



**EDITORA KREATIK**

**COLETÂNEA DE ADMINISTRAÇÃO,  
MARKETING E INOVAÇÃO**

**VOLUME 1**

1ª edição  
2020

**Thaise Ribeiro Luz**  
Organizador(a)

# **Coletânea de Administração, Marketing e Inovação 1**

**EDITORA KREATIK**  
**ITAJUBÁ – BRASIL**  
**2020**

© 2020 – KREATIK

editora.kreatik.com.br

✉ publicacao@kreatik.com.br

**Editor(a) Chefe e Organizador(a):** Thaise Ribeiro Luz

**Editoração, Arte e Capa:** Kreatik

**Revisão:** Respectivos autores dos artigos

#### Conselho Editorial

Prof. Me. Ermany Daniel de Carvalho Gonçalves

Prof. Me. João Paulo Chaves Barbosa

Prof. Me. Vinicius de Carvalho Paes

C694

Coletânea de Administração, Marketing e Inovação/ Organizador(a) Thaise Ribeiro Luz. - Itajubá (MG) : Editora Kreatik, 2020. 111p. : il.

Formato: PDF

Requisito de Sistema: Adobe Acrobat Reader

ISBN 978-65-990896-5-7

Inclui bibliografia

1. Administração. 2. Gestão. 3. Marketing.  
I. Luz, Thaise Ribeiro. II. Título.

CDD: 658

Os **conteúdos** dos artigos científicos incluídos nesta publicação são de **responsabilidade** exclusiva dos seus respectivos **autores**.

## **Apresentação**

Seja bem-vindo leitor!

A **Coletânea de Administração, Marketing e Inovação 1** é uma publicação no formato e-book PDF, organizada com conteúdos científicos especialmente selecionados das áreas de Administração, Marketing e Gestão.

Os artigos organizados como capítulos desta coletânea, visam garantir maior visibilidade dos mesmos por meio de um canal de comunicação acessível para muitos leitores, facilitando também o compartilhamento do conteúdo. No fim desta publicação pode ser verificada a biografia dos autores.

# SUMÁRIO

<b>Capítulo 1</b> -----	página 5
ESTUDO DA ADMINISTRAÇÃO DE VENDAS NA EMPRESA GAZIN ATACADO Carla Fernanda da Costa, Ana Paula de lima da Silva.	
<b>Capítulo 2</b> -----	página 20
INCOERÊNCIAS NA ADOÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DE INSTRUMENTOS DE GESTÃO ESTRATÉGICA Carlos Alberto Gabrielli Barreto Campello, Marcia Mitie Durante Maemura, Michelle de Castro Carrijo, Tabajara Pimenta Júnior, Luiz Eduardo Gaio.	
<b>Capítulo 3</b> -----	página 37
INOVAÇÃO NA CADEIA DE SERVIÇOS: DIAGNÓSTICO DAS AÇÕES QUE IMPULSIONARAM A INOVAÇÃO NO SEGMENTO DE EDUCAÇÃO EM IMPERATRIZ, MARANHÃO Ana Carla Cavalcante das Chagas, Stênio Lima Rodrigues, Francisco Antônio Gonçalves de Carvalho, João Vitor de Oliveira Sousa, Marali Silva Santos.	
<b>Capítulo 4</b> -----	página 52
MÉTODOS TRADICIONAIS E NÃO TRADICIONAIS PARA UM APRENDIZADO EFICAZ Wladislau Guimarães Silva Chalub, Morelle Maykon Monteiro Mello.	
<b>Capítulo 5</b> -----	página 64
MULHERES EMPREENDEDORAS E SUAS PRÁTICAS DE GESTÃO: QUAIS OS DESAFIOS E DIFICULDADES? Lorrayne Karen Alves Amorim, Anderson Luís do Espírito Santo.	
<b>Capítulo 6</b> -----	página 80
NEGOCIAÇÃO DA INTIMIDADE E BOAS COMBINAÇÕES: UM ESTUDO COM PROFISSIONAIS DO SEXO NO SUL DO BRASIL Cintia Sonale Rebonatto, Priscila Sardi Cerutti, Alberto Antônio Rebonatto Neto, Guilherme Rebonatto Paties, Jandir Pauli.	
<b>Capítulo 7</b> -----	página 99
PROPOSTA DE REVITALIZAÇÃO DOS ESPAÇOS PÚBLICOS DE ESPORTE E LAZER NO MUNICÍPIO DE SANTA INÊS - MA Tiago Ivan Matos Ribeiro, Antonio Silva Andrade Cunha Filho.	
<b>Sobre os autores</b> -----	página 108
<b>Sobre o(a) organizador(a)</b> -----	página 111

