUIÇÕES DO SUPORTE ORGANIZACIONAL AO PROJETO

Em gerenciamento de projetos existem diversos especialistas de diferentes áreas funcionais trabalhando em prol de um conjunto de projetos de toda a organização, com isso as organizações criaram equipes de projeto para suprir a necessidade de apoio dessas equipes, onde eles funcionam como uma empresa dando suporte a um cliente, oferecendo treinamentos, apoio e orientação estratégica para as equipes de projeto dentro da organização (JOHNS, 1999). Esse suporte que as equipes recebem da organização vão torna-las mais aptas para alcançar sua missão e atingir o seu máximo potencial de impactar positivamente o resto da organização (FEDOR et al., 2003).

Infelizmente, organizações geralmente falham por não perceber que é insuficiente colocar um grupo de empregados juntos, dando a eles uma serie de objetivos e esperar por resultados positivos (FEDOR et al., 2003). Segundo os autores, as equipes precisam de recursos e suporte para funcionar bem, melhorar o desempenho organizacional e manter uma vantagem competitiva.

O trabalho de Markic et al. (2012), procurou entender mais especificamente a relação desse suporte, analisando como a educação, o treinamento e a organização de estrutura de projetos impactam na realização de um projeto bem sucedido. O trabalho teve como estudo os institutos de saúde pública da Europa Oriental, e obteve 180 respondentes, onde encontrou respostas positivas para educação, treinamento e motivação como impacto no sucesso do projeto. Outro estudo que



também confirmou que o suporte organizacional teve forte impacto no sucesso de projeto foi o Drouin; Bourgault; Gervais (2010), que investigou os efeitos dos componentes de suporte organizacional nas equipes de projeto virtuais, encontrando a relação de efeito principalmente na parte de comunicação na organização de equipes.

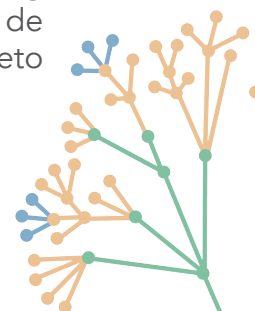
Embora existam muitas maneiras pelas quais uma organização pode apoiar seus gerentes de projeto, o suporte organizacional em muitas organizações vem direto da alta gestão da empresa (ZWIKAEL, 2008). A partir do apresentado constata-se que o suporte organizacional deve servir como um mecanismo de amparo aos projetos e equipes por meio de atividades ou sistemas, como uma forma de aumentar a produtividade e eficiência deles.

2.5 SUCESSO DE PROJETO

O “sucesso” no contexto de gerenciamento de projetos, segundo Cleland e Ireland (2008), está relacionado ao fato de se planejar algo que foi realizado dentro dos requisitos previstos, como prazo, custo, qualidade, objetivos e metas do empreendimento. A mensuração deste sucesso exige o desenvolvimento de padrões de desempenho e só então, pode-se fazer a comparação com a performance alcançada. Além dos padrões, cabe ressaltar que o sucesso pode variar dependendo da visão dos stakeholders. A objetividade ao se medir o sucesso do projeto se constitui num desafio para o desenvolvimento de medidas de desempenho, onde a maioria das organizações, ainda nem alcançaram a capacidade de desenvolvê-las (CLELAND e IRELAND, 2009).

O aumento da implementação de projetos nas organizações na década de 90, gerou também o interesse em identificar quais seriam os fatores de sucesso dos projetos. Diversas obras foram relevantes para a evolução dos quesitos necessários para obtenção de sucesso em projeto. Pinto e Slevin (1987), por exemplo, identificaram 10 fatores que influenciam no perfil de implementação de um projeto. Baccarini (1999), por sua vez, propõe um método de estrutura-lógica para identificar o sucesso de projeto, que a partir dele pode-se utiliza-lo para diferentes tipos de projeto, depois de se identificar quais serão os fatores de sucesso daquele determinado projeto. Posteriormente os trabalhos de Shenhar et al. (2001) propôs os fatores de sucesso a partir de 4 dimensões, onde elas são classificadas de acordo o tempo e o nível de tecnologia que ela possui, baixa, media, media-alta, alta. Por sua vez, o estudo empírico de Cooke-Davies (2002) investigou quais são os fatores que levavam o sucesso de um projeto, em mais de 70 multinacionais de diferentes países, onde foram encontrados 12 fatores críticos de sucesso para um projeto.

Por fim, cabe trazer resultados de pesquisas mais recentes, como Ika e Donnelly (2017) que ressaltam a importância de características como o empenho nas diversas incumbências das partes interessadas no projeto, o alinhamento, a colaboração e a adaptação para obter êxito na realização do projeto. Müller, Zhai e Wang (2017) através da investigação com mais de 120 questionários com gestores de projeto de todo o mundo, concluem que há relação direta de sucesso de projeto



com níveis de confiança, não só no líder, mas em toda a equipe. Esta confiança, na opinião dos autores, pode ser elevada quando utilizadas adequadamente mecanismos de governança, ao nível organizacional.

3. MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

3.1 TIPO E DESCRIÇÃO GERAL DA PESQUISA

A técnica de pesquisa utilizada no estudo foi a pesquisa analítico-descritiva. A pesquisa descritiva foi utilizada com a finalidade de caracterizar como os fatores internos, liderança de equipe e suporte organizacional, contribuem para o sucesso de projeto de uma organização. De acordo com o Gil (2002), quanto aos procedimentos técnicos, esta pesquisa utilizou um único estudo de caso.

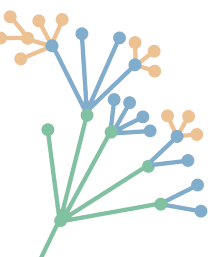
Foi utilizado como instrumento de coleta de dados um questionário quantitativo que foi aplicado via digital, através do sistema interno da empresa e e-mails, diretamente ao grupo alvo do estudo. O questionário foi feito com questões fechadas, que prevaleceu uma melhor padronização e uniformização dos dados, e foi escolhido por permitir uma maior uniformidade na avaliação em virtude da natureza impessoal do instrumento sem distorções pela influência do pesquisador (SILVEIRA; CÓRDOVA, 2009).

Em seguida foi feita uma análise univariada dos dados, de estatística descritiva, para obter as devidas constatações sobre as percepções dos respondentes. Ela foi feita com base no que foi proposto por Quivy e Campenhoudt (1995) onde são realizadas duas operações de análise de dados. A primeira operação teve o objetivo de descrever os dados, e apresentar as características centrais da pesquisa, enquanto a segunda operação visou mensurar as relações entre as variáveis, da maneira como essas relações foram previstas pelos objetivos da pesquisa.

3.2 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO ESTUDADA

A organização escolhida para realizar o presente estudo foi a AIESEC no Brasil, que faz parte da AIESEC Internacional como um comitê nacional. A AIESEC segundo o seu site oficial, é uma organização global, independente, não política, sem fins lucrativos dirigida por jovens que tem como objetivo atingir a paz mundial e o preenchimento das potencialidades humanas. A AIESEC acredita que o caminho para alcançar a sua visão é desenvolvendo liderança nos jovens, assim eles farão do mundo um lugar melhor no futuro. Para isso ser possível, a organização proporciona experiências práticas de liderança aos jovens, podendo ser pela realização de um intercâmbio (social ou profissional) ou sendo membro voluntário dentro da organização (AIESEC, 2016).

A AIESEC surgiu em 1948, fundada por jovens vindos de 7 países da Europa (Sué-



cia, Noruega, Dinamarca, Finlândia, França, Bélgica e Países Baixos) que após a segunda guerra mundial, tiveram a intenção de expandir o entendimento de diversidade cultural dos indivíduos sobre as outras nações para prevenir novos conflitos parecidos. Com a evolução dos anos, a AIESEC atualmente está presente em 126 países e territórios, e nos últimos 6 anos, entre 2010 a 2015 realizou uma soma de 107.244 experiências de intercâmbio sociais e 26.675 de intercâmbios profissionais, totalizando 133.919 experiências de intercâmbio (AIESEC, 2016). Atualmente a AIESEC no Brasil está presente nas 5 regiões brasileiras, e em 51 cidades por meio dos 54 escritórios que atuam localmente (AIESEC, 2016). Com relação ao número de intercâmbios, a AIESEC-Brasil entre 2010 e 2015, realizou ao total 22.553 intercâmbios, tendo uma curva ascendente de resultados.

3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA

Para escolher a população e amostra foi preciso entender a estrutura organizacional da AIESEC no Brasil. Após esta análise, verificou-se que a investigação das relações de liderança de equipe e suporte organizacional teria uma maior relevância se fossem avaliados os gerentes de projeto de intercâmbio que são responsáveis pelos projetos e pelas equipes que de fato entregam os resultados dos projetos. Assim, com o intuito de avaliar os gerentes de projeto, a população da pesquisa foi composta pelos membros das equipes de projeto.

A população da pesquisa foram todos 1517 membros das equipes de projeto, vindo dos 54 escritórios locais da AIESEC no Brasil, referente ao período de julho a dezembro de 2015, o qual foi o período de realização dos projetos das equipes estudadas.

Como a AIESEC no Brasil está nas 5 regiões do país, sendo 17 estados brasileiros mais o Distrito Federal, a população da pesquisa teve uma diversidade positiva, com os respondentes entre 18 a 30 anos, oriundos de universidades tanto públicas quanto privadas, e de diversos cursos de graduação. Dessa forma, não seria equivocado afirmar que a população da pesquisa esteve composta por gestores de futuros projetos no Brasil.

3.4 CARACTERIZAÇÃO DOS INSTRUMENTOS DE PESQUISA

O instrumento de pesquisa foi utilizado para avaliar a influência da liderança de equipe e do suporte organizacional no sucesso dos projetos a partir das percepções dos membros das equipes. Para isso, a população objeto do estudo respondeu um questionário avaliando cada um dos aspectos, utilizando a escala de 5 pontos, onde 1 – Discordo fortemente a 5 concordo fortemente para cada item do instrumento.



O questionário utilizado para fazer instrumento de pesquisa foi baseado no trabalho de Fedor et al. (2003), que avaliou como os inputs organizacionais (liderança de equipe e suporte organizacional) e processos de equipe (geração e disseminação de conhecimento) influenciaram os resultados de um projeto (sucesso e impacto esperado). O instrumento validado por Fedor et al. (2013) foi adaptado para a AIESEC-Brasil e devidamente traduzido e adaptado pelos autores, para a utilização nesta pesquisa.

Para validar o novo instrumento, foi utilizado dois especialistas em pesquisa psicométrica da Universidade de Brasília (UnB), que analisaram o novo instrumento e sugeriram algumas evoluções para a versão final. Além disso, o instrumento passou por um processo de validação com 2 presidentes de escritórios locais da AIESEC no Brasil, Rio de Janeiro e Brasília, para identificar se a comunicação utilizada no instrumento seria compreendida pelos membros respondentes do questionário. Somente após esse processo, o questionário pode ser aplicado.

3.5 PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS

Visando conseguir um número considerável de respondentes, foram realizadas três ações distintas, todas por meio digital. Primeiramente, foi encaminhado um e-mail para todos os presidentes dos 54 escritórios locais, informando sobre a pesquisa e solicitando autorização para realizar o levantamento de dados. Foi solicitado à divulgação na intranet local da AIESEC, para que os membros dos projetos do ano anterior pudessem responder. Todos os presidentes concordaram e a maioria disponibilizou o questionário para o escritório, via sistema interno. A segunda ação foi enviar um e-mail para todos os membros de projetos de 2015, explicando os objetivos da pesquisa e solicitando o auxílio de cada um. A última ação tomada foi disponibilizar um comunicado na intranet da AIESEC no Brasil com a divulgação da pesquisa e a coleta das últimas respostas, possibilitando assim, a análise dos resultados.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Para fazer a análise dos dados, primeiramente foram verificados os dados da localização dos participantes da pesquisa. Foi verificada a localidade dos participantes, sexo e idade. Posteriormente, foram verificadas as frequências dos diferentes itens do questionário. Por fim, a partir das frequências dos itens foi feito um cruzamento entre os dois constructos, liderança de equipe e suporte organizacional, e a influência deles com o sucesso de projetos.



4.1 INFORMAÇÕES SOBRE OS RESPONDENTES

Dos 54 escritórios da organização, esta pesquisa conseguiu abranger 37, nas 5 regiões do país, permitindo conseguir uma visão panorâmica da organização. Entre eles estão escritórios presentes em capitais e em cidades menores.

Com relação as áreas de atuação dentro da AIESEC, 55% dos respondentes da pesquisa vieram da área ICX GCDP: (Incoming Exchange Global Community Development Program) que recebe intercambistas no Brasil para realizar projetos sociais, outros 33% da área de OGX GCDP: (Outgoing Exchange Global Community Development Program) que envia estudantes para realizar projetos sociais no exterior e em uma menor expressão.

As áreas de ICX GIP: (Incoming Exchange Global Internship Program) e OGX GIP, (Outgoing Exchange Global Internship Program), que envia e recebe intercambistas para intercâmbios profissionais, obtiveram 7 e 8% respectivamente.

4.2 FATORES QUE INFLUENCIARAM O SUCESSO NA GESTÃO DE PROJETOS DA AIESEC NO BRASIL

O objetivo geral do estudo foi verificar os atributos internos da liderança de equipe e suporte organizacional que contribuem para o sucesso de gestão de projetos de uma organização. Com isso, essa seção tem o papel de verificar como cada um destes constructos tem atuado na AIESEC no Brasil e como eles estão associados ao sucesso dos projetos.

Contribuições do Líder de Equipe ao Projeto

A Tabela 1 apresenta os resultados relativos a percepção dos colaboradores da AIESEC no Brasil em relação a Liderança de Equipe na organização. Esta escala buscou de forma geral verificar a avaliação da equipe sobre a liderança direta provida a equipe pelo líder de projeto.

Tabela 1: Liderança de Equipes – Resultados da Pesquisa

Liderança de equipe	Discordo Fortemente	Discordo	(Não) Concordo Discordo	Concordo	Concordo Fortemente
Líder efetivo	3%	10%	15%	28%	44%
Troca de informações	2%	6%	4%	36%	52%



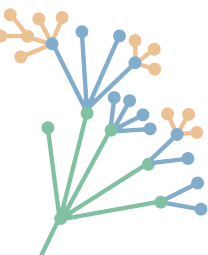
Maximização de conhecimento	3%	14%	22%	28%	33%
Discussão dos erros	3%	12%	17%	32%	36%
Equipe aberta a crítica	2%	12%	14%	32%	40%
Equipe sincera e aberta	3%	5%	11%	42%	39%
Toas as opiniões antes de decidir	3%	8%	12%	38%	39%
Visão clara	4%	10%	12%	29%	45%

Fonte: Elaborado pelos autores

A Tabela 1 indica de maneira geral que os membros da AIESEC no Brasil perceberam a importância da liderança de equipe que existe hoje dentro da AIESEC, as respostas para os itens de liderança tiveram um maior número, se somados, de concordo e concordo fortemente que as outras opções juntas. Isso indica que na percepção dos respondentes a liderança de equipe tem sido bem trabalhado dentro da AIESEC no Brasil, sendo este um fator importante citado por Tuuli et al (2012) e por Müller, Zhai e Wang (2017) que afirmam que a liderança equipe exerce um papel fundamental com suas interações, percepções, comportamentos e atitudes para um maior desempenho da equipe, ou seja, os achados pela presente pesquisa corroboram com a literatura.

Porém, 39% dos participantes não conseguiram perceber que a maximização do conhecimento é trabalhada dentro das equipes. Esse dado pode ser prejudicial para a organização por dois motivos: Primeiro se as equipes não estão buscando maximizar o conhecimento, significa que elas não vão estar se desenvolvendo e nem evoluindo. O outro motivo é que de acordo com o que aponta Muller e Turner (2010), as pessoas se motivam pelo desenvolvimento pessoal e profissional proposto pela organização, e por isso cada tipo de projeto tem a necessidade de ter equipes treinadas para conseguirem exercer sua função corretamente no projeto, portanto, o não crescimento do nível do conhecimento da equipe se torna uma ameaça ao sucesso do projeto.

Contudo, o item “Troca de informações” foi percebido por 88% dos membros como um fator que tem sido presente dentro dos projetos. Isso indica que os líderes têm criado um ambiente onde os membros podem colocar opiniões, ideias e informações sobre o projeto e ter um ambiente colaborativo de trabalho. Este



item vai ao encontro do que Thamhain (2012) afirmou que os gerentes devem promover um ambiente de trabalho favorável para os membros da equipe, criando um clima e cultura propícia para o trabalho em equipe de qualidade, assim esse ambiente irá alavancar os pontos fortes e competência organizacionais para entregar resultados e objetivos da organização.

Com isso, a Tabela 1 indica que é percebida a existência de um ambiente favorável para o desenvolvimento de liderança dentro das equipes proporcionado pelos líderes de projeto, que são responsáveis pelo desenvolvimento da equipe como um todo, devendo conduzir as atividades e fazer a equipe alcançar os objetivos planejados (MARKS, MATHIEU e ZACCARO, 2001). Essa percepção pelos membros de equipe sobre a Liderança de equipe é uma boa resposta para a AIESEC em relação à formação dos seus gestores de projeto.

Como resposta final a Liderança de equipe, os resultados apresentados na Tabela 1 são relevantes para AIESEC, pois o seu principal objetivo é o desenvolvimento de liderança nos jovens.

Contribuições do Suporte Organizacional ao Projeto

A Tabela 2 apresenta os resultados relativos a percepção dos colaboradores da AIESEC no Brasil em relação ao Suporte Organizacional na organização. Para o suporte organizacional, foram avaliados 6 itens, identificados em 5 pontos de análise. Esta escala buscou de forma geral verificar a avaliação da equipe sobre o suporte oferecido pela organização como treinamentos, estruturas apropriadas, e recursos requeridos que os times necessitam.

Tabela 2: Suporte Organizacional – Resultados da Pesquisa

Suporte Organizacional	Discordo Fortemente	Discordo	(Não) Concordo Discordo	Concordo	Concordo Fortemente
Treinamento de Ferramentas	6%	12%	29%	25%	28%
Treinamento para funcionar bem	4%	12%	21%	36%	27%
Acesso a recursos	2%	9%	22%	40%	27%
Modelo de trabalho comun	2%	8%	14%	37%	39%



Sistema de suporte padronizado	2%	10%	30%	24%	34%
---------------------------------------	----	-----	-----	-----	-----

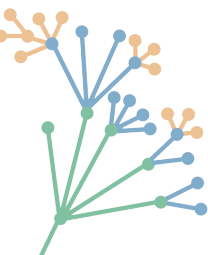
Fonte: Elaborado pelos autores

Os membros dos projetos perceberam que existe hoje um suporte organizacional oferecido pela organização, isso pode ser percebido ao verificar que a resposta “concordo” e “concordo fortemente” prevalecerem mais que a “não percepção” do suporte organizacional. Esse é um ponto positivo para a AIESEC no Brasil, pois está em consonância com a proposição de Johns (1999) favorável a que a organização deva criar uma cultura organizacional onde as equipes possuam autoridade para realizar suas missões, metas e objetivos a partir do suporte oferecido pela alta administração.

O item “modelo de trabalho comum” obteve considerável reconhecimento com 76% dos membros concordando e concordando fortemente com a proposição de que os modelos e sistemas de trabalho são comuns para toda equipe. Esses dados indicam que os processos da organização estão padronizados e isso tem facilitado o andamento dos projetos, pois os sistemas e trabalhos comuns facilitam a divisão de tarefas e o compartilhamento e a colaboração entre os membros da equipe. Com isso, pode ser inferido que as equipes de projetos têm recebido suporte da organização e este suporte pode estar influenciando o sucesso dos projetos.

Markic et al. (2012) analisou e encontrou respostas positivas para a educação, treinamento e a organização de estrutura de projetos no impacto da realização de um projeto bem-sucedido. Porém, mesmo tendo uma maior parte dos membros percebendo o suporte organizacional oferecido pela empresa, para o item “Treinamento para funcionar bem” 16% discordaram que receberam capacitação para exercer suas funções na execução e gestão do projeto e para o item “treinamento de ferramentas”, 18% discordaram que receberam capacitação para ferramentas de resolução de problemas. Assim, esses dados são uma indicação que a organização tem tido dificuldade em capacitar as equipes, tanto ao iniciar os projetos quanto durante a sua execução.

Uma das consequências possíveis desses resultados da Tabela 3 está relacionado ao fato de que os membros das equipes tiveram dificuldades executar as atividades dos projetos ou fazem com dificuldade, assim prejudicando desde o início o andamento do projeto, eles também manifestaram que não sabem solucionar vários dos entraves surgidos durante a execução dos projetos. Ao contrário dessa perspectiva, Zwikael (2008) citou que o suporte da alta gestão da organização deve desenvolver procedimentos de projetos, onde envolvem o gerente de projeto e a equipe na fase de abertura e a formação deles em gerenciamento de projetos, oferecendo suporte em definir medidas de sucesso claras e apoio na gestão de qualidade dos projetos. Dessa forma, a falta do suporte citado pelo autor, pode estar influenciado negativamente o sucesso dos projetos.



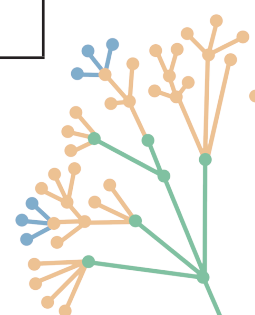
Ao comparar os resultados dos itens da Tabela 1, sobre a Liderança de equipe, com os resultados dos itens da Tabela 2, sobre o suporte organizacional, é percebido que a Liderança de equipe obteve resultados melhores que o suporte organizacional na percepção dos membros das equipes de projeto. A partir disso, podemos inferir que a AIESEC no Brasil precisa desprender esforços para construir um ambiente onde ela ofereça suporte aos projetos, e que eles tenham sucesso. Esse ambiente foi caracterizado por Beckmann, Linddemann e Straube (2009) em três aspectos centrais de suporte: o poder dado aos membros de projeto em tomada de decisões, os recursos disponíveis para as equipes vindo da alta gestão e finalmente os aspectos motivacionais dos colaboradores como por exemplo o impacto do sucesso dos projetos.

4.2.3 SUCESSO DE PROJETO

A Tabela 3 (a seguir) apresenta os resultados relativos a percepção dos colaboradores da AIESEC no Brasil em relação ao sucesso dos projetos na organização. Para o sucesso de projeto, foram analisados 5 itens representando as avaliações dos próprios membros dos projetos sobre os resultados. Esta escala buscou de forma geral verificar a avaliação da equipe sobre as metas e objetivos dos projetos realizados e a satisfação deles com os resultados.

Tabela 3: Sucesso de Projeto - Resultados da Pesquisa

Sucesso do projeto	Discordo Fortemente	Discordo	(Não) Concordo Discordo	Concordo	Concordo Fortemente
Entre dos objetivos/metras	4%	17%	23%	36%	20%
Feliz com o que foi entregue	11%	13%	18%	33%	25%
Satisfeito com o que foi entregue	5%	19%	25%	28%	23%
Teve um bom desempenho com o que foi entregue	5%	17%	19%	37%	22%



O realiza- do superou as expec- tativas ini- ciais	13%	17%	21%	28%	21%
---	-----	-----	-----	-----	-----

Fonte: Elaborado pelos autores

Diferentemente da liderança de equipe e do suporte organizacional, discutidos anteriormente, o sucesso de projetos obteve respostas mais dispersas quanto ao desempenho do projeto, que podem ser observados pela Tabela 3. Um dos itens que apresenta essa clara dispersão foi o “Entrega dos objetivos/metras” que obteve apenas 56 % de concordância, assim evidenciando uma clara divisão entre a percepção dos membros em relação a entrega dos resultados dos projetos.

Morgeson; Derue; Karam (2010) afirmam que a fase de transição, onde a equipe tem atividades de avaliação e de planejamento destinados a promover o alcance das metas é o momento mais importante para ter um bom resultado ao final do projeto. Porém, os resultados apresentados para o item “Expectativas iniciais” que seria equivalente a fase de transição trazida pelos autores foi o único item em todo o questionário, em que as opções “concordo” e “concordo fortemente” não passaram os 50%, sendo que 30% discordam e discordam fortemente que as expectativas iniciais foram superadas. Esses dados ajudam a indicar duas relações: uma que os projetos da AIESEC no Brasil têm feito planejamentos com disfunções, como por exemplo, com expectativas elevadas demais que dificilmente seriam alcançadas, também é provável, que os projetos realmente não estejam conseguindo atingir os resultados e nem superar as expectativas iniciais.

Os resultados apresentados para o Sucesso de projetos presentes na Tabela 3 são bastante favoráveis, isto é indicado a partir dos resultados dos itens “Teve um bom desempenho na entrega final” e “Feliz com o que foi entregue”, que obtiveram respectivamente 59% e 58% de concordância, que na percepção dos membros. Deve ser ressaltado que mais da metade dos projetos da AIESEC no Brasil atingem os resultados mínimos planejados no início dos projetos.

Ao se avaliar os resultados da Tabela 4 de forma geral, os membros de projeto da AIESEC no Brasil não estão satisfeitos com a não entrega dos projetos, e com o não atingimento das expectativas iniciais. Infelizmente, segundo Fedor et al. (2003), organizações geralmente falham por não perceber que é insuficiente colocar um grupo de colaboradores juntos, dando a eles uma série de objetivos e esperar por resultados positivos. Com isso, esses resultados da Tabela 3 podem ser percebidos como um sinal de alerta para a organização, pois essa não entrega dos objetivos são uma clara indicação de que existem lacunas a serem trabalhadas.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Foi encontrado por meio dos resultados que a liderança de equipe tem sido algo



trabalhado pela AIESEC no Brasil. Os níveis de concordância dos membros de projeto para todos os itens desse constructo foram acima de 65%, evidenciando-se que características de liderança tem sido realidade constante dentro dos projetos da organização.

Contatou-se também que o suporte organizacional tem sido percebido pelos membros dos projetos como algo positivo, porém percebeu-se a necessidade de evolução do suporte básico, como a capacitação inicial para a execução de suas funções, e a capacitação de ferramentas de gestão ao longo do projeto. Estes fatores têm influenciado negativamente os projetos.

Por fim, o objetivo do trabalho foi verificar atributos de liderança e da equipe de suporte organizacional que impactavam no sucesso do projeto. Através das análises foi percebido que existe uma associação positiva entre a liderança de equipe e o suporte organizacional com o sucesso do projeto. Porém, foram identificados que estes não são os únicos fatores que influenciam o sucesso de projeto, pois eles juntos ainda não seriam suficientes para que todos os projetos atinjam seus objetivos e metas. Entretanto, os outros fatores que podem influenciar o sucesso de projeto ainda são desconhecidos por parte deste estudo e demandariam pesquisas futuras.

Ao final dos resultados desse estudo, cabe ressaltar a importância do papel da AIESEC no Brasil na formação de novos gestores de projetos, pois oferece oportunidades para jovens membros, estar à frente de projetos de alta responsabilidade.

O presente estudo tem limitações, pelo fato de existir diversas possibilidades de seleção, tendo em vista que os respondentes apresentam características diferentes entre si, como maior tempo livre e/ou maior interesse por determinadas questões e isso pode afetar negativamente a análises e reduzir a validade externa. Durante a coleta, apenas os membros da equipe foram acessados, além disto não foi empregado um instrumento de pesquisa para avaliar as percepções dos gerentes de projeto sobre suas próprias equipes, o que também pode ser entendido como uma fragilidade.

Sendo assim, a organização estudada apresenta potencial para ser cientificamente estudada outras vezes. Estudos futuros podem ser organizados para levantar outros fatores capazes de influenciar o sucesso em projetos bem como estimar a relevância de cada variável no processo de gestão.

Por fim, concluiu-se que a liderança de equipe e o suporte organizacional tem um papel muito importante para as organizações. Com o crescimento da implementação de projetos dentro das organizações, os estudos sobre esses fenômenos devem continuar e receber reforço. Merecem atenção também os estudos que visem a identificação de pontos de dificuldades para a implementação e execução de projetos, principalmente aqui no Brasil, onde o gerenciamento de projetos ainda está em fases iniciais de desenvolvimento.



7. REFERÊNCIAS

AIESEC - Association Internationale des Etudiants en Sciences Economiques et Commerciales Disponível em : <http://aiesec.org.br/a-aiesec/> Acessado em: Junho de 2016.

AUBRY, M.; HOBBS, B.; THUILLIER, D. A new framework for understanding organisational project management through the PMO. **International Journal of Project Management**, v. 25, n. 4, p. 328–336, 2007.

BACCARINI, D. The Logical Framework Method for Defining Project Success. **Project management Institute**, v. 30, p. 25–32, 1AD.

BAKKER, R. M. Taking Stock of Temporary Organizational Forms: A Systematic Review and Research Agenda. **International Journal of Management Reviews**, v. 12, n. 4, p. 466–486, 2010.

BAXTER, P.; JACK, S.; Qualitative Case Study Methodology: Study Design and Implementation for Novice Researchers. **The Qualitative Report**. Vol.13, n. 4, p. 544-599, 2008.

BECKMANN, T.; LINDEMANN, P.; STRAUBE, F. Organisational support: an empirical investigation into the effect of organisational support on the success of emerging market sourcing. **Logistics Research**, v. 1, n. 1, p. 27–43, 2009.

BERKUN, S.; **A arte do gerenciamento de projetos**. Porto Alegre: Bookman, 2008;

BASS, B. M. From Transactional to Transformational Leadership : Learning to Share the Vision. **Organizational Dynamics**, v. 18, n. 3, p. 19–32, 1990.

CARVALHO, M. M., & RABECHINI, R., Jr. Impact of risk management on project performance: the importance of soft skills. *International Journal of Production Research*, 53(2), 1-20. 2014 <http://dx.doi.org/10.1080/00207543.2014.919423>.

CLELAND, D.; IRELAND, L. **Gerenciamento de Projetos**. Rio de Janeiro: LTC, 2007;

COOKE-DAVIES, T. Cooke-Davies_2002_International-Journal-of-Project-Management. v. 20, p. 185–190, 2002.

DROUIN, N.; BOURGAULT, M.; GERVAIS, C. Effects of organizational support on components of virtual project teams. **International Journal of Managing Projects in Business**, v. 3, n. 4, p. 625–641, 2010.

EWEJE, J., TURNER, R., & MÜLLER, R. . Maximizing strategic value from mega-projects: the influence of information-feed on decision-making by the project manager. *International Journal of Project Management*, 30(6), 639- 651. 2012 <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2012.01.004>.

FEDOR, D. B. et al. The effects of knowledge management on team members' ratings of project success and impact. **Decision Sciences**, v. 34, n. 3, p. 513–539,



2003.

FREDERICK LITTRELL, R. Explicit leader behaviour. **Journal of Management Development**, v. 32, n. 6, p. 567–605, 2013.

GIL, A.C. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GUSTAVSSON, T. K., & HALLIN, A. Rethinking dichotomization: a critical perspective on the use of “hard” and “soft” in project management research. *International Journal of Project Management*, 32(4), 568-577. 2014 <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2013.10.009>.

HAMBLEY, L. A.; O’NEILL, T. A.; KLINE, T. J. B. Virtual team leadership: The effects of leadership style and communication medium on team interaction styles and outcomes. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v. 103, n. 1, p. 1–20, 2006.

IKA, A.L.; DONNELLY, J. **Sucess conditions for international development capacity building projects**. *International Journal of Project Management*, v.35 (pg 44 – 63), 2017;

JOHNS, T. G. On creating organizational support for the Project Management Method. **International Journal of Project Management**, v. 17, n. 1, p. 47–53, 1999.

JONES, S.A., MICHELFELDER, D., Nair, I.,. Engineering managers and sustainable systems: the need for and challenges of using an ethical framework for transformative leadership. *J. Clean. Prod.* 2015. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.02.009>.

JUDGE, T. A; PICCOLO, R. F. Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity. **The Journal of applied psychology**, v. 89, n. 5, p. 755–68, 2004.

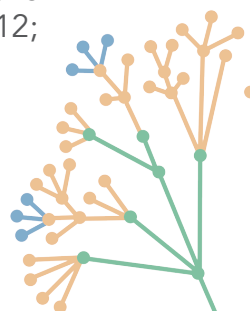
JUGDEV, K.; THOMAS, J.; DELISLE, C. Rethinking project management: Old truths and new insights. **International Project Management Journal**, v. 0, n. 0, p. -, 2001.

KERZNER, H. **Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling**

KASAPOĞLU, E. . Leadership styles in architectural design offices in Turkey. *Journal of Construction Engineering and Management*, 140(2), 2014. 04013047. [http://dx.doi.org/10.1061/\(ASCE\)CO.1943-7862.0000799](http://dx.doi.org/10.1061/(ASCE)CO.1943-7862.0000799).

LINDE, V.J.; STEYN, H.; The effect of a project management office on project and organisation performance: a case study. **South African Journal of Industrial Engineering**. Vol 27, n. 1, p. 151-161, 2016.

MARKIC, M. et al. Influence of different components of organizational support for project management on success of the project realization in institutes of public health. **African Journal of Business Management**, v. 6, n. 9, p. 3156–3163, 2012;



MORGESON, F. P.; DERUE, D. S.; KARAM, E. P. **Leadership in Teams: A Functional Approach to Understanding Leadership Structures and Processes.** [s.l: s.n.]. v. 36

MULLER, R.; TURNER, R. Leadership competency profiles of successful project managers. **International Journal of Project Management**, v. 28, n. 5, p. 437–448, 2010.

MULLER, R.; SODERLUND, J. Innovative approaches in project management research. **International Journal of Project Management**, v. 33, n. 2, p. 251–253, 2015.

MULLER, R.; ZHAI, L.; WHANG, A.; **Governance and governmentality in projects: Profile and relationships with success.** *International Journal of Project Management*, v.35 (pg 378 – 392), 2017;

PACKENDORFF, J. Inquiring into the temporary organization: New directions for project management research. **Scandinavian Journal of Management**, v. 11, n. 4, p. 319–333, 1995.

PINTO, J. K.; SLEVIN, D. P. Critical factors in successful project implementation. **IEEE Transactions on Engineering Management**, v. EM-34, n. 1, p. 22–27, 1987.

PRABHAKAR, G. P. Projects and Their Management: A Literature Review. **International Journal of Business and Management**, v. 3, n. 8, p. p3, 2009.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos - Guia PMBOK. 4a ed. Newtown Square, Pennsylvania, USA: Project Management Institute, 2008.

SILVEIRA, D. T.; CÓRDOVA, F. P. **A pesquisa científica.** [s.l: s.n.].

SODERLUND, J. Building theories of project management: Past research, questions for the future. **International Journal of Project Management**, v. 22, n. 3, p. 183–191, 2004.

SÖDERLUND, J., & MAYLOR, H.. Project management scholarship: Relevance, impact and five integrative challenges for business and management schools. *International Journal of Project Management*, 30(6), 686-696. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2012.03.007>. 2012

SHENHAR, A. J. et al. Project Success: A Multidimensional Strategic Concept. **International Journal of Project Management**, v. 34, n. 6, p. 699–725, 2001.

SVEJVIG, P.; ANDERSEN, P. Rethinking project management: A structured literature review with a critical look at the brave new world. **International Journal of Project Management**, v. 33, n. 2, p. 278–290, 2015.

TABASSI, A. A., ROUFECHAEI, K. M., RAMLI, M., BAKAR, A. H. A., ISMAIL, R., & PAKIR, A. H. K.. Leadership competences of sustainable construction project managers. *Journal of Cleaner Production*, 124, 339-349. 2016



THAMHAIN, H. J. The changing role of team leadership in multinational project environments. **Revista de Gestão e Projetos**, v. 3, p. 04–38, 2012.

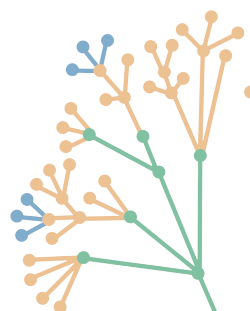
TURNER, J. R.; MULLER, R. The Project Managers Leadership style as a success factor on projects: A Literature Review. **Project Management Journal**, p. 53–61, 2005.

TUULI, M. M. et al. Empowering the project team: impact of leadership style and team context. **Team Performance Management**, v. 18, n. 3/4, p. 149–175, 2012.

Quivy, R., Campenhoudt, L. V. (1995). Manual de Investigação em Ciências Sociais. Lisboa: Gradiva.

YIN, R. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZWIKAEL, O. Top management involvement in project management: A cross country study of the software industry. **International Journal of Managing Projects in Business**, v. 1, n. 4, p. 498–511, 2008.





Empreendedorismo Feminino: Perfil e Caracterização dos Empreendimentos

Female Entrepreneurship: Profile and Characterization of Enterprises

Lauriene Teixeira Santos^a

Patrícia Carvalho Campos^b

Myriam Angélica Dornelas^c

^aGraduada em Administração Instituto Federal de Minas Gerais – campus Bambuí. Nova
lauriene.tsantos@gmail.com

^bMestre em Administração.
Professora do Instituto Federal de Minas Gerais – campus Bambuí.
patricia.campos@ifmg.edu.br

^cDoutorado em Engenharia Florestal pelo Departamento de Ciências Florestais da
Universidade Federal de Lavras.
Professora do Instituto Federal de Minas Gerais – campus Bambuí.
myriam.dornelas@ifmg.edu.br

Recebido em 02.2018

Aceito em 06.2018

ARTIGO - DOSSIÊ

RESUMO

O presente trabalho teve como objetivo caracterizar os empreendimentos femininos no município de Arcos-MG. Especificamente, objetivou-se apontar qual o principal setor de atuação das empreendedoras e caracterizar o perfil das mesmas, buscando entender melhor sobre este público empreendedor. Realizou-se uma pesquisa quantitativa, descritiva e caracterizada como um estudo de caso. Visando, responder ao objetivo proposto utilizou-se como método de coleta de dados o questionário, que foi aplicado para um total de 28 empreendedoras do município. Os empreendimentos contam com mais de 10 anos de funcionamento e em sua maioria possuem até 5 pessoas em seu quadro de funcionários, se enquadrando em microempresas. As empreendedoras atuam no setor de comércio e criaram suas empresas com idade entre 25 e 34 anos. O perfil das empreendedoras participantes da pesquisa apresenta idade entre 35 a 44 anos, são casadas e com filhos, apresentando ensino superior completo.



Palavras-chave: Empreendedorismo feminino. Empresas. Perfil. Setor de atuação.

ABSTRACT

The present study aimed to characterize the female enterprises in the municipality of Arcos-MG. Specifically, it aims to indicate which is the main activity sector of entrepreneurs and to characterize their profile, seeking to understand better this entrepreneurial public. A quantitative, descriptive and characterized research was carried out as a case study. Aiming, responding to the proposed objective, be used as a method of data collection or questionnaire, which was applied to the total of 28 entrepreneurs in the municipality. The ventures have more than 10 years of operation and mostly have until 5 people in their staff, if it fits into micro-enterprises. The entrepreneurs work in the commerce sector and have created their companies between the ages of 25 and 34 years. The profile of the entrepreneurs participating of this research is between 35 and 44 years of age, are married and with children, presenting a complete higher education.

Keywords: Female entrepreneurship. Companies. Profile. Sector of activity.

1 INTRODUÇÃO

O empreendedorismo feminino, ao longo do tempo, vem ganhando representatividade no Brasil. De acordo com o Global Entrepreneurship Monitor – GEM (2015) dentre a porcentagem de empreendedores que iniciam seus negócios no Brasil, 49% das empresas são fundadas por mulheres. Este é um número que retrata a evolução da mulher frente ao empreendedorismo, mostrando que no atual momento elas representam quase metade dos empreendedores iniciais.

O empreendedor mostra-se essencial ao processo de desenvolvimento econômico, dando importância aos sistemas de valores da sociedade onde, mostra-se fundamental o comportamento individual dos seus integrantes (BAGGIO; BAGGIO, 2014). Novas empresas apresentam a possibilidade de contribuir socialmente e economicamente, agregando valor para ambos (MACHADO et al., 2016). De acordo com Baggio e Baggio (2014) o desenvolvimento econômico apresenta em sua base líderes empreendedores.

Diante da importância da atividade empreendedora e, uma vez que o empreendedorismo feminino vem crescendo ao longo do tempo, torna-se de grande importância conhecer as características que mulheres apresentam ao abrir um negócio, bem como, as características desses empreendimentos, já que como empreendedoras elas podem estar diretamente ligadas com a criação de empregos e crescimento da economia. Mulheres empreendedoras estão mudando o cenário do empreendedorismo mundial, criando cada vez mais empresas, sejam motivadas por necessidade ou por identificarem alguma oportunidade no mercado (STROBINHO; TEIXEIRA, 2014).



Assim sendo, mostra-se relevante obter um maior conhecimento do universo empreendedor feminino, visando assim, compreender as características das empreendedoras e dos seus negócios. Para isso, este artigo apresenta como objetivo geral caracterizar os empreendimentos femininos no município de Arcos-MG. Especificamente, objetiva-se apontar qual o principal setor de atuação das empreendedoras e caracterizar o perfil das mesmas.

2 BREVES CONSIDERAÇÕES TEÓRICAS

Para um melhor detalhamento do assunto, foi desenvolvida uma revisão bibliográfica que incluiu os seguintes tópicos: empreendedorismo, empreendedorismo no Brasil e empreendedorismo feminino no Brasil.

2.1 EMPREENDEDORISMO

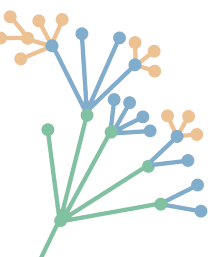
O empreendedorismo é considerado uma das melhores formas de diminuir as taxas de desemprego, pois de acordo com Dolabela (2006), o ser humano é uma espécie empreendedora, responsável pelo desenvolvimento da sociedade e da economia. Portanto, o nível de empreendedorismo em uma comunidade, afeta diretamente seu crescimento econômico sustentável e é responsável pela inovação tecnológica (DOLABELA, 2008).

De acordo com Dornelas o “empreendedorismo é o envolvimento de pessoas e processos que, em conjunto, levam à transformação de ideias em oportunidades. E a perfeita implementação destas oportunidades leva à criação de negócios de sucesso” (DORNELAS, 2005, p. 39). Pode-se traduzir o empreendedorismo em um conjunto de práticas que são capazes de garantir a geração de riquezas e, um melhor funcionamento nas sociedades que o praticam e que ofereçam suporte para que ele aconteça (BAGGIO; BAGGIO, 2014).

2.2 EMPREENDEDORISMO NO BRASIL

Acompanhando a tendência de que cada vez mais o empreendedorismo causa uma visão positiva nas pessoas, é comum que o mesmo seja considerado como opção de carreira, perspectiva essa que está ganhando força no Brasil (ENDEAVOR, 2013). De acordo com uma pesquisa realizada pelo Endeavor Brasil (2013) utilizando dados do Eurobarometer (2012), dentre alguns países do mundo o Brasil apresenta uma das maiores porcentagens referente à preferência por ter um negócio próprio (72%), ficando atrás apenas da Turquia (82%).

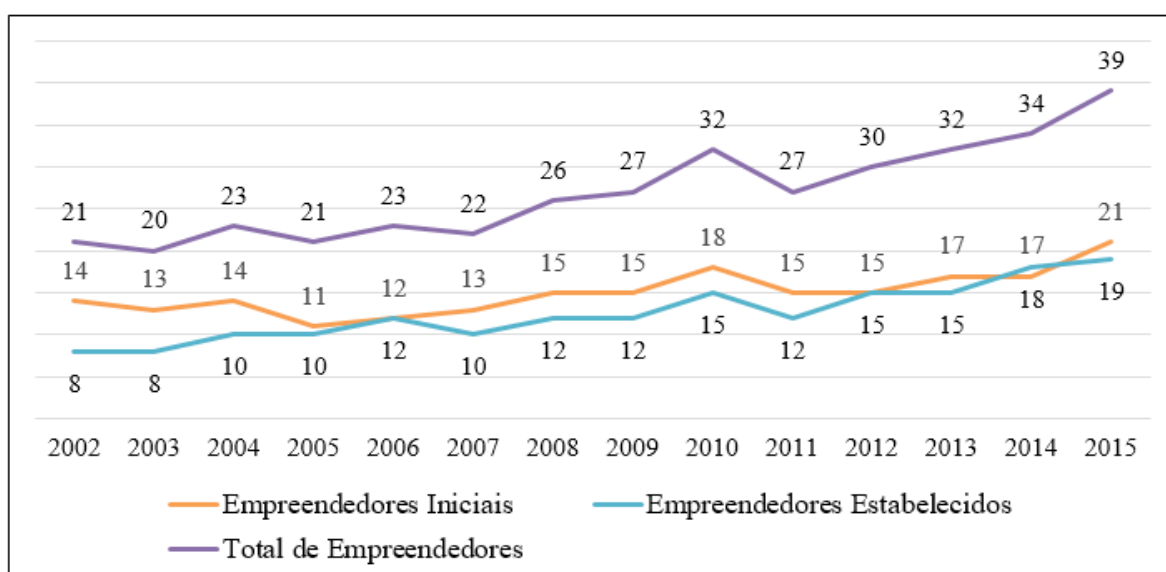
Entende-se que a Taxa de Empreendedores Iniciais (TEA) compreendem os nas-



centes e novos. O primeiro (nascentes) está envolvido na estruturação de um negócio que não pagou nenhuma forma de remuneração para os proprietários por mais de três meses, já o segundo (novos) compreendem os criadores de um novo negócio que tenha gerado alguma forma de remuneração aos proprietários por mais de três meses e menos de quarenta e dois meses (GEM, 2015). A Taxa de Empreendedores Estabelecidos (TEE) são aqueles que são proprietários e administram um negócio consolidado que gerou qualquer forma de remuneração aos proprietários por mais de quarenta e dois meses (GEM, 2015).

Abaixo segue o Gráfico 1, mostrando a evolução das três taxas, desde o ano 2002, considerando o percentual da população entre 18 e 24 anos:

Gráfico 1 – Evolução das taxas de empreendedorismo



Fonte: GEM Brasil (2015).

Percebe-se que a Taxa Total de Empreendedores (TTE) é uma taxa que geralmente vem crescendo ao longo dos anos, com exceção do ano de 2011 onde houve uma queda significativa. O ano de 2015 apresentou a maior taxa desde o ano de 2002. Ao longo dos anos, nota-se também que a Taxa Empreendedores Iniciais (TEA), em geral, encontra-se acima da Taxa Empreendedores Estabelecidos (TEE), mostrando que os empreendedores iniciais possuem dificuldades para chegar ao estágio estabelecido. No Quadro 1, pode-se observar um melhor detalhamento sobre a diferença entre empreendedores em estágio inicial e em estágio estabelecido.



Quadro 1 – Envolvimento da população brasileira com empreendedorismo

Envolvimento da população brasileira com empreendimentos em estágio inicial	Envolvimento da população brasileira com empreendimentos em estágio estabelecido
Homens e mulheres são igualmente ativos	Homens são mais ativos do que as mulheres.
Indivíduos na faixa etária dos 25 aos 34 anos (32,8%) são os mais ativos. Na faixa dos 55 aos 64 anos (8,4%) são os menos ativos.	Indivíduos na faixa etária dos 45 aos 54 anos (30,8%) são os mais ativos. Na faixa dos 18 aos 24 anos (4,9%) são os menos ativos.
Indivíduos com escolaridade de segundo grau completo (48,8%) são os mais ativos. Indivíduos com curso superior completo são os menos ativos (6,7%).	Indivíduos com escolaridade inferior ao primeiro grau (35,9%) são os mais ativos. Indivíduos com curso superior completo são os menos ativos (5,1%).
Indivíduos com renda familiar entre 6 e 9 salários mínimos são os mais ativos. Indivíduos com renda inferior a 6 salários mínimos são os menos ativos.	Indivíduos com renda familiar entre 3 e 6 salários mínimos e acima de 9 salários mínimos são os mais ativos. Indivíduos com renda inferior a 3 salários mínimos são os menos ativos.

Fonte: GEM Brasil (2015).

Quando se analisa algumas características dos empreendedores iniciais, comparando-os com os empreendedores estabelecidos, de acordo com os dados do GEM (2015), nota-se que pessoas mais jovens são mais ativas nos empreendimentos de estágio inicial, enquanto pessoas mais velhas são mais ativas nos empreendimentos estabelecidos. Pessoas que possuem curso superior completo são menos ativas nas duas categorias.

2.2.1 EMPREENDEDORISMO FEMININO NO BRASIL

Durante décadas o empreendedorismo e as empresas em geral foram áreas dominadas pelos homens, porém, este é um cenário que vem mudando rapidamente (LONGENECKER et al., 2011). A sociedade contemporânea apresenta-se mais receptível a figura feminina como empreendedora, quando comparada aos arranjos sociais anteriores, mesmo que ainda haja paradigmas a serem superados pelas mulheres nos negócios (CARREIRA et al., 2015).

De acordo com o GEM (2015), do total de empreendedores existentes no Brasil 53,3% são homens, enquanto 46,7% são mulheres, taxa que mostrou uma redução do ano de 2014 para 2015. Em 2014, o empreendedorismo feminino em estágio inicial representava 51,2%, quanto que, em 2015, passou a representar 49% (GEM, 2014; 2015). O melhor detalhamento pode ser percebido na Tabela 1.



TABELA 1 – Empreendimentos no Brasil por gênero e estágio empreendimento

	2015				2014		
	Homem	Mulher	TOTAL		Homem	Mulher	TOTAL
TEA	51,0	49,0	100,0		48,8	51,2	100,0
TEE	55,7	44,3	100,0		54,9	45,1	100,0
TTE	53,3	46,7	100,0		51,7	48,3	100,0

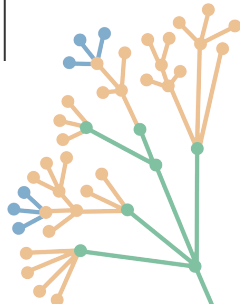
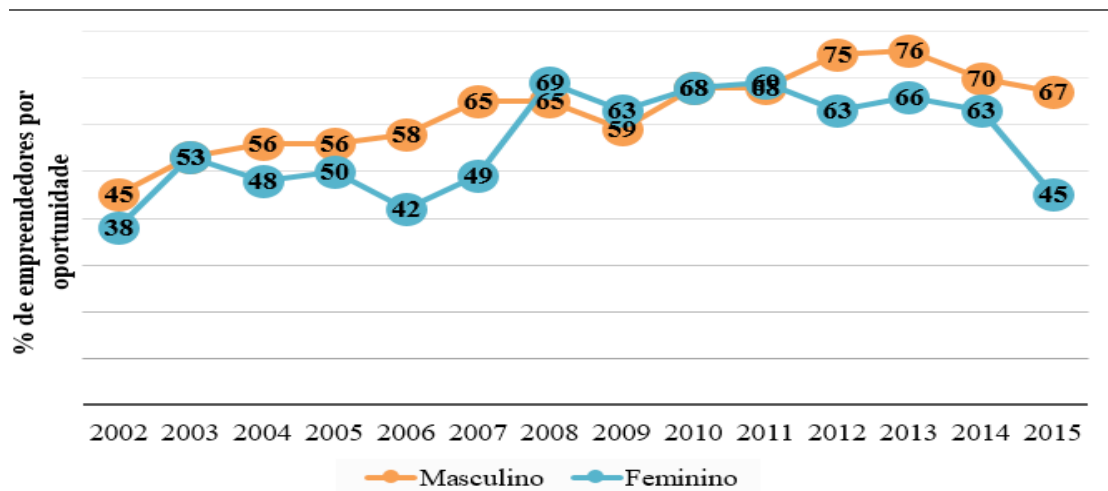
Fonte: Elaborado pela autora e adaptado de GEM (2014; 2015).

Percebe-se que mulheres e homens encontram-se praticamente com a mesma proporção nos empreendimentos iniciais, o que não ocorre nos empreendimentos estabelecidos, onde os homens estão em maior número do que as mulheres. Essas são mudanças positivas no sentido de conquistar a igualdade de gênero no Brasil, mas ainda há diferenças significativas, o que é refletido quando são comparadas as taxas específicas de homens e mulheres quando se trata dos empreendimentos iniciais e estabelecidos (GEM, 2014).

Segundo o GEM (2015), apenas 45% das mulheres que abriram seu negócio o fizeram por oportunidade, sendo essa taxa bem inferior a encontrada no grupo dos homens que foi de 67%. Além disso, pode-se observar no Gráfico 2 que a taxa de mulheres que empreendem por oportunidade apresentou certa estabilidade entre 2008-2014, porém, em 2015, apresentou uma queda de 18% em relação ao ano anterior.

No ano de 2015, a proporção de mulheres que empreenderam por necessidade (54%), superou as que empreenderam por oportunidade (45%) fato que não acontecia desde 2008 (GEM, 2015). Ainda de acordo com o GEM (2015), o decréscimo do empreendedorismo por oportunidade está relacionado com a desaceleração da economia e a um forte ingresso de mulheres no mercado de trabalho (GRÁFICO 2).

Gráfico 2 – Empreendedores iniciais por oportunidade e gênero (em %)



Fonte: GEM Brasil (2015). A Tabela 2 apresenta o nível de escolaridade das mulheres empreendedoras no Brasil, de acordo com o GEM (2015). Nota-se, que a escolaridade predominante das empreendedoras brasileiras é a de segundo grau completo e superior incompleto, abrangendo 42,8% do total de empreendedoras. Percebe-se também, que a escolaridade de ensino superior completo e as que se encontram acima deste nível, é a que possui menor representatividade.

TABELA 2 – Nível de escolaridade das empreendedoras no Brasil

Nível de escolaridade	Total de empreendedores
Nenhuma educação formal e primeiro grau incompleto	28,9
Primeiro grau completo e segundo incompleto	21,4
Segundo grau completo e superior incompleto	42,8
Superior completo, especialização incompleta e completa, mestrado incompleto e completo e doutorado incompleto + doutorado completo	6,9
	100%

Fonte: Elaborado pela autora e adaptado de GEM Brasil (2015).

Em relação ao setor que as mulheres mais empreendem, pode-se observar, conforme a Tabela 3, que elas possuem maior representatividade no setor de serviços, comércio e indústria, sendo que nesse último é o único setor que as mulheres representam mais de 50% da população. Observa-se também, que o setor de construção é o que possui menor porcentual de empreendedoras, de acordo com a pesquisa feita pelo SEBRAE (2013, p. 39).

TABELA 3 – Setores de empreendimento

	Comércio	Serviços	Agropecuária	Construção	Indústria	Outros
Homens	61%	55%	84%	99%	42%	73%
Mulheres	39%	45%	16%	1%	58%	27%

Fonte: Elaborado pela autora e adaptado de SEBRAE (2013).

Na pesquisa realizada pelo GEM (2014) foi analisado o setor onde há maior empreendimento pelos empreendedores iniciais. Quando se trata do público feminino, as atividades mais desenvolvidas por elas, ainda se encontram relacionadas a serviços domésticos ou às atividades de tratamento de beleza. A atividade menos desenvolvida por mulheres empreendedoras, se encontra nos serviços ambulantes de alimentação. O melhor detalhamento pode ser percebido na Tabela 4.



TABELA 4 – Atividades desenvolvidas por empreendedores

Descrição da Cnae	Masculino	Descrição da Cnae	Feminino
% dos empreendedores iniciais por gênero			
Serviços especializados para construção não especificados anteriormente	12,1	Serviços domésticos	17,5
Restaurantes e outros estabelecimentos de serviços de alimentação e bebidas	10,1	Cabeleireiros e outras atividades de tratamento de beleza	11,6
Manutenção e reparação de veículos automotores	6,7	Comércio varejista de cosméticos, produtos de perfumaria e de higiene pessoal	9,4
Obras de acabamento	4,2	Comércio varejista de artigos do vestuário e acessórios	8,6
Serviços ambulantes de alimentação	2,7	Restaurantes e outros estabelecimentos de serviços de alimentação e bebidas	8,5
Instalação elétricas	2,5	Comércio varejista de mercadoria em geral, sem predominância de produtos alimentícios	4,0
Comércio ambulantes e outros tipos de comércio varejista	2,2	Serviços de catering, bufê e outros serviços de comida preparada	3,6
Comércio varejista de artigos do vestuário e acessórios	2,1	Confecção de peças do vestuário, exceto roupas íntimas	2,7
Instalação hidráulicas, de sistemas de ventilação e refrigeração	2,1	Serviços ambulantes de alimentação	2,3
Transporte rodoviário de táxi	2,1		
Transporte rodoviário de carga	2,0		



Reparação e manutenção de computadores e de equipamentos periféricos	2,0		
Outras atividades	49,1		31,9

Fonte: GEM Brasil (2014).

Os dados apresentados na Tabela 4, vão de encontro ao que o autor Longenecker et al. (2011) relata, onde ele indica que empreendedoras ainda possuem o foco de suas empresas na prestação de serviços. Porém, para o autor, o número de empresas da área de construção civil e similares, que são gerenciadas por mulheres, tem crescido vertiginosamente.

3 METODOLOGIA

Visando caracterizar a pesquisa que foi desenvolvida, a metodologia conta com os seguintes tópicos: tipo de pesquisa, coleta, tratamento e análise dos dados, e a caracterização do objeto de estudo.

3.1 TIPO DE PESQUISA

Neste estudo foi adotado o método de pesquisa quantitativa de cunho descritivo e caracterizada como estudo de caso, pois se buscou conhecer o perfil das empreendedoras no município de Arcos-MG, bem como caracterizar seus empreendimentos. Para alcançar esse propósito se mostra necessário obter um aprofundamento nas questões acima mencionadas.

A pesquisa quantitativa é aquela em que “considera que tudo pode ser quantificável, o que significa traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las” (PRODANOV; FREITAS, 2013, p. 69). Por sua vez, a pesquisa descritiva tem como objetivo descrever as características encontradas em determinada população ou o estabelecimento de relações entre as variáveis (GIL, 2002).

Visto que buscou-se estudar o caso das mulheres empreendedoras no município de Arcos-MG, a pesquisa também se caracteriza por ser um estudo de caso, que é definido por Gil (2002) como o estudo aprofundado de um ou poucos objetos de estudo, permitindo assim um melhor conhecimento sobre os mesmos.



3.2 COLETA, TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

Visando utilizar-se da melhor forma para que os dados fossem coletados, optou-se como estratégia de coleta de dados o questionário. Este contou com dez questões, sendo oito questões fechadas e duas mistas. Os questionários podem ser abertos, utilizando de questões dissertativas, fechados, utilizando-se de questões objetivas ou mistos, quando se utiliza os dois tipos de questões no mesmo instrumento (KAUARK; MANHÃES; MEDEIROS, 2010). O questionário contemplava os seguintes assuntos: faixa etária, estado civil, filhos, escolaridade, ocupação anterior ao empreendimento, familiares empreendedores, setor de atividade, tempo de existência da empresa, número de funcionários e idade ao iniciar o empreendimento.

Utilizou-se também, como estratégia de coleta de dados, a observação, visando identificar qual o tipo de comércio/ prestação de serviços ou indústria mais presentes nos empreendimentos. Para Gil (2008) a observação é fundamental para a pesquisa, porém é na coleta de dados que ela se mostra mais evidente. Ainda segundo o autor, a principal vantagem deste método de coleta é que os fatos são percebidos diretamente, sem que haja intermediação.

Para realizar a coleta dos dados, em primeiro momento foi feito um contato via telefone com a Associação Comercial e Indústria de Arcos-MG (ACIA), solicitando um relatório com o nome das empresas que foram criadas por mulheres no referido município. Para isso, foi elaborado um documento à ACIA, encaminhado, via e-mail, relatando o objetivo da pesquisa e explicando que os dados seriam utilizados apenas para fins acadêmicos. O relatório foi disponibilizado via e-mail, sendo possível identificar setenta e seis empresas iniciadas por mulheres, de um total de trezentas e setenta e uma empresas, ou seja, 20,49% das empresas do município de Arcos-MG foram criadas por mulheres.

A partir dessa informação, foi feito um contato pessoalmente com as empreendedoras, no mês de agosto de 2016, tendo como objetivo explicá-las a proposta da pesquisa e convidá-las a participar, respondendo ao questionário. Neste primeiro contato, visitou-se um total de quarenta estabelecimentos, onde doze mulheres se recusaram a responder ao questionário. Foi possível ainda, reduzir o número dos sujeitos de pesquisa, uma vez que empresas que estavam na lista da ACIA cinco possuíam homens como gestores, duas haviam fechado, duas pertenciam ao município vizinho de Iguatama-MG e três delas possuíam o mesmo proprietário. Na Tabela 5 foi apresentado o detalhamento da definição dos sujeitos desta pesquisa.



TABELA 5 – Sujeitos de pesquisa.

	Empresas
Quantidade inicial	76
(-)Pertencentes a Iguatema	2
(-)Possuíam homens como gestores	5
(-)Fecharam	2
(-)Não quiseram responder	12
(-)Lojas com mesmo proprietário	3
Quantidade final	52

Fonte: A autora (2016).

Nos dias 10/09/2016 e 23/09/2016, realizou-se a aplicação dos questionários e, do total de cinquenta e duas empreendedoras que se enquadravam na pesquisa, vinte e seis responderam ao questionário e cinco se negaram a participar da pesquisa. Sendo, que vinte e uma empreendedoras, não foram encontradas em nenhum desses dias.

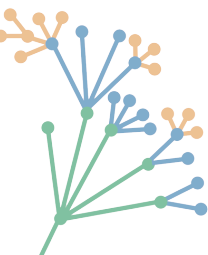
Dentre as vinte e uma empreendedoras que não foram encontradas nesses dias, treze foram contatadas via e-mail e/ou rede social onde, foi explicado o objetivo da pesquisa e o questionário enviado. Dessas treze mulheres, apenas duas retornaram com o questionário respondido, elevando para vinte e oito o total de empreendedoras envolvidas com esta pesquisa. A quantidade de empreendedoras que não foram encontradas em nenhum dos dois dias de aplicação de questionário, nem via e-mail ou rede social são de oito empreendedoras (TABELA 6).

TABELA 6 – Sujeitos compatíveis com a pesquisa.

	Empresas
Respondidos	28
Negativas de reposta	5
Não respondidos	11
Não acessível	8

Fonte: A autora (2016).

Com base nas respostas de cada empreendedora, foi realizada a tabulação dos dados no Excel, versão 2013, criando tabelas e, posteriormente, gerando gráficos para uma melhor visualização das respostas obtidas. Em seguida, realizou-se a análise dos dados, buscando extrair de cada pergunta fatos que levassem a responder as questões propostas no objetivo desse estudo, além de fazer uma comparação com dados obtidos em outros estudos.



3.3 CARACTERIZAÇÃO DO LOCAL DE ESTUDO

O presente estudo buscou caracterizar os empreendimentos, bem como, apontar o setor e, caracterizar o perfil das mulheres empreendedoras que atuam no município de Arcos-MG. Atualmente, este município conta com uma população de trinta e nove mil quinhentos e trinta e sete habitantes, de acordo com o site do IBGE (2016). Em concordância com o último censo realizado, o total de mulheres presentes no município era de dezoito mil trezentos e oitenta e oito e o total de homens era de dezoito mil duzentos e nove habitantes. Ainda de acordo com o IBGE (2016) o Produto Interno Bruto per capita do município de Arcos-MG, no ano de 2013, foi de trinta e três mil, duzentos e cinquenta e um reais e vinte e nove centavos.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Este tópico abordou os resultados da pesquisa, bem como a análise do perfil dos sujeitos da pesquisa e a caracterização dos empreendimentos investigados.

4.1 PERFIL DAS EMPREENDEDORAS

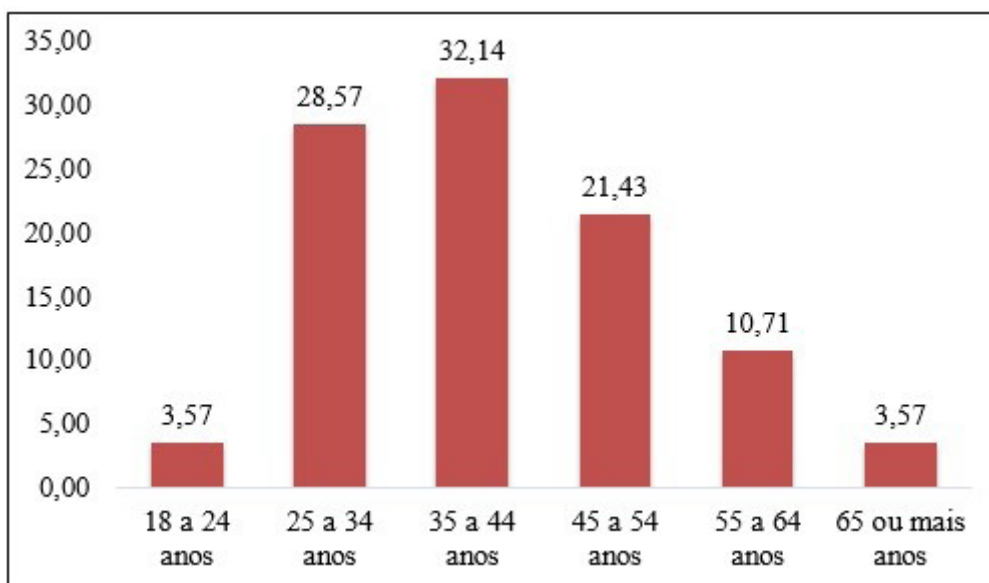
Buscando caracterizar o perfil das mulheres empreendedoras do município de Arcos-MG foram avaliadas características como: faixa etária, estado civil, escolaridade, ocupação anterior ao empreendimento e familiares próximos que também são empreendedores.

Em relação à faixa etária, dentre as vinte e oito mulheres pesquisadas, 32,14% possuem idade de trinta e cinco a quarenta e quatro anos, 28,57% se encontram entre vinte e cinco e trinta e quatro anos, 21,43% de quarenta e cinco a cinquenta e quatro anos, 10,71% possuem idade de cinquenta e cinco a sessenta e quatro anos, e 3,57% possui idade de dezoito a vinte e quatro anos e 3,57% possui sessenta e cinco anos ou mais (GRÁFICO 3).

De acordo com o GEM (2015) a faixa etária mais predominante entre as empreendedoras no ano de 2015 era de vinte e cinco a trinta e quatro anos de idade, seguida pela categoria de trinta e cinco a quarenta e quatro anos de idade, sendo esses dados divergentes dos encontrados nas empreendedoras de Arcos-MG, demonstrando que as empreendedoras do município possuem uma faixa etária mais elevada.



Gráfico 3 - Faixa etária.



Fonte: Elaborado pela autora (2016).

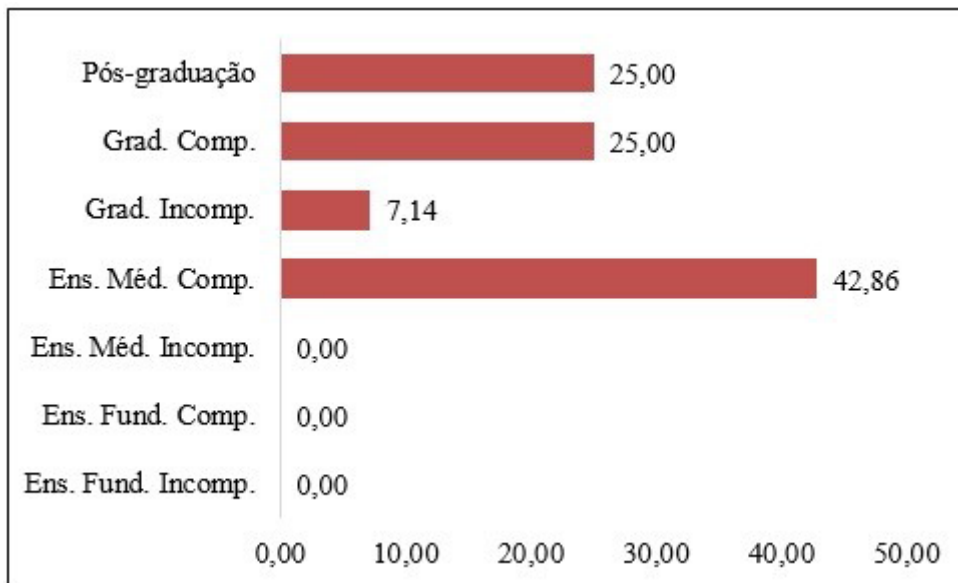
Em relação ao estado civil dessas empreendedoras a grande maioria se encontra casada, sendo representado por 71,43% nessa categoria, 21,43% se encontram solteiras e apenas 7,14% estão divorciadas. Não houve nenhuma mulher que se encontrasse viúva.

Em conformidade com GEM (2015) o estado civil que predomina dentre as mulheres empreendedoras, são as que se encontram casadas (38,9%), sendo a segunda categoria mais abrangente a das mulheres que se encontram solteiras (30%), fato este que vai de encontro aos dados obtidos nesta pesquisa. Dentre as vinte e oito mulheres que fizeram parte da pesquisa, 67,86% possuem filhos e 32,14% não possuem, sendo que dentre as que possuem 36,84% têm apenas um filho, 42,11% dois filhos, 15,79% três filhos e apenas uma mulher (5,26%) tem mais de três filhos.

Quanto à escolaridade das empreendedoras analisadas, 42,86% apresentam ensino médio completo, 25% apresentam graduação completa e 25% possuem pós-graduação, sendo que 7,14% apresentam graduação incompleta, não sendo encontrada nenhuma mulher nas categorias de ensino fundamental incompleto, ensino fundamental completo e ensino médio incompleto (GRÁFICO 4).



Gráfico 4 - Escolaridade.

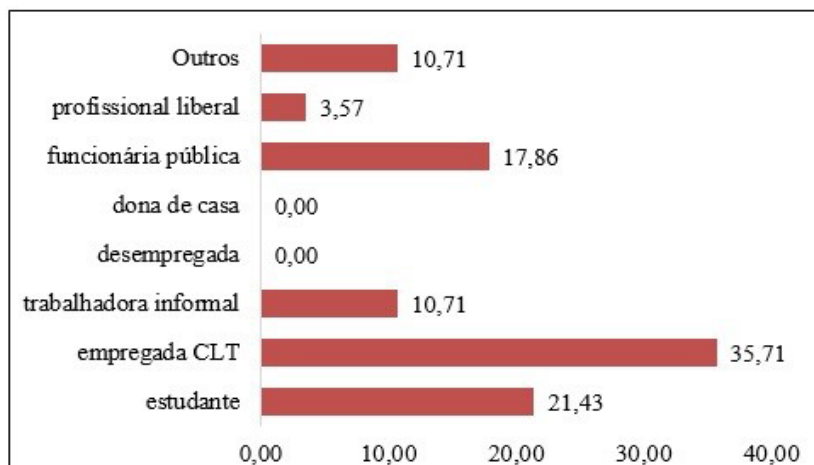


Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Diante dos resultados apresentados, percebeu-se um alto nível de escolaridade das empreendedoras analisadas onde 50% apresentam ensino superior e 7,14% estão cursando esse ensino. Ainda relacionado ao fato da escolaridade, esse resultado diverge do que é apresentado pelo GEM (2015), onde o maior grupo de empreendedoras possui escolaridade de ensino médio completo e superior incompleto. Porém, se torna necessário ressaltar, que dentre as empreendedoras estudadas, existe uma grande parcela que possui ensino médio completo.

A respeito da ocupação que as empreendedoras possuíam antes de ter o próprio negócio, 35,71% trabalhavam como empregada no regime da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), 21,43% eram estudantes, 17,86% trabalhavam como funcionárias pública, 10,71% eram trabalhadoras informais, e 3,57% era profissional liberal (GRÁFICO 5).

Gráfico 5 - Ocupação anterior ao empreendimento



Fonte: Elaborado pela autora (2016).



Outras respostas obtidas foram que 3,57% era trabalhadora rural, 3,57% trabalhava no negócio do marido e 3,57% descreveu-se como realizadora de várias funções (estudante, trabalhadora CLT e dona de casa). Portanto, percebe-se que essas mesmas mulheres já se encontravam no mercado de trabalho. Nesse aspecto, pode-se entender a visão dos autores Strobino e Teixeira (2014), onde para eles, mulheres enfrentam o conflito trabalho-família, onde elas passam por pressões devido ao compartilhamento do tempo entre essas atividades.

Ao serem questionadas sobre familiares próximos que também são empreendedores, 78,57% das empreendedoras responderam que sim. Os níveis de parentesco mais citados pelas mulheres foram: irmãos (31,82%), pai (22,73%), mãe (18,18%), tio (18,18%), marido (13,64%) e sobrinho (13,64%), sendo que neste caso não se obtém na soma das opções 100%, uma vez que as empreendedoras possuíam mais de um familiar empreendedor.

Percebe-se que quase 80% das empreendedoras possuem familiares que também são empreendedores. Este fato pode ser corroborado por Dornelas (2015) onde o autor acredita que, os empreendedores de sucesso, em sua maioria, possuem familiares empreendedores e que essa convivência faz com que haja uma contribuição dos familiares na formação da vida profissional dessas pessoas.

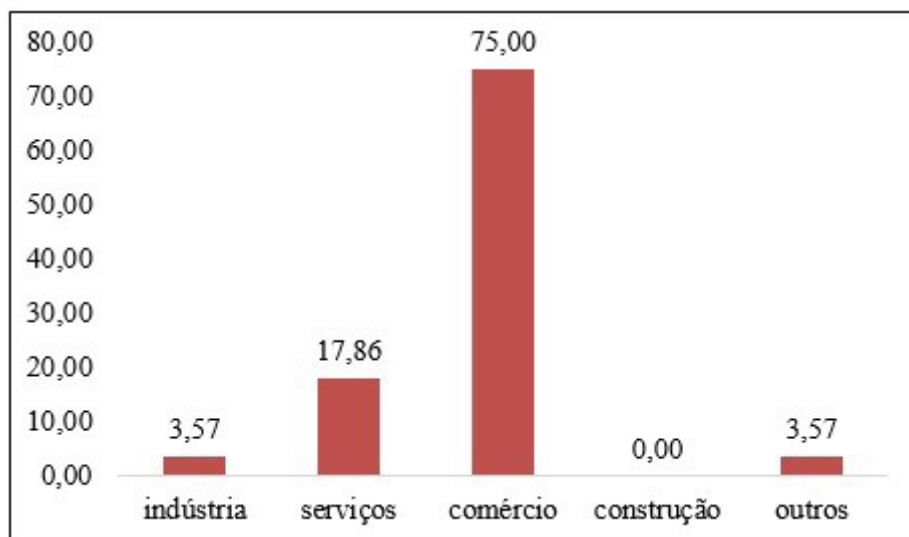
4.2 CARACTERIZAÇÃO DO EMPREENDIMENTO FEMININO

Buscando conhecer melhor o empreendimento, foi apreendido os seguintes aspectos: setor de atividade, tempo de existência da empresa, número de funcionários e a idade das mulheres ao iniciar o empreendimento.

O setor de atividade que possui maior atuação das mulheres empreendedoras foi o comércio, contando com 75% das empreendedoras, seguido pelo setor de serviços que conta com 17,86% das empresas nesse ramo, 3,57% no setor de indústria e 3,57% que caracterizou seu empreendimento como outros. Não houve nenhum empreendimento que se enquadrasse no setor de construção, nem no setor agropecuário (GRÁFICO 6). Dentre as empresas que se caracterizam como comércio, há uma predominância do comércio de vestuário, representando 38,10% desse público. Outro fato a ser destacado, é que a única indústria participante da pesquisa, trabalha com a confecção de roupas, também atuante no setor de vestuário.



Gráfico 6 - Setor de atividade



Fonte: Elaborado pela autora (2016).

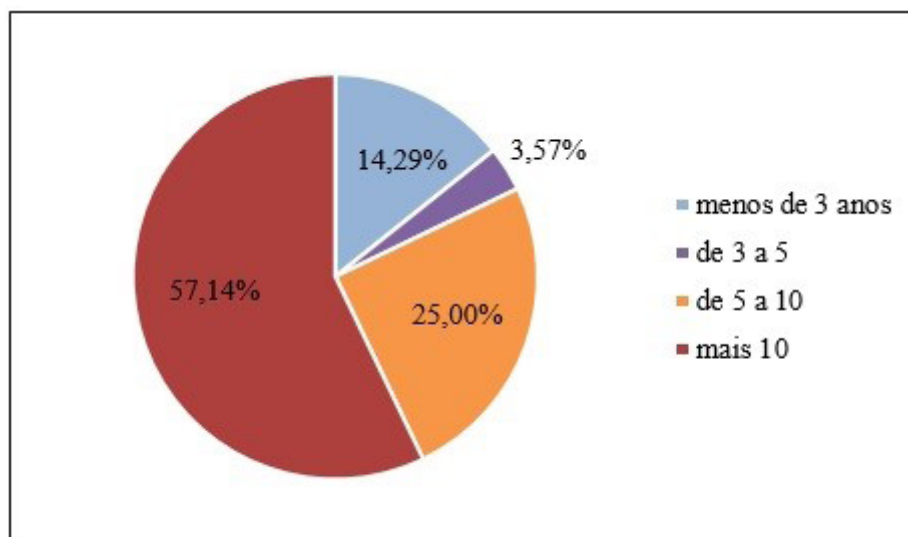
Esse resultado mostra uma diferença entre o setor onde as mulheres mais atuam no município de Arcos-MG, com o que é apresentado pelo Sebrae (2013), onde as mulheres possuem maior predominância na indústria (58%) e no setor de serviços (45%), o setor de comércio aparece apenas em terceiro lugar com 39%.

Outro ponto a ser destacado, relacionado ao setor de empreendimento é que de acordo com Longenecker et al. (2011), o setor de construção ou similares está crescendo quando se trata de empreendedorismo feminino. Porém, esse fato não corresponde com os dados obtidos na pesquisa, já que não houve nenhum empreendimento enquadrado nesse setor.

Sobre o tempo de existência das empresas que foram pesquisadas, 57,14% possuem mais de dez anos de funcionamento, 25% possuem de cinco a dez anos, 14,29% possuem menos de três anos de funcionamento e apenas 3,57% se encontra na categoria de três a cinco anos de funcionamento (GRÁFICO 7). Como pode ser percebido, a grande maioria das empresas pesquisadas no município de Arcos-MG, pode ser enquadrada na categoria de empreendedores estabelecidos, que segundo o GEM (2015) são aquelas que retornam algum tipo de remuneração para seus proprietários por mais de quarenta e dois meses (três anos e meio).



Gráfico 7 - Tempo de existência da empresa



Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Ainda de acordo com o GEM (2015), no que se refere ao empreendedorismo feminino, a Taxa de Empreendedores Estabelecidos (TEE), mostrou-se inferior a Taxa de Empreendedores Iniciais (TEA) no ano de 2015, sendo 44,3% e 49%, respectivamente. Porém, nota-se que, dentre as empresas pesquisadas ocorre o contrário, ou seja, onde existem mais empresas em estágio estabelecido do que em estágio inicial.

Ainda com relação ao tempo de existência das empresas, percebe-se que existem menos mulheres iniciando a atividade empreendedora, quando relacionado ao número das que já entraram nesse mercado. Isso pode ser relacionado ao fato apresentado pelo GEM (2015) onde a taxa de empreendedoras iniciais caiu de 51,2% no ano de 2014 para 49% no ano de 2015.

Em relação ao número de funcionários, 50% das empresas possuem até 5 funcionários, 25% das empresas possuem de cinco a dez funcionários e 25% das possuem mais de dez funcionários (GRÁFICO 8). O Sebrae (2016) utiliza o número de funcionários visando caracterizar o porte das empresas, onde no setor de comércio e serviços a empresa que possui até nove funcionários é considerada uma microempresa, de dez a quarenta e nove funcionários é caracterizada como pequena empresa, e média empresa a que possui de cinquenta a noventa e nove funcionários e grande empresa a que possui mais de cem empregados.

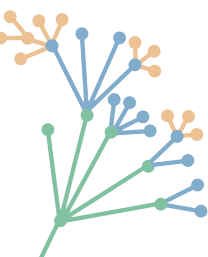
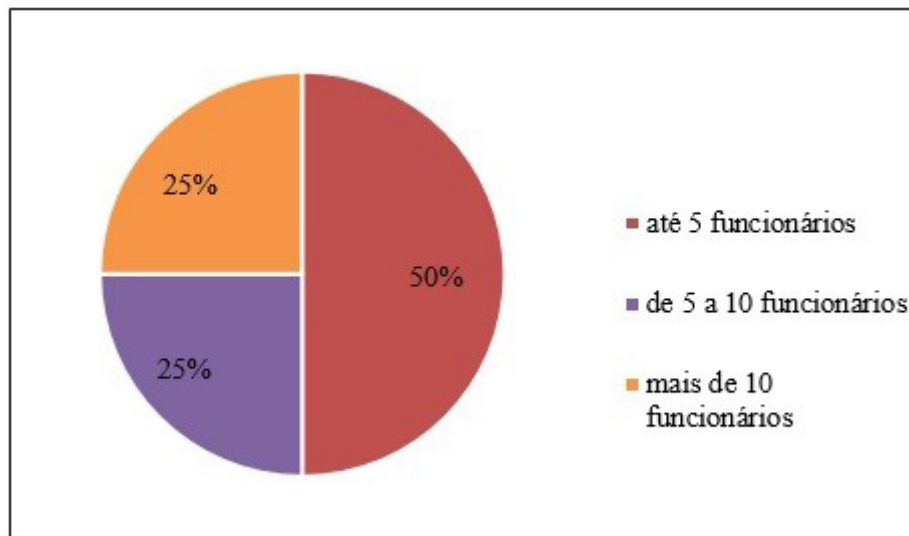


Gráfico 8 - Número de funcionários

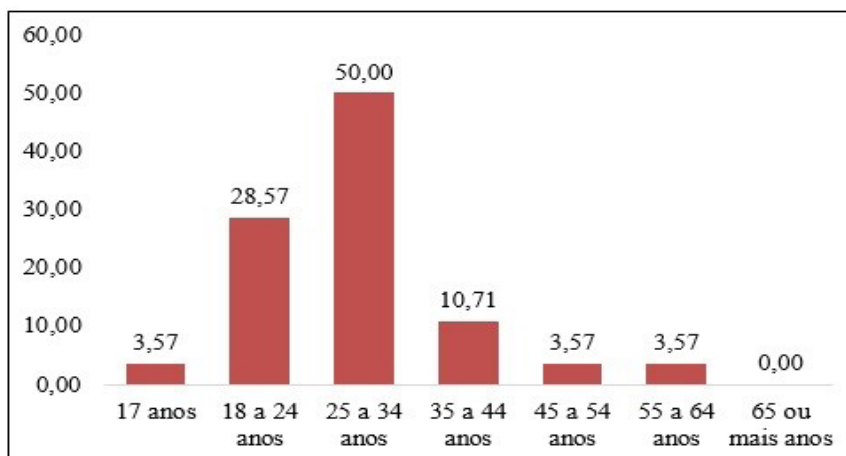


Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Considerando a classificação do Sebrae, segundo número de funcionários, as empresas de Arcos-MG são, em sua maioria, caracterizadas como microempresas onde, 50% das empresas possuem até cinco funcionários e 25% possui de cinco a dez funcionários.

Quando perguntadas sobre a idade que possuíam ao iniciar seu próprio negócio, mostrou predominância a faixa etária entre vinte e cinco a trinta e quatro anos (50%), seguida das mulheres que iniciaram o empreendimento quando possuíam entre dezoito e vinte e quatro anos (28,57%) e, posteriormente, as que possuíam de trinta e cinco a quarenta e quatro anos (10,71%). As faixas etárias de dezessete anos, de trinta e cinco a quarenta e quatro anos, de quarenta e cinco a cinquenta e quatro anos e de cinquenta e cinco a sessenta e quatro anos representaram 3,57% cada. Não houve nenhuma mulher que começou seu empreendimento com idade de sessenta e cinco anos ou mais (GRÁFICO 9).

Gráfico 9 - Idade ao iniciar o empreendimento.



Fonte: Elaborado pela autora (2016).



Em conformidade com o GEM (2015) os indivíduos mais ativos, quando se trata de empreendimentos iniciais, são os que possuem entre vinte e cinco e trinta e quatro anos (32,8%) e os menos ativos são os que se encontram entre cinquenta e cinco e sessenta e quatro anos (8,4%). Nota-se que apesar da diferença nas porcentagens, a faixa etária mais ativa no município de Arcos-MG quando iniciou seu empreendimento, foi a mesma obtida na pesquisa do GEM (2015), bem como a menos ativa.

5 CONCLUSÃO

Respeitando aos objetivos propostos inicialmente, buscou-se no decorrer deste trabalho obter as informações e os dados necessários para que cada um pudesse ser respondido. Atendendo ao primeiro questionamento, foi possível perceber que as empreendedoras se encontram com idade de trinta e cinco a quarenta e quatro anos, casadas e com filhos. São mulheres que possuem educação formal, onde a maioria delas apresentam graduação completa ou pós-graduação, mas há também uma grande parcela que apresenta ensino médio completo. Anteriormente à criação do próprio negócio, trabalhavam como empregadas nas condições da CLT, podendo notar que já buscavam espaço no mercado de trabalho, sendo provável que já conciliassem trabalho e família. Identificou-se, também, o fato de que essas empreendedoras possuíam familiares próximos que também são empreendedores.

As empreendedoras do município de Arcos-MG empreendem majoritariamente no setor de comércio, onde a maioria atua no segmento de vestuário. Buscando caracterizar o empreendimento, foi possível identificar que a maior parte das empresas possuem mais de dez anos de atuação, e há uma minoria que possui entre três e cinco anos de funcionamento.

Com relação ao número de funcionários, identificou-se que metade das empresas possuem até cinco funcionários. Utilizando-se do número de funcionários, foi possível caracterizar o porte das empresas onde, a maioria se enquadrara em microempresas. A faixa etária predominante, com a qual as empreendedoras iniciaram seu negócio, está entre vinte e cinco e trinta e quatro anos de idade, seguida pela faixa de dezoito e vinte e quatro anos.

Com as respostas obtidas neste estudo, espera-se ter alcançado uma maior compreensão sobre o tema e, um maior conhecimento sobre o grupo de empreendedoras pesquisadas, bem como um maior entendimento sobre as empresas que são por elas criadas e gerenciadas. Todavia, a dificuldade de localizar as empreendedoras em seus respectivos estabelecimentos, se mostrou um fator limitante desta pesquisa, que poderia contar com uma amostra mais extensa.

Contudo, este é um tema abrangente onde há muito o que ser estudado. Assim, apresenta-se como sugestão para trabalhos futuros o estudo das empreendedoras informais, que poderia trazer diferentes dados para a discussão, e serviria de



comparativo com os dados obtidos através das empreendedoras formais. Além disso, vale ressaltar a contribuição deste estudo sobre empreendedorismo feminino, trazendo importantes resultados que contribuem para uma maior compreensão da mulher que, busca no empreendedorismo uma forma de se desenvolver profissionalmente.

REFERÊNCIAS

BAGGIO, A. F.; BAGGIO, D. K. Empreendedorismo: conceitos e definições. **Revista de Empreendedorismo, Inovação e Tecnologia**, v. 1, n. 1, p. 25-38, 2014.

CARREIRA, S. da S.; FRANZONI, A. B.; ESPER, A. J. F.; PACHECO, D. C.; GRAMKOW, F. B.; CARREIRA, M. F. Empreendedorismo feminino: um estudo fenomenológico. **NAVUS-Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 5, n. 2, p. 06-13, 2015.

DOLABELA, F. **O segredo de Luísa**. 30. ed. São Paulo: Editora de Cultura, 2006.

DOLABELA, F. **Oficina do empreendedor**. Rio de Janeiro: Sextante, 2008.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo na prática**: mitos e verdades do empreendedor de sucesso. 3. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2015.

DORNELAS, J. C. A. **Transformando idéias em negócios**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

ENDEAVOR BRASIL, 2013. Empreendedores brasileiros: perfis e percepções. Disponível em: < <http://info.endeavor.org.br/relatorio-empreendedores-brasileiros-perfis>>. Acesso em: 23/06/2016.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR - GEM. **Empreendedorismo no Brasil**: 2014. Curitiba: IBQP, 2014. 212 p. Disponível em: http://www.ibqp.org.br/upload/tiny_mce/Download/Empreendedorismo_no_Brasil_-_GEM_Global_Entrepreneurship_Monitor_2014.pdf. Acesso em: 11 Jul. 2016.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR - GEM. **Empreendedorismo no Brasil**: relatório executivo 2014. Curitiba: GEM/SEBRAE, 2014. 18 p. Disponível em:



http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/gem%202014_rel%C3%B3rio%20executivo.pdf. Acesso em: 11 Jul. 2016.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR - GEM. **Empreendedorismo no Brasil**: relatório executivo 2015. Curitiba: GEM/SEBRAE, 2015. 21 p. Disponível em: [http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/c6de907fe0574c8ccb36328e24b2412e/\\$File/5904.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/c6de907fe0574c8ccb36328e24b2412e/$File/5904.pdf). Acesso em: 11 Jul. 2016.

INSTITUO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. Cidades. Disponível em: <http://cidades.ibge.gov.br/xtras/perfil.php?lang=&codmun=310420&search=minas-geraislarcoslinfograficos:-informacoes-completas>. Acesso em: 29 Out. 2016.

KAUARK, F. da S.; MANHÃES, F. C.; MEDEIROS, C. H. **Metodologia da pesquisa**: um guia prático. Itabuna: Via Litterarum, 2010.

LONGENECKER, J. G.; MOORE, C. W.; PETTY, J. W.; PALICH, L. E. **Administração de pequenas empresas**. 13. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

MACHADO, H. P. V.; GAZOLA, S.; FABRÍCIO, J. dos S.; ANEZ, M. E. M. Women Entrepreneurs: Reasons and Difficulties for Starting in Business. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 17, n. 3, p. 15-38, 2016.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. de. **Metodologia do trabalho científico**: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS - SEBRAE. Os donos de negócio no Brasil, por regiões e por unidades da federação: série estudos e pesquisas. Brasília: SEBRAE, 2013. 586p. Disponível em: http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/DN_regiao_unidades_federa%C3%A7%C3%A3o.pdf. Acesso em: 14 Jul. 2016.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE. **Critérios de classificação de empresas**: MEI - ME - EPP. Disponível em: <http://www.sebrae-sc.com.br/leis/default.asp?vcdtexto=4154>. Acesso em: 29 Nov. 2016.

STROBINO, M. R. de C.; TEIXEIRA, R. M. Empreendedorismo feminino e o conflito trabalho-família: estudo de multicasos no setor de comércio de material de construção da cidade de Curitiba. **Revista de Administração**, v. 49, n. 1, p. 59-76, 2014.





Relacionamento com Louis Vuitton: O Papel do Significado de Produto e da Personalidade de Marca

The Relationship with Louis Vuitton: The Role of Product Meaning and Brand Personality

Gisela Demo^a

Fernanda Tiberti Santos^b

Eluiza Alberto de Moraes Watanabe^c

^aProfessora do Programa de Pós-graduação em Administração-PPGA-Universidade de Brasília
Brasília, DF, Brasil
giselademo@gmail.com

^bGraduada em Administração pela Universidade de Brasília
Brasília, DF, Brasil
fernandatiberti@gmail.com

^cProfessora do Departamento de Administração da Universidade de Brasília
Brasília, DF, Brasil
eluizaw@gmail.com

Recebido em 02.2018

Aceito em 06.2018

ARTIGO - DOSSIÊ

RESUMO

A presente pesquisa teve como principal objetivo identificar a influência da personalidade de marca e do significado do produto na percepção do relacionamento das clientes da marca Louis Vuitton. O estudo é descritivo, explicativo e possui natureza quantitativa. Por meio da análise de regressões múltiplas, os resultados mostraram que, dentre os cinco fatores que compõem a personalidade de marca, a credibilidade e a sofisticação se destacaram. Além disso, tanto o significado simbólico quanto o utilitário, com ênfase para o primeiro, contribuíram para a explicação da percepção de relacionamento. A contribuição teórica do estudo



se dá na medida em que busca complementar uma lacuna acadêmica que tange aos estudos dos antecedentes de relacionamento. Como contribuição prática aos gestores da marca, os resultados podem ser usados como diagnóstico, no sentido de identificar variáveis influenciadoras do relacionamento com suas clientes e que subsidiarão ulteriores estratégias de desenvolvimento de produto, posicionamento de marca e comunicação.

Palavras-chave: Personalidade de Marca. Significado de Produto. Gestão do Relacionamento com Clientes.

ABSTRACT

The present research had as main objective to identify the influence of brand personality and product meaning in the perception of relationship of Louis Vuitton's clients. The study can be described as descriptive, explanatory and quantitative. The results obtained by means of multiple regressions analyzes showed that among the five factors that make up the brand personality, credibility and sophistication stood out. In addition, both symbolic and utilitarian meanings, with an emphasis on the former, contributed to the explanation of the relationship perception. The theoretical contribution of the study is to complement an academic gap that relates to the antecedents of relationship studies. As practical contribution to brand managers, the results can be used as a diagnostic tool in order to identify variables influencing the relationship with their clients and subsidize further strategies of product development, brand positioning and communication.

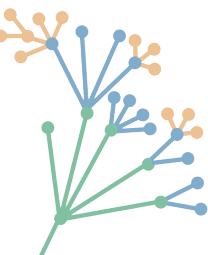
Keywords: Brand Personality. Product Meaning. Customer Relationship Management.

1 INTRODUÇÃO

Baseando-se no cenário competitivo contemporâneo, percebe-se a nítida necessidade que as organizações têm em construir e moldar um adequado relacionamento com seus clientes. Quando se considera o mercado como um todo, a habilidade de se conquistar um cliente de forma que este seja fiel ao produto torna-se um enorme desafio (ROWE; BARNES, 1998).

Assim, surge o conceito de CRM (Customer Relationship Management), entendido neste artigo como uma abordagem estratégica e holística que une as estratégias de marketing de relacionamento ao potencial da tecnologia da informação. Reichheld (1996, p. 2) destaca: "Clientes de longo prazo compram mais, tomam menos tempo da empresa, são menos sensíveis ao preço e trazem novos clientes, além de não possuírem custo de aquisição".

Nesta perspectiva, o marketing de relacionamento é entendido como estratégias que são tomadas pela organização com intuito de se criar e manter um relaciona-



mento positivo com seus consumidores. Por conseguinte, o marketing de relacionamento é capaz de fazer com que as empresas possam administrar suas interações com sua clientela de modo efetivo, contribuindo para um posicionamento da marca mais profícuo, agregando valor ao relacionamento cliente-empresa.

Assim, a variável dependente do presente estudo, denominada “percepção de relacionamento”, é definida neste caso específico pela maneira como as clientes da marca de luxo Louis Vuitton percebem seu relacionamento com a marca e foi estudada a partir do quadro conceitual do CRM.

Aliado ao marketing de relacionamento, o gerenciamento estratégico da marca é pertinente para as organizações. Torna-se indispensável que elas consigam construir uma marca forte e sólida, possibilitando o alcance de seus objetivos. Além disso, precisam ser capazes de se fixar na mente de seus consumidores. Ademais, entende-se que o suporte em que a marca se constrói é advindo da identidade de sua marca. Tal identidade proporciona significado, finalidade e norteia a marca (VÁSQUEZ, 2011).

Portanto, é cabível analisar o posicionamento da marca perante os clientes com o estudo de sua personalidade. Conforme Aaker (1997), quando se associa uma variedade de características da personalidade humana que se combina com uma marca, é possível identificar sua personalidade. Brito (2010) revela a importância das características de personalidade da marca, pois seus clientes, normalmente, se relacionam com aquelas que sentem uma maior afinidade e compatibilidade com a personalidade que a marca apresenta. Conforme os autores, é possível identificar uma relação entre a personalidade de marca e a percepção de relacionamento com a marca, onde a primeira variável pode influenciar esta última.

Uma outra variável importante, neste contexto, é o significado do produto. Segundo Richins (1994), a forma com que os clientes aplicam significados a produtos se relaciona com o comportamento de consumo dos mesmos. Partindo desse pressuposto, toda a relação cliente-empresa pode sofrer uma influência direta de tal significado.

De acordo com Allen (2001), o processo de atribuição de significado a um produto é fundamentado em qual tipo de julgamento que os clientes utilizam, considerando componentes racionais e emocionais. Para Torres e Allen (2009), entender como as pessoas atribuem julgamento e significado ao produto é fundamental para proporcionar uma maior efetividade das estratégias mercadológicas das empresas em geral. Desta maneira, uma relação entre a possível influência do significado de produto sobre a percepção de relacionamento é estabelecida.

Destarte, esta pesquisa busca preencher uma lacuna acadêmica, ao apresentar um modelo pioneiro que se debruça a investigar duas variáveis preditoras da percepção de relacionamento, contribuindo com as pesquisas sobre antecedentes de CRM. Já foram realizados estudos focando a relação entre personalidade de marca e percepção de relacionamento (SCUSSEL; DEMO, 2016a, DELMONDEZ; DEMO,



SCUSSEL, 2016), desvelando a forte predição da personalidade de marca no relacionamento com os clientes no setor de marcas de luxo e no setor de fast-food, respectivamente, bem como a influência do significado utilitário atribuído pelos usuários do produto iPhone no seu relacionamento com a marca Apple (DEMO; GUANABARA, 2015). Porém, nenhum estudo conjugou as três variáveis para verificar os melhores preditores do relacionamento cliente-marca.

A partir da possibilidade das relações entre as variáveis apontadas na literatura e por não terem sido encontrados estudos que investiguem as três variáveis em um só modelo, esta pesquisa propõe a seguinte questão: a personalidade atribuída a Louis Vuitton e o significado de seus produtos influenciam a percepção que as clientes têm do seu relacionamento com a marca? Assim, o objetivo da pesquisa é identificar a influência da personalidade de marca e do significado de produto na percepção do relacionamento entre as clientes e a marca Louis Vuitton.

No que tange ao lócus da pesquisa, a marca francesa Louis Vuitton foi escolhida por ser uma das mais lendárias e emblemáticas marcas de luxo. A empresa é conhecida por seus sapatos, relógios, acessórios, joias, óculos de sol e seu tão famoso “carro chefe”: suas bolsas, malas e baús. Ela foi fundada em 1854, pelo próprio Louis Vuitton. O monograma (LV) aparece em todos os seus produtos, atribuindo-lhes ainda mais status e prestígio social. Atualmente, a Louis Vuitton possui um valor de US\$ 23,998 bilhões, muitas clientes fiéis, e está classificada como a décima nona marca global mais poderosa, de acordo com a Interbrand (2017).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 PERSONALIDADE DA MARCA

Dentre as características que compõem a identidade de uma marca, um dos componentes intangíveis que tem maior potencial de diferenciação dado um espaço competitivo é a personalidade da marca. A personalidade de marca é compreendida por meio de duas dimensões: (1) o que as empresas querem que seus clientes sintam em relação a suas marcas e que se relaciona com os propósitos de comunicação das empresas; (2) representa o que seus clientes realmente deduzem da marca, assim, construindo a percepção do consumidor a respeito dela (PLUMMER, 2003).

Aaker (1997) estabeleceu um quadro teórico para a construção da personalidade de marca, onde também determinou um número de dimensões que compõem tal personalidade, descrevendo a natureza destas dimensões como um conjunto de traços de personalidade. Ainda segundo esta autora, a personalidade de marca é um reflexo da personalidade humana, sendo essa última pode ser determinada pelo modelo Big Five, composto por cinco grandes características, quais sejam, sinceridade, agitação, competência, sofisticação e robustez.



No cenário nacional, Muniz e Marchetti (2012) desenvolveram uma escala para mensurar a personalidade da marca, a partir da estrutura de Aaker (1997), e cinco dimensões foram identificadas: credibilidade, alegria, audácia, sofisticação e sensibilidade. Tais dimensões incidem alguns valores culturais encontrados no contexto brasileiro, e que são transpassados para as marcas por meio de seus produtos e por toda publicidade em geral (MUNIZ; MARCHETTI, 2012). Portanto, para a presente pesquisa, foi utilizada a Escala de Dimensões de Personalidade de Marca, validada por Muniz e Marchetti (2012) para o contexto brasileiro, a fim de mensurar a personalidade de marca da Louis Vuitton no Brasil.

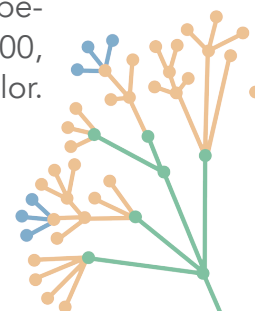
Scussel e Demo (2016b) fizeram uma análise bibliométrica quanto à Personalidade de Marca nos periódicos nacionais da administração e da psicologia durante os anos de 2001 a 2015. Foram analisados 64 periódicos, ocasionando em 8 artigos que foram caracterizados por parâmetros demográficos, institucionais e metodológicos. Conforme as autoras, o campo de administração é o que mais apresenta estudos e pesquisas em personalidade de marca no Brasil, por outro lado ainda existe uma lacuna em estudos dessa variável nesse campo, devido ao baixo número de publicações, o que enseja, segundo as autoras, mais pesquisas no cenário brasileiro.

Alguns estudos empíricos recentes mostraram a importância da personalidade da marca para o relacionamento dos clientes com as empresas. Rauschnabel et al. (2016) estudaram a variável no contexto de universidades. Seis fatores fizeram parte da personalidade de marca: o prestígio, a sinceridade, o apelo, a alegria, a conscienciosidade (organizada, competente, estruturada e eficaz) e as dimensões cosmopolitas. Como resultados, os autores encontraram que a personalidade de marca se relaciona fortemente ao amor pela marca, à divulgação boca-a-boca positiva e ao intuito dos alunos em apoiar a universidade.

Hong-Youl Há (2016) avaliou a personalidade de marca e sua influência na lealdade do consumidor à marca. Os resultados obtidos também indicam que a personalidade de marca está ligada à confiança na marca e sua capacidade de transmitir tal confiança ao consumidor. Seguindo a mesma linha, Su e Tong (2016) pesquisaram a personalidade de marca para analisar empiricamente a influência na satisfação e lealdade dos consumidores de marcas de jeans. Os resultados mostraram que as dimensões de personalidade de marca de fato geram e agregam efeitos diferentes sobre a satisfação e fidelidade à marca da clientela.

2.2 SIGNIFICADO DE PRODUTO

O Significado de Produto pode prever a busca e comportamento de compra dos consumidores (ALLEN, 2000, 2001, RICHINS, 1994). Evidências apontam que serviços e produtos são interpretados por meio dos sinais a eles atribuídos pelos próprios consumidores (TORRES; ALLEN, 2009). Por conseguinte, Allen (2000, 2001) afirma que é o significado do produto que lhe condiciona seu devido valor.



Entretanto, compreender o significado do produto atribuído pelos consumidores é um ponto subjetivo e um desafio (ALFINITO; NEPOMUCENO; TORRES, 2012).

Richins (1994) propõe que o método de atribuição de sentido é obtido por meio de interpretações dos estímulos externos, isso é, uma percepção e análise subjetiva ou até mesmo uma reação afetiva de uma pessoa perante algum objeto. Nesse sentido, ao conceituar o significado, o autor destaca a emoção como variável proeminente (ALFINITO; NEPOMUCENO; TORRES, 2012).

O Significado do produto também pode se formar predominantemente através de critérios objetivos, materiais e características do produto em si, todavia, ele também pode ser formado por meio de experiências e associações simbólicas do consumidor, isso é, por critérios subjetivos (ALFINITO et al. 2012).

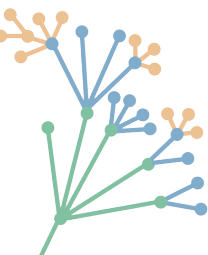
Destaca-se que o valor monetário do produto ou serviço não é fator fundamental para a atribuição de seu significado, pois além dele se obtém o valor simbólico (RICHINS, 1994). Assim, o significado que é atribuído a um produto/serviço é advindo de componentes afetivos que o consumidor deteve por meio de experiências anteriores com o objeto em questão, porém existe o componente cognitivo que intercede no comportamento de tal consumidor (NEPOMUCENO; TORRES, 2005).

O modelo de duas rotas, proposto por Allen (2000, 2001) e Allen, Ng, Wilson (2002) define dois tipos de significado: o utilitário e o simbólico. O primeiro está relacionado aos atributos concretos, objetivos e tangíveis do produto. Já o significado simbólico se relaciona com o produto inteiro, abstrato e subjetivo. Recentemente, Alfinito, Nepomuceno e Torres (2012) validaram este modelo para a realidade brasileira, obtendo métricas fidedignas e, assim, será o adotado no presente estudo.

2.3 PERCEPÇÃO DE RELACIONAMENTO

A variável dependente do estudo, percepção de relacionamento, definida no caso específico, como as clientes da marca de luxo Louis Vuitton percebem seu relacionamento com a marca, foi estudada a partir do referencial teórico do CRM, adotando a perspectiva de Payne (2012), qual seja, o CRM une as estratégias de marketing de relacionamento ao potencial da tecnologia da informação, agregando valor aos acionistas e gerando relacionamentos mais rentáveis de longo prazo com os clientes. Em outras palavras, o marketing de relacionamento necessita do desenvolvimento de estratégias para moldar e construir relacionamentos com seus clientes que agreguem valor e sejam duradouros (MIQUEL-ROMERO; CAPLIURE-GINER; ADAME-SANCHEZ, 2014).

Vale destacar que a compreensão da definição de CRM ainda é limitada e muitas organizações o elencaram apenas como uma solução tecnológica, confundindo a



gestão do relacionamento da sua clientela com os sistemas de apoio para a implantação do mesmo (DEMO et al. 2015).

Para Demo et al. (2015) é consensual que o CRM tem importância estratégica no estabelecimento do relacionamento entre as organizações e seus clientes e essa relevância é ainda maior em cenários competitivos. O CRM é uma estratégia que busca entender, gerir e antecipar necessidades dos atuais e potenciais consumidores de uma organização (BROWN, 2001). Nesse eixo estratégico, a palavra de maior relevância é relacionamento, porquanto o CRM deve ser integrado com todas as atividades da empresa juntamente com seus stakeholders, constituindo uma estratégia empresarial que visa otimizar o relacionamento cliente-empresa (FAYERMAN, 2002). É cabível salientar e entender que o CRM não é uma tecnologia, ele objetiva conquistar e fidelizar clientes, portanto entende-se que é o conjunto de processos que englobam as ações relacionadas a agregar valor aos consumidores, utilizando a tecnologia da informação como ferramenta (GREENBERG, 2001).

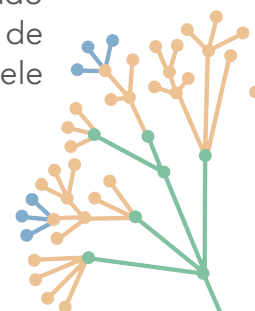
Pesquisas recentes desvelam o aumento do interesse dos pesquisadores quanto ao tema. Safari, Forouzandeh e Safahani (2015) examinaram o efeito do relacionamento com o cliente na satisfação e lealdade dos clientes online em sites de compras (e-CRM). Os resultados obtidos mostraram que o e-CRM tem um efeito positivo e significativo sobre a e-satisfação e a e-lealdade. Para complementar, Hajikhani, Tabibi e Riahi (2016) acreditam que o CRM é capaz de gerar a fidelidade do cliente, portanto, eles pesquisaram a relação entre os componentes da gestão de relacionamento com os clientes e a fidelização e obtiveram associação positiva.

Estudos já foram engendrados focando a relação entre personalidade de marca e percepção de relacionamento (SCUSSEL; DEMO, 2016a, DELMONDEZ; DEMO, SCUSSEL, 2016) bem como a relação entre significado de produto e percepção de relacionamento (DEMO; GUANABARA, 2015), o que ratifica a possibilidade de investigação das três variáveis conjuntamente no intuito de responder o problema de pesquisa, isto é, verificar se a personalidade atribuída a Louis Vuitton e o significado de seus produtos influenciam a percepção que as clientes têm do seu relacionamento com a marca.

3. MÉTODO

A presente pesquisa pode ser considerada descritiva, com delineamento correlacional, abordagem quantitativa e de horizonte transversal. Quanto aos meios, foi realizada uma survey a fim de responder o objetivo do estudo.

A população de interesse foram as mulheres que consomem produtos originais da marca Louis Vuitton. A escolha foi feita, pois o público feminino tem adotado papel de protagonista no consumo, sendo responsável pela maior quantidade de compra do volume que é comercializado no país, totalizando mais da metade dele



(LEITE, 2014).

Considerada uma empresa de moda de luxo, a Louis Vuitton é uma marca francesa, que foi fundada em 1854, pelo próprio Louis Vuitton. Segundo Machuco Rosa (2014), a crescente evolução do luxo é ainda mais nítida dentro no âmbito da moda, ressaltando como ela age na questão de exibição do desejo individual. Nessa mesma linha, para Moore, Doherty e Doyle (2010), as marcas de luxo que atuam dentro do nicho da moda se tornaram as varejistas mais valiosas do mercado global e precisam ser foco de pesquisas científicas.

Quanto à população, segundo Cochran (1977), quando a população tende ao infinito, ou seja, é maior que 10.000, o que certamente é o caso das clientes da Louis Vuitton, mas como não é possível precisar esse número, permite-se o uso de amostra não-probabilística e por conveniência. E a população-alvo foi formada apenas por clientes da marca. Para o cálculo do tamanho amostral, foi realizada a análise do poder estatístico pelo software Gpower 3.1. Considerou-se as variáveis preditoras e suas seis dimensões, o critério de significância (α) de 0,05 e o efeito médio do tamanho da população (ES). Após análises, o software definiu a quantidade mínima de 146 respondentes e poder estatístico de 95%.

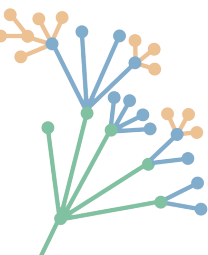
Após o tratamento dos dados e verificação de pressupostos para adequação a análises multivariadas (dados faltantes, outliers, multicolinearidade, singularidade, normalidade, linearidade e homocedasticidade), a amostra final ficou composta por 169 sujeitos. Mais de 40% dos respondentes tinha entre 24 e 40 anos, 71% afirmaram ter nível superior completo, cerca de 40% disseram ser clientes da marca entre 5 e 10 anos, e 49,7% das clientes afirmaram comprar os produtos da marca periodicamente, com intervalos maiores que um ano.

A carta convite para a pesquisa foi disponibilizada em redes sociais e as clientes da marca que se dispuseram a colaborar com a pesquisa, entraram em contato com os pesquisadores e receberam o instrumento de pesquisa por email, o qual foi composto por três escalas. A personalidade da marca foi mensurada pela escala validada por Muniz e Marchetti (2012), com 34 itens e 5 dimensões: Credibilidade, Alegria, Audácia, Sofisticação e Sensibilidade. Os índices de confiabilidade interna (Alfa de Cronbach) variaram entre 0,82 e 0,92.

Para mensurar o significado do produto, a escala de julgamento e significado do produto de Alfinito, Nepomuceno e Torres (2012) foi utilizada. Nota-se que o foco da presente pesquisa foi o significado do produto. Por isso, somente a parte que mensurava tal construto foi utilizada (9 itens). No estudo original, o instrumento apresentou índices de confiabilidade com variações entre 0,74 e 0,81.

Por fim, a pesquisa utilizou a Escala de Relacionamento com o Cliente (ERC) validada por Demo et al. (2017). Ela é composta por duas dimensões, atendimento ao cliente ($\alpha=0,91$) e lealdade ($\alpha=0,88$), totalizando 17 itens.

Todo o instrumento foi medido por uma escala tipo Likert que varia de 1 a 5 pontos, onde o número 1 representa "discordo totalmente" e o número 5 representa



“concordo totalmente”. Por fim, os dados coletados foram analisados por meio de estatística descritiva, correlação e Análise de Regressão Múltipla.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Primeiramente, a personalidade atribuída pelos clientes à marca Louis Vuitton foi identificada. A Tabela 1 expõe a média, o desvio padrão e a moda que foram encontrados para as cinco dimensões.

Tabela 1 – Média, desvio padrão e moda das dimensões de Personalidade de Marca atribuídas à Louis Vuitton

Dimensões	Média	Desvio Padrão	Moda
Sofisticação	4,6	1,04	5
Credibilidade	4,38	0,9	5
Audácia	4,12	1,08	5
Sensibilidade	3,86	0,98	4
Diversao	3,2	0,91	3

Fonte: dados da pesquisa

A dimensão mais citada e que obteve uma maior média foi Sofisticação ($X = 4,6$ e $S = 1,04$). Por ser uma marca de luxo, as pessoas não julgam somente o produto em si, e sim o seu valor (STREHLAU, 2008). Segundo Muniz e Marchetti (2012), a Sofisticação foi a única dimensão da personalidade de marca que foi encontrada quase idêntica em todos os contextos – nacional e internacionais – da escala de mensuração da variável.

Além dessa, a dimensão Credibilidade também foi muito elencada, ficando em segundo lugar ($X = 4,38$ e $S = 0,9$). Tal resultado pode ser inferido com base nos pressupostos mencionados por Dubois, Laurent e Czellar (2005), no qual defendem que os produtos de luxo devem ser agregados de qualidade, tradição, status e durabilidade o que, em última instância, traduz credibilidade.

Em seguida, a Audácia ($X = 4,12$ e $S = 1,08$) também foi muito citada, ficando em terceiro lugar. Essa dimensão representa traços relacionados à ousadia, criatividade e a modernização da marca (MUNIZ; MARCHETTI, 2012).

Devido à marca estar contida em um segmento de moda de luxo, suas principais personalidades – Sofisticação, Credibilidade e Audácia - foram as que remetem a esse mercado, pois conforme Pianaro e Marcondes (2010), não são só os produtos da marca que ostentam importância e relevância, dado que a própria marca também agrega esses valores de forma a constituírem um patrimônio.

O próximo passo foi analisar o significado do produto. A Tabela 2 demonstra as



médias da variável, abarcando os dois fatores do significado.

Tabela 2 - Média, desvio padrão e moda da variável de Significado de Produto atribuídos à Louis Vuitton

	Média	Desvio Padrão	Moda
Significado Simbólico	3,44	1,06	3
Significado Utilitário	2,75	0,94	2

Fonte: Dados da pesquisa.

Pelos dados obtidos, percebe-se que, para as clientes da Louis Vuitton, o significado simbólico sobressaiu ao significado utilitário. Conforme Alfinito, Nepomuceno e Torres (2012), o significado simbólico está mais ligado ao emocional do consumidor, às experiências anteriores e às baseadas em aspectos sociais. Isso pode ser encaixado de forma clara devido à marca possuir um alto valor agregado em seus produtos e em seu próprio nome. Já o significado utilitário traz consigo uma visão mais tangível porquanto se refere à utilidade e à conveniência do produto (ALLEN, 2001).

Em seguida, a percepção que as consumidoras da marca têm quanto ao seu relacionamento com a mesma foi identificada. O fator lealdade ($x = 4,17$ e $s = 0,94$) foi ainda mais percebido que o atendimento ($x = 3,8$ e $s = 0,91$). Logo, no que concerne à percepção de relacionamento, o fator lealdade obteve maiores médias do que o fator atendimento, de forma a ser mais percebido pelas consumidoras quanto ao relacionamento com a Louis Vuitton. Dentro do aspecto de lealdade, o item que teve destaque, sendo mais percebido, foi "Os produtos/serviços vendidos por esta empresa têm qualidade" ($x = 4,51$ e $s = 0,94$) e, por ser um setor de luxo, espera-se que essa característica seja percebida, pois segundo Godey et al. (2013), o valor do produto no setor de luxo é advindo da percepção que se baseia em aspectos de qualidade, benefícios, durabilidade e credibilidade.

Quanto ao fator atendimento ao cliente, o item que deteve o maior destaque e percepção das respondentes foi o que tange às boas instalações e/ou sites para atender os clientes ($x = 4,38$ e $s = 1,05$). Além disso, esse item também contou com moda=5, ponto máximo da escala. Portanto, a infraestrutura das lojas da Louis Vuitton acarreta pontos positivos perante suas clientes, fazendo com que haja uma maior percepção de glamour em seus ambientes. Há de se ressaltar, também, que o site da marca é bem completo e possui canais de atendimento online o que, certamente, influenciou essa alta percepção das clientes.

Para finalizar as análises, a influência da personalidade de marca e do significado de produto na percepção de relacionamento com a marca Louis Vuitton foi testado. As correlações entre as variáveis foram calculadas e estão descritas na Tabela



3.

Tabela 3 - Correlação das variáveis do estudo

Fatores	Cred	Diver	Aud	So- fistic	Sensi	Sig Utili- tário	Sig Simbó- lico
Credibilidade	1						
Diversão	0,54**	1					
Audácia	0,79**	0,51**	1				
Sofisticação	0,79**	0,44**	0,84**	1			
Sensibilidade	0,81**	0,58**	0,84**	0,87**	1		
Significado Utilitário	0,02	0,40**	0,05	0,00	0,09	1	
Significado Simbólico	0,46**	0,39**	0,46**	0,47**	0,49**	0,41**	1
Atendimento	0,51**	0,39**	0,46**	0,45**	0,48**	0,43**	0,59**
Lealdade	0,74**	0,44**	0,71**	0,72**	0,70**	0,16*	0,69**

*. Correlação significativa no nível de 0,05

**.. Correlação significativa no nível de 0,01

Fonte: Dados da pesquisa.

A maioria das correlações encontradas foram significativas e todas desvelaram associações positivas. Ademais, Cohen (1992) afirma que os valores das correlações entre 0,1 e 0,29 demonstram uma baixa associação, já os valores que vão de 03, até 0,49 explanam uma moderada associação e os valores acima de 0,5 apresentam uma forte associação. Considerando os resultados obtidos, a maioria das associações são fortes ou moderadas. Dessa forma, Field (2009) afirma que em casos como esse, é recomendável dar um passo além e, por meio de regressão múltipla linear, testar relações de predição entre as variáveis.

As variáveis consideradas independentes foram "personalidade de marca" e "significado de produto". A primeira foi composta por 5 dimensões (credibilidade, diversão, audácia, sofisticação, sensibilidade) e a última por duas dimensões (significado simbólico e utilitário). Já a variável dependente, "percepção de relacionamento", possui dois fatores: lealdade e atendimento ao cliente.

Para avaliar a qualidade do modelo de regressão, alguns coeficientes devem ser observados e interpretados, a saber, a determinação do "R²", que é o atributo considerado mais pertinente para a interpretação de uma regressão múltipla linear; o "R²", coeficiente padrão da regressão, que identifica os melhores preditores da variável dependente; e o teste estatístico, o qual demonstra que relações



onde $p \leq 0,05$ expressam significância estatística (FIELD, 2009). A Tabela 4 descreve os resultados encontrados.

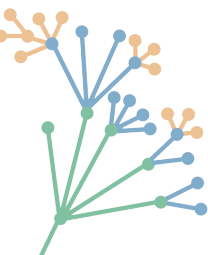
Tabela 4 – Resultados obtidos da regressão múltipla linear

Variável Dependente (VD)	Variáveis Independentes (VI)	R ²	Variáveis Preditoras (VI)	B	sig	Teste Estatístico
Lealdade	Personalidade de Marca e Significado de Produto	72%	Significado Simbólico	0,398	0,000	F = 60,25
			Credibilidade	0,328	0,000	P = 0,00
			Sofisticação	0,19	0,050	
Atendimento	Personalidade de Marca e Significado de Produto	50%	Credibilidade	0,51	0,01	F = 23,29
			Significado Utilitário	0,34	0,000	P = 0,00
			Significado Simbólico	0,279	0,000	

Fonte: dados da pesquisa.

Observa-se que o coeficiente de regressão R² das duas regressões foram altos e representam um efeito grande da personalidade da marca tanto no atendimento, quanto na lealdade dos consumidores, uma vez que coeficientes maiores que 26% traduzem grande efeito na explicação das variáveis dependentes (COHEN, 1992).

Em relação à variável dependente lealdade, percebe-se que as duas variáveis independentes propostas – personalidade de marca e significado de produto – possuem relação direta com ela, ou seja, 72% da variância do construto lealdade pode ser explicada mormente pela credibilidade (B= 0,38), mas também pela sofisticação (B= 0,19) e pelo significado simbólico (B= 0,398). Trata-se de um resultado bastante expressivo, haja vista que apenas 28% do construto permaneceu inexplorado, enquanto 72% dele foi explicado pelo modelo proposto.



Segundo Sthrelau (2013), por se tratar de uma marca de luxo, suas mercadorias e produtos devem ser oriundos de matérias-primas da mais alta qualidade e, conseqüentemente, remeter à credibilidade da marca, ratificando sua sofisticação. Em relação ao significado simbólico, o resultado mostra que a parte intangível do produto, ou seja, a parte emocional e irracional está fortemente ligada ao sentimento de lealdade que as consumidoras possuem com a marca Louis Vuitton. Esse significado corresponde à parte subjetiva, emocional e de status que o produto representa (ALLEN, 1997). Ademais, por ser um mercado de luxo, seus produtos oferecem grande valor agregado.

Em relação ao atendimento, outro fator que mede a percepção de relacionamento, as duas variáveis independentes foram significativas. Observa-se que 50% do atendimento é explicado pela credibilidade ($B= 0,51$), significado utilitário ($B= 0,34$) e significado simbólico ($B= 0,279$).

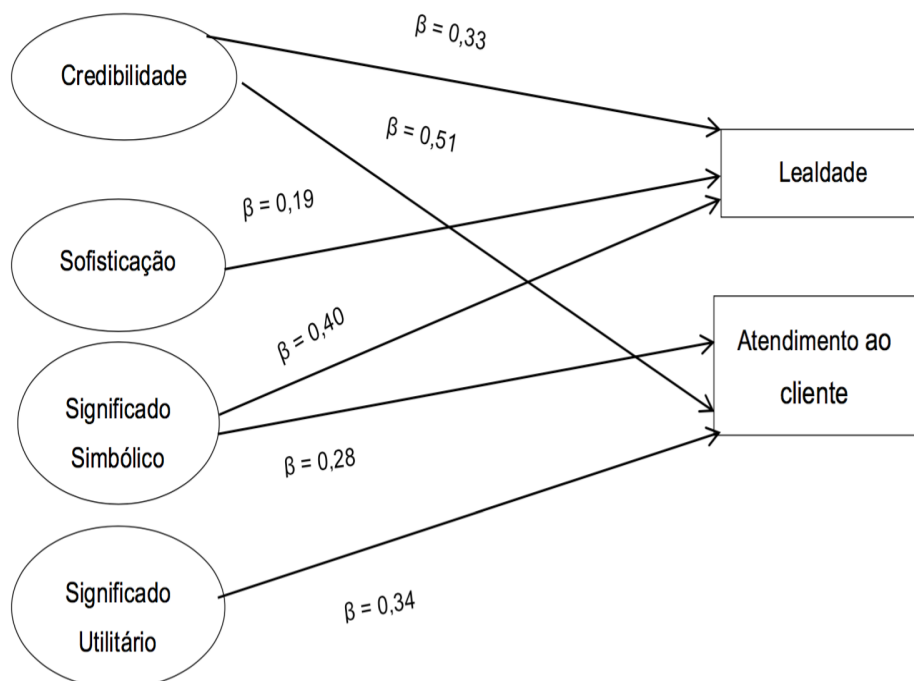
A credibilidade influencia tanto a lealdade quanto o atendimento. Ela apresenta atributos da empresa como ser responsável, segura, confiável, correta, respeitável, leal e consistente (MUNIZ; MARCHETTI, 2012).

Por seu turno, o significado utilitário ($B= 0,34$) foi mais influente do que o simbólico ($B= 0,279$). De fato, ao avaliar o atendimento de uma empresa, o cliente busca sua efetividade no significado utilitário, onde predominam aspectos racionais e tangíveis de utilização de produto; já o significado simbólico, traz toda a carga emocional e afetiva envolvida no produto (ALFINITO; NEPOMUCENO; TORRES 2012). Ademais, este resultado também pode ser explicado a partir da escala utilizada. Nota-se que os três itens da escala de relacionamento com clientes relativos ao fator atendimento, a saber, "Esta empresa utiliza diferentes canais de atendimento para oferecer conveniência aos clientes.", "Esta empresa possui pontos de venda em diferentes localidades para atender os clientes." e "Esta empresa possui boas instalações e/ou sites para atender os clientes." de fato relacionam-se mais a aspectos racionais e tangíveis, porquanto são mormente indicativos de conveniência (acessibilidade, localização e possibilidade de fazer compras online). Destarte, justifica-se seu maior poder de predição da avaliação de atendimento em relação aos aspectos emocionais e simbólicos do significado de produto.

A Figura 1 sumariza os resultados obtidos na análise de regressão múltipla linear.



Figura 1 – Síntese dos resultados obtidos



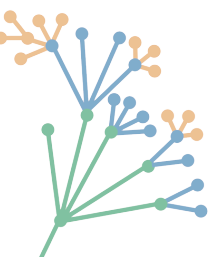
Fonte: dados da pesquisa.

Em suma, constatou-se que a personalidade da marca e o significado do produto influenciam a percepção de relacionamento das consumidoras da marca Louis Vuitton, o que valida o modelo de pesquisa proposto. As principais dimensões de personalidade de marca que são influenciadoras na variável dependente – percepção de relacionamento – são a credibilidade e a sofisticação. Por ser uma marca de luxo, essas dimensões estiveram muito presentes e por isso merecem uma atenção maior dos gestores da marca nas estratégias de desenvolvimento de produto, de posicionamento e de comunicação da empresa.

Quanto ao significado de produto, suas dimensões, simbólica e utilitária, mostraram ser preditores da percepção de relacionamento que as clientes da Louis Vuitton têm com a marca, com destaque para o significado simbólico, o qual influenciou os dois fatores de percepção de relacionamento estudados, o de lealdade e de atendimento ao cliente.

5. CONCLUSÕES

O presente estudo teve como objetivo geral a identificação da influência da personalidade de marca e do significado de produto na percepção do relacionamento



entre as clientes e a marca Louis Vuitton. Ambas as relações foram confirmadas, revelando um forte poder de predição.

Essa pesquisa debruçou-se a preencher uma lacuna acadêmica nos estudos das áreas de marketing e comportamento do consumidor ao testar um modelo envolvendo a personalidade da marca, o significado do produto e a percepção de relacionamento com a marca.

Como contribuição prática aos gestores da marca, os resultados encontrados nessa pesquisa possibilitam uma melhor compreensão do seu público-alvo, pois foi identificado que as variáveis de personalidade de marca e significado de produto são importantes influenciadoras da percepção de relacionamento que suas clientes possuem com a marca, possibilitando assim, lançando um novo olhar ao desenho de estratégias de marketing, à previsão de consumo e à própria construção de relacionamentos com sua clientela.

Uma limitação encontrada nesta pesquisa é seu horizonte temporal transversal. Os dados foram coletados em um único período, sendo eles restritos apenas ao momento e à amostra em que se aplicou a pesquisa. Outra limitação é dada à natureza quantitativa da pesquisa, não possibilitando uma compreensão mais profunda dos resultados alcançados. Por fim, uma outra limitação foi a amostragem por conveniência.

Para estudos ulteriores, recomendam-se pesquisa em que se adote o uso de perspectiva longitudinal para que questões além de associação e influência, como por exemplo causalidade, possam ser apropriadamente investigadas.

Além disso, aconselha-se a consecução de estudos com as três variáveis em questão – personalidade de marca, significado de produto e percepção do relacionamento – em outras marcas e produtos de luxo para que os resultados por ora obtidos possam ser confirmados.

Por fim, aconselha-se a consecução de mais estudos que abordem o mercado de luxo tangente à moda e o papel da mulher na construção social deste mercado, haja vista seu crescente protagonismo no consumo mundial. O estudo de outras marcas concorrentes da Louis Vuitton também é bem-vindo, a fim de comparar os resultados e lhes prover maior aplicabilidade e indícios de generalização.

Não obstante as limitações apresentadas, o presente estudo representa um passo inicial em uma larga avenida onde relações entre marca, produtos e relacionamento podem ser exploradas no sentido de oferecer maior valor aos clientes e otimizar os resultados organizacionais.



REFERÊNCIAS

AAKER, J. L. Dimensions of brand personality. **JMR – Journal of Marketing Research**, v. XXXIV, n. 3, p. 347-56, 1997.

ALFINITO, S.; NEPOMUCENO, M. V.; TORRES, C. V. Avanços no desenvolvimento da escala de julgamento e significado do produto para o Brasil. **REMark – Revista Brasileira de Marketing**, São Paulo, v. 11, n. 2, p. 148-77, 2012.

ALLEN, M. W. A practical method for uncovering the direct and indirect relationships between human values and consumer purchases. **Journal of Consumer Marketing**, v. 18, n. 2, p. 102-20, 2001.

_____. The attribute-mediation and product meaning approaches to the influences of human values on consumer choices. In: COLUMBUS, F. (Ed.). **Advances in Psychology Research**. Huntington: Nova Science Publishers, v.1, 2000.

ARAGÃO, B. S.; ALFINITO, S. A adoção de livros eletrônicos no mercado brasileiro: uma abordagem baseada em valores humanos, consciência ambiental e julgamento e significado do produto. In: ENCONTRO ANUAL AA ASSOCIAÇÃO NACIONAL E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 40, 2016, Costa do Saípe. **Anais...**, 2016.

BRITO, C. Uma abordagem relacional ao valor da marca. **Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão**, v. 9, n. 1-2, p. 49-63, 2010.

BROWN, S. A. **CRM: Customer Relationship Management: uma ferramenta estratégica para o mundo e-business**. São Paulo: Makron Books Brasil, 2001.

COHEN, J. A power primer. **Psychological Bulletin**, v. 112, n.1, p. 155–159, 1992.

COCHRAN, W. G. **Sampling techniques**. 3. ed. Nova Iorque: Wiley, 1977.

DELMONDEZ, F. C.; DEMO, G.; SCUSSEL, F. B. C. A Influência da Personalidade de Marca no Relacionamento com Clientes de Empresas de Fast-food. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO DA USP, 2016, São Paulo. **Anais...**, 2016.

DEMO, G.; WATANABE, E.; CHAUVET, D.; ROZZETT, K. Customer Relationship Management Scale for the B2C Market: a cross-cultural comparison. **Revista de Administração Mackenzie**, v.18, n.3, 2017.



_____; FOGAÇA, N.; PONTE, V.; FERNANDES, T.; CARDOSO, H. Marketing de Relacionamento (CRM): estado da arte, revisão bibliométrica da produção nacional de primeira linha, institucionalização da pesquisa no Brasil e agenda de pesquisa. **RAM – Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 16, n. 5, p. 127-60, 2015.

_____; GUANABARA, M. Marketing de relacionamento com a Apple: o papel do julgamento e significado do produto na escolha do iPhone. **REAd – Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v. 80, n. 1, p. 170-97, 2015.

DUBOIS, B.; CZELLAR, S.; LAURENT, G. Consumer segments based on attitudes toward luxury: Empirical evidence from twenty countries. **Marketing Letters**, v. 16, n. 2, p. 115-128, 2005.

FAYERMAN, M. Customer Relationship Management. **New Directions for Institutional Research**, n. 113, p. 57-67, 2002.

FIELD, A. P. **Descobrimo a estatística usando o SPSS**. 2a edição. Porto Alegre, Brasil: Artmed, 2009.

GODEY, B.; PEDERZOLI, D.; AIELLO, G.; DONVITTO, R.; WIEDMANN, K.; HENNINGS, N. An intercultural comparison of the perception of luxury by Young Consumers. In: WIEDMANN, K.; HENNINGS, N. (Org.). **Luxury Marketing: A Challenge for Theory and Practice**. Springer Gabler, 2013. p. 57-76.

GREENBERG, P. **CRM Customer Relationship Management na velocidade da luz: conquista e lealdade de clientes em tempo real na internet**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

HAJIKHANI, S.; TABIBI, S. J.; RIAHI, L. The Relationship Between the Customer Relationship Management and Patients' Loyalty to Hospitals. **Global Journal of Health Science**, v. 8, n. 3, p. 65-71, 2016.

INTERBRAND. **Louis Vuitton**. 2016. Disponível em: <<http://interbrand.com/best-brands/best-global-brands/2016/ranking/louisvuitton/>>. Acesso em: 29 abr. 2017.

LEITE, A. F. J. **A consumidora brasileira e o mercado de luxo nacional**. São Paulo: Novas Edições Acadêmicas, 2014.

MIQUEL-ROMERO, M. J.; CAPLLIURE-GINER, E. M.; ADAME-SANCHEZ, C. Relationship marketing management: its importance in private label extension. **Journal of Business Research**, v. 67, n. 5, p. 667-72, 2014.



MOORE, C. M.; DOHERTY, A. M.; DOYLE, S. A. Flagship stores as a market entry method: the perspective of luxury fashion retailing. **European Journal of Marketing**, v. 44, n. 1/2, p. 139-161, 2010.

MUNIZ, K. M.; MARCHETTI, R. Z. Brand personality dimensions in the brazilian context. **BAR – Brazilian Administration Review**, v. 9, n. 2, p. 168-88, 2012.

NEPOMUCENO, M. V.; PORTO, R. B.; RODRIGUES, H. Avanços teóricos e metodológicos das pesquisas sobre julgamento e significado do produto no Brasil. **rPOT – Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, v. 6, n. 1, p. 106-37, 2006.

_____; TORRES, C. V. Validação da escala de julgamento e significado do produto. **Estudos de Psicologia**, v. 10, n. 3, p. 421-30, 2005.

PAYNE, A. **Handbook of CRM: achieving excellence in customer management**. Oxford: Elsevier, 2012.

PIANARO, L.; MARCONDES, R. C. Identificação de conceitos, significado e atributos de luxo no mercado de roupas e acessórios. **Revista Alcance**, v. 17, n. 1, p. 073-083, 2010.

RAUSCHNABEL, P. A.; KREY, N.; BABIN, B. J.; IVENS, B. S. Brand management in higher education: the University Brand Personality Scale. **Journal of Business Research**, v. 69, n. 8, p. 3077-86, 2016.

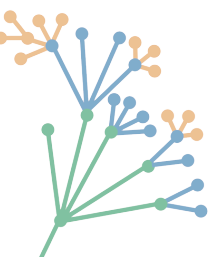
REICHHELD, F. Learning from customer defections. **Harvard Business School Press**, v. 74, p. 56-69, mar./abr. 1996.

RICHINS, M. L. Valuing things: the public and private meanings of possessions. **Journal of Consumer Research**, v. 21, n. 3, p. 504-21, 1994.

ROSA, António Machuco. Trajetórias históricas da moda: do luxo antigo à democratização do luxo. **Comunicação Mídia e Consumo**, v. 11, n. 31, p. 137-158, 2014.

ROWE, W. G.; BARNES, J. G. Relationship marketing and sustained competitive advantage. **Journal of Market-Focused Management**, v. 2, n. 3, p. 281-97, 1998.

SAFARI, M.; FOROUZANDEH, M.; SAFAHANI, N. An empirical model to explain the effects of electronic Customer Relationship Management on customer e-satisfaction and e-loyalty: evidence from Iranian service shopping websites. **The Journal of Internet Banking and Commerce**, 2015.



SCUSSEL, F. B. C.; DEMO, G. Diga-me Quem És e Direi se me Relacionarei com Você: a Influência da Personalidade de Marca no Relacionamento com Clientes no Mercado de Moda Feminina de Luxo. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO DA USP, 2016, São Paulo. **Anais...** São Paulo: SEMEAD, 2016a.

SCUSSEL, F. B. C.; DEMO, G. Personalidade de marca: itinerários da produção nacional e agenda de pesquisa. **REMark – Revista Brasileira de Marketing**, v. 15, n. 3, p. 340-54, 2016b.

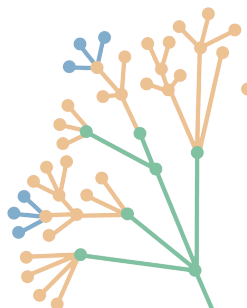
STREHLAU, S. **Marketing do luxo**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

SU, J.; TONG, X. Brand personality, consumer satisfaction, and loyalty: a perspective from Denim Jeans brands. **Family and Consumer Sciences Research Journal**, v. 44, n. 4, p. 427-46, 2016.

TORRES, C. V.; ALLEN, M. W. Influência da cultura, dos valores humanos e do significado do produto na predição de consumo: síntese de dois estudos multiculturais na Austrália e no Brasil. **RAM – Revista de Administração Mackenzie**, v. 10, n. 3, p. 127-52, 2009.

VÁSQUEZ, R. P. Identidade de marca, gestão e comunicação. **ORGANICOM –p Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas**, a. 4, n. 7, p. 199-211, 2011.

WILSON, E. J.; VLOSKY, R. P. Partnering relationship activities: building theory from case study research. **Journal of Business Research**, v. 39, n. 1, p. 59-70, 1997.



Ensaio / Test

A indústria 4.0 e os desafios para o ensino da administração

Industry 4.0 and the Challenges to Management Education

Adm. Mauro Kreuz^a

^aGraduado em Administração. Doutor em Ciências Empresariais
Diretor da Câmara de Formação Profissional do Conselho Federal de Administração –
CFA
Ex-Presidente da Associação Nacional de Cursos de Graduação em Administração -
ANGRAD

ENSAIO - DOSSIÊ

A INDÚSTRIA 4.0 E OS DESAFIOS PARA O ENSINO DA ADMINISTRAÇÃO



O mercado de trabalho, para os profissionais de administração, tem sido fortemente impactado pela dinâmica, volatilidade e velocidade da tecnologia, em especial da inteligência artificial e a convergência irrefutável entre pessoas, informação e

máquinas e, o universo cibernético, que sobremaneira caracterizam a indústria 4.0.

Conseqüentemente, muitas atividades, atualmente desempenhadas por esses profissionais, notadamente aquelas vinculadas a processos administrativos e de produção de natureza repetitiva, estão sendo automatizadas reduzindo, substancialmente, as oportunidades de trabalho nessas áreas.

Adicionalmente a isso, o mercado de trabalho tem sido regido por competências profissionais em administração, demandando profissionais que tenham sólidos conhecimentos na área, além de habilidades e de atitudes capazes de entregar resultados objetivos para as organizações.

Isso requer uma profunda revisão das competências conceituais, metodológicas e técnicas específicas nas áreas da administração, além do desenvolvimento de efetivas capacidades em abstração, análise, decisão, criatividade, inovação, relacionamento e rigor cognitivo, para lidar permanente com o novo, aspectos que igualmente orbitam contemporaneamente nesse novo e inédito contexto e, são requeridas dos profissionais de administração.

Outro impacto de relevância inequívoca está no perfil dos profissionais de administração do século XXI, que é essencialmente caracterizado pela autonomia intelectual, ou seja, um profissional capaz de se governar de forma competitiva, em ambientes marcadamente disruptivos. Isso requer um sólido embasamento conceitual e metodológico, em perspectivas que contemplem aspectos históricos, antropológicos, holísticos, ecléticos, sistêmicos e dialéticos de mundo, de sociedade, de organizações e de poder, que se sobrepõe, vasta e diferenciadamente, do ponto de vista profissional, a aspectos meramente técnicos e operacionais.

Preparar profissionais de administração, com esse perfil, notadamente diferenciado em relação às demais profissões, certamente é o principal desafio do ensino da administração, pois requer uma profunda revisão da lógica pedagógica que ancora conceitualmente os atuais projetos pedagógicos dos cursos de administração, bem como, e especialmente, as metodologias e o perfil e desempenho docente vigente.

Assim, rever conceitos, práticas pedagógicas e metodologias, bem como, comportamentos docentes, está desafiando sobremaneira aquelas escolas de administração que desejam preparar quadros de profissionais em administração diferenciados e competitivos, com elevado nível de performance na entrega de resultados e alinhados as demandas da indústria 4.0.

Também não se pode deixar de considerar que a administração é uma das carreiras com maior demanda como área de estudo e na geração de egressos. Isso poderia indicar ser uma carreira com excesso de oferta e, portanto, saturada. Todavia, a realidade do mercado, de forma inequívoca, não evidencia isso. Numa perspectiva mais objetiva, a demanda do mercado de trabalho continua ascendente e robusta, portanto consolidada na demanda por profissionais de administração. O problema focal não é quantidade de profissionais, mas sim, a qualidade formativa



desses profissionais, que se encontra desalinhada aos requisitos do mercado, no que tange as competências profissionais por ele requeridas. A administração é um campo profissional em sólido crescimento, em todas as suas áreas de atuação e níveis nas estruturas das organizações e, portanto, sem evidências quanto a uma possível saturação. É uma área absolutamente competitiva e diferenciada enquanto opção de atuação profissional, para aqueles profissionais bem formados e com sólidas competências profissionais em administração.

De face ao exposto até agora, é possível desprender que o desafio pilar e o problema crucial do ensino da administração, está focado na qualidade formativa dos seus profissionais. Lamentavelmente, com raros e ótimos exemplos, as evidências indicam que estamos formando quadros profissionais cada vez mais precários na perspectiva das competências profissionais em administração, o que tem comprometido a atuação desses profissionais, aumentando substancialmente o “gap”, se contrastados com os requisitos demandados pelo mercado de trabalho.

Esse desalinhamento formativo requer uma reconceptualização dos projetos pedagógicos, em especial no tocante à lógica pedagógica que os ancora, focando o ensino da administração em competências profissionais nas áreas de atuação profissional, invertendo, dessa forma, a lógica atualmente predominante, que se encontra focada em conteúdos e calcada em currículos fragmentados e cartesianos.

A realidade indica que estamos diante de um cenário paradoxal no ensino da administração, pois ao tempo que se requer a formação de quadros profissionais para as demandas requeridas pela “Revolução Industrial 4.0” ele está predominantemente calcado numa lógica pedagógica formativa que o remete, sobremaneira, à “Revolução Industrial 1.0”. É um descompasso brutal que precisa ser urgentemente ajustado, com vistas a evitar a formação de quadros profissionais operacionais, para tarefas conhecidas e repetitivas, fortemente expostas aos riscos da automação e, focar na formação de quadros profissionais diferenciados, capazes de atuar em níveis superiores na gestão das organizações e dos governos, em especial, numa perspectiva mais inovadora, estratégica e de vanguarda.

Por fim, o ensino da administração precisa retomar seu lugar de vanguarda na formação de quadros profissionais de topo, que ocupem espaços estrategicamente diferenciados, bem como, não fiquem meramente a reboque do mercado, mas capazes de, inclusive, gerar um novo mercado e, assim, estar à frente dele. Isso implica em proporcionar estudos de forma a compreender com profundidade e solidez as diversidades contemporâneas, em todas as suas dimensões e perspectivas, assimilando a magnitude dos impactos das questões geopolíticas e dos acordos comerciais na gestão dos países e das organizações. É inequívoco que a competência holística e sistêmica se sobrepõe à fragmentada, técnica e operacional.





Entrevista / Interview

Administração

Administration

Interview / A Interview with com Henrique Heidtmann Neto

Entrevista com Henrique Heidtmann Neto

HENRIQUE HEIDTMANN NETO



Doutor em Administração Pública e Governo pela Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas (FGV-EAESP). Especialista em Planejamento e Desenvolvimento pelo Núcleo de Altos Estudos Amazônicos da Universidade Federal do Pará (UFPA-NAEA). Graduado em Administração pela UFPA. Atualmente ocupa o cargo de Vice-Diretor do Instituto de Desenvolvimento Tecnológico (IDT) da FGV. Também atua na Escola de Administração (EBAPE) da FGV no Rio de Janeiro como Professor de Carreira, Pesquisador e Chefe do Centro de Graduação. Em 2016 foi nomeado na Europa membro do Conselho de Graduação da European Foundation for Management Development (EFMD). Atualmente também compõe o comitê para Inclusão Social do Education Quality Accreditation Agency (EQUAA) na América Latina, com sede em Lima no Peru. Foi eleito no Brasil Presidente da Associação Nacional dos Cursos de Graduação (ANGRAD) para o biênio 2016-2017. Também participou de projetos com o Banco Mundial e UNICEF atuando como consultor e entre os anos de 2009 e 2010 e foi vice-Reitor da Universidade da Amazônia.

1. QUAIS SÃO OS NOVOS PARADIGMAS PARA A ÁREA DE ADMINISTRAÇÃO?

A pergunta pode ser respondida de várias formas pois dependendo do recorte dado os paradigmas podem variar. O próprio conceito de paradigma em si já tem uma carga conceitual complexa. Para nosso interesse na ANGRAD nossa Diretoria entende que os novos paradigmas serão descobertos e discutidos a cada ano com a contribuição de cada parceiro mas que a tendência é discutir em que medida os projetos pedagógicos dos cursos de graduação das nossas Instituições de Ensino Superior (IES) podem contribuir para uma formação de qualidade de nossos egressos. Qual o perfil do egresso esperado pelas organizações, sejam públicas ou privadas, individuais, pequenas, médias ou grandes, que pode contribuir para o desenvolvimento do nosso país? A resposta para a sua pergunta é: a descoberta de novos paradigmas é constante, portanto não podemos parar de debater o assunto!

2. VOCÊ ACREDITA QUE OS CURSOS DE ADMINISTRAÇÃO NO BRASIL ESTÃO PREPARADOS PARA AS MUDANÇAS QUE A ÁREA ESTÁ ENFRENTANDO?

O papel da ANGRAD é contribuir com este debate. Trazer a tona reflexões que possam apontar as mudanças que vem ocorrendo na área. A única certeza que temos é que as mudanças sempre estão ocorrendo, portanto não podemos deixar de apontar os caminhos das mudanças.

3. QUAIS SÃO AS PRINCIPAIS COMPETÊNCIAS QUE OS ADMINISTRADORES NECESSITAM PARA ENFRENTAR ESSAS MUDANÇAS?

As competências sócio emocionais devem ser consideradas como relevantes no cenário atual, talvez não sejam as principais (dependendo da área) mas são apontadas como importantes pelos especialistas.

4. QUAL O PAPEL DA ANGRAD NESSE CONTEXTO?

Apontar caminhos e tendências por meio de um debate qualificado com seus pares nos espaços adequados para tal.

5. QUAIS FORAM AS PRINCIPAIS MOTIVAÇÕES PARA A CRIAÇÃO

DA ANGRAD?

Mesmo antes de ser eleito pelo voto Presidente da ANGRAD sempre me preocupei em entender a missão e os valores da Associação e isto me fez procurar pelo seu fundador antes de aceitar o desafio de presidir a Associação. O Fundador da ANGRAD, Prof. Alexander Berndt, sempre conta que a ANGRAD foi genuinamente criada para que Professores e Gestores acadêmicos discutissem alternativas para os problemas comuns aos cursos de Administração. Ele nos conta que em 1990 ele gostaria de saber o que os colegas dele estavam fazendo pelos seus cursos Brasil afora. Então um grupo de Viçosa propôs criar uma Associação formal para que os coordenadores e professores trocassem experiências. Um segundo encontro ocorreu em 1991 onde o Professor Jacques Markovitch sugeriu a vinda de um keynote speaker para atrair mais colaboradores. O segundo encontro foi um sucesso e a formalização da ANGRAD foi concretizada com a elaboração dos estatutos e a eleição da primeira diretoria sendo presidida pelo Professor Alexander Berndt. Seus sucessores vem honrando a missão deixada pelo nosso fundador e a cada gestão somos agraciados com novas realizações.

Atualmente nosso time, que é formado por competentes Professores e Gestores de Cursos, privilegiou fortalecer a ANGRAD para tornar-se uma importante Associação influenciadora de políticas educacionais de ensino superior privilegiando o debate pela qualidade, fortalecendo a meritocracia e aproximando a ANGRAD do setor empresarial. Posso dizer que a criação do Conselho Empresarial da ANGRAD seja uma referência importante de aproximação entre as IES e o mercado aproximando dos setores de suma importância para a educação em Administração.

6. QUAIS AVANÇOS OS CURSOS DE ADMINISTRAÇÃO PRESENCIARAM APÓS A CRIAÇÃO DA ANGRAD?

Uma maior participação de Professores e IES no processo de construção e discussão dos rumos dos cursos de Administração. Institucionalmente podemos citar nossa participação na construção e elaboração das diretrizes curriculares dos cursos de Administração, indicações de nomes de nossos quadros para compor importantes fóruns decisórios de governo, como o Conselho Nacional de Educação (CNE), construção de pontes importantes com os cursos de Pós-Graduação por intermédio da ANPAD, aproximação com as tendências de novas tecnologias ao lado da ABED, aproximação do setor empresarial com a criação no nosso Conselho Empresarial, reforço de nossa aliança histórica e estratégica com o Conselho Federal de Administração desde quando o Prof. Rui Otávio Bernardes presidia o CFA e a aposta em um modelo descentralizado de gestão na ANGRAD.

7. QUAL A IMPORTÂNCIA DO ENANGRAD NO CENÁRIO

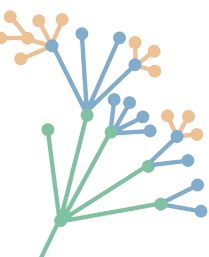


NACIONAL?

Reformular o modelo de gestão do ENANGRAD foi um desafio! Este é um exemplo do modelo descentralizado supracitado pois propicia a liberdade à Comissão Organizadora do Encontro em pensar o formato e as questões relevantes que devem ser tratadas durante o evento. A Diretoria da ANGRAD contribui para o evento mas não interfere!

8. QUAIS SÃO OS OBJETIVOS DO ENANGRAD?

Debater o estado da arte da Administração no campo de ensino, aprendizagem e gestão, compartilhando melhores práticas mantendo-se fiel aos valores propagados pelo grupo de nosso fundador Professor Alexander Berndt.





A Revista em Gestão, Inovação e Sustentabilidade - ReGIS, publicada pelo Centro de Pesquisa em Gestão, Inovação e Sustentabilidade – CPGIS, da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão da Universidade de Brasília - UnB, apresenta o Dossiê intitulado “Temas Emergentes em Administração”, com um forte foco no empreendedorismo. Coordenado pelo Professor Doutor Edson Kenji Kondo (FGV) e pela Professora Doutora Patricia Guarnieri (UnB), o dossiê apresenta seis artigos originalmente apresentados no 28º Encontro Nacional de Graduação em Administração, promovido pela Associação Nacional de Cursos de Graduação em Administração – ANGRAD. O Enangrad tem como objetivo principal disseminar o estado da arte da área. Além dos seis artigos, que passaram pelo rigoroso processo de dupla avaliação cega por pares, o dossiê inclui uma interessante entrevista com o Doutor Henrique Heidtmann Neto, presidente da ANGRAD à época da edição de 2017 do Enangrad, e um ensaio do Doutor Mauro Kreuz, que atua na Direção da Câmara de Formação Profissional do Conselho Federal de Administração – CFA.

The Journal of Gestão, Inovação e Sustentabilidade - ReGIS, published by Centro de Pesquisa em Gestão, Inovação e Sustentabilidade – CPGIS, from Faculty of Economics, Business, Accounting and Public Policies Management of University of Brasília - UnB, presents the Dossier entitled “Emerging Issues in Business Administration”, with a strong focus on entrepreneurship. Coordinated by Professor Edson Kenji Kondo (FGV) and Professor Patricia Guarnieri (UnB), the dossier presents six articles originally presented at the 28th National Meeting of Graduation in Administration, promoted by the Associação Nacional de Cursos de Graduação em Administração — ANGRAD. Enangrad’s main objective is to disseminate the state of the art of the area. In addition to two articles, which have undergone a rigorous double blind peer review process, the dossier includes an interesting interview with Dr. Henrique Heidtmann Neto, President of ANGRAD at the time of the 2017 edition of Enangrad, and an essay by Dr. Mauro Kreuz, who serves on the Directorate of the Professional Formation Chamber of the Conselho Federal de Administração (CFA).

Realização



Edição