# Capítulo 1

## ESTUDO DA ADMINISTRAÇÃO DE VENDAS NA EMPRESA GAZIN ATACADO

Carla Fernanda da Costa  
Ana Paula de lima da Silva

# ESTUDO DA ADMINISTRAÇÃO DE VENDAS NA EMPRESA GAZIN ATACADO

Carla Fernanda da Costa  
Ana Paula de lima da Silva

## Resumo

Este estudo teve como objetivo geral analisar as estratégias da administração de vendas na empresa Gazin Atacado para os produtos da linha de celulares. A metodologia utilizada foi do tipo exploratória para esclarecer conceitos, e descritiva para registro e análise e fatos. A pesquisa foi quantitativa utilizando a estatística na coleta com a intenção de garantir a precisão de resultados e evitar distorções de análise. Foi utilizada também a pesquisa de natureza qualitativa, para o levantamento do perfil e contratação dos vendedores da linha de celulares. Os resultados deste estudo revelam que as estratégias de vendas são necessárias nas empresas, além disso, foi possível identificar a motivação dos vendedores da linha de celulares por meio das ações de vendas, treinamento e capacitação que a empresa oferece.

**Palavras-chave:** estratégia de vendas, motivação, planejamento, recrutamento e seleção de vendedores.

## 1. Introdução

As empresas e os profissionais veem-se diante de uma constante exigência, quanto ao seu aperfeiçoamento, principalmente com os avanços tecnológicos, quanto às informações que surgem a cada dia da concorrência. Analisar o cenário atual em diversos ambientes globais é muito importante para a sustentabilidade da empresa, identificando tendências e oportunidades que possam influenciar na abertura de novos clientes.

Ao observar o mercado, percebe-se o muito amplo e competitivo, assim, conquistar novos clientes não é tarefa fácil, ainda mais com tantos meios de comunicação ligados diretamente com o cliente, por meio de *sites* e comerciais. Assim, é preciso adotar estratégias diferenciadas que potencializem os resultados da organização.

Para isso, a administração de vendas é uma ferramenta que pode ser utilizada com esse intuito, visto que, as vendas visam buscar novos clientes e manter os atuais da empresa, assim, gerando rentabilidade e lucratividade, tendo um crescimento dos negócios e aumentando a participação de mercado. Para elaborar uma administração de vendas eficiente é preciso criar um planejamento e analisar as metas desejadas pela empresa. Deste modo, é necessário ter

conhecimento amplo do ambiente e estar sempre preparado para mudanças e inovações do mercado, visando sempre manter uma vantagem competitiva, ofertando algo que supere os concorrentes, isso por meio de um plano de ação e com visão detalhada da empresa.

Contudo, a comunicação entre empresa e consumidor é um aspecto muito importante, para que tudo ocorra de forma a satisfazer os consumidores, visto que estão cada vez mais exigentes o que implica que é cada vez mais difícil de fidelizá-los. O ponto de partida do planejamento da comunicação ligado à prospecção de clientes é levantar todas as interações, informações, e potenciais dos clientes para conquistá-los. A empresa precisa valorizar sua imagem e a de seus clientes, tendo um compromisso com a sociedade, para que assim, possa conquistá-los cada vez mais.

Portanto, este estudo teve como objetivo geral analisar estratégias da administração de vendas do Gazin atacado, para os produtos da linha de celulares.

## **2. Metodologia**

### **2.1. Descrição do objeto de estudo**

O estudo foi realizado na empresa Gazin Indústria e Comercio de Moveis e Eletrodomésticos Ltda, no departamento do atacado na unidade de Douradina. O atacado Gazin conta com 300 vendedores, e destes, 22 trabalham com a venda de celulares.

### **2.2. Métodos utilizados**

Tendo em vista o objetivo desta pesquisa, seu tipo foi exploratório e descritiva. Gil (1991, p. 45), diz que a “[...] pesquisa exploratória têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses.” Já Lakatos e Marconi (2009, p. 190) dizem que, a “[...] pesquisa exploratória são investigações de pesquisa empírica cujo objetivo é a formulação de questões ou de um problema.” Esse tipo de pesquisa tem principais funções como desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, proporcionando uma visão geral.

Sobre a pesquisa descritiva, Lakatos e Marconi (2009, p.189) afirmam que, a “[...] pesquisa descritiva consiste em investigações de pesquisa empírica cuja principal finalidade é o delineamento ou análise das características fatos ou fenômenos.” Neste tipo de pesquisa, os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados. Complementando Gil (1991, p. 46) aponta que “[...] dentre as pesquisas descritivas salientam-se a que têm por objetivo estudar as características de um grupo: sua distribuição por idade, sexo, procedência nível de escolaridade, estado de saúde física e mental.” O autor ainda indica que diz que, a “[...] classificação das pesquisas exploratórias e descritivas é muito útil para o estabelecimento de seu marco teórico, ou seja, para possibilitar uma aproximação conceitual.” (GIL, 1991, p. 47). A natureza empregada para análise dos dados foi mista, ou seja, englobou aspectos

quantitativos e qualitativos. Richardson et al. (1999, p. 70) afirmam que: “[...] O método quantitativo representa, em princípio, a intenção de garantir a precisão de resultados, evitar distorções de análise e interpretação.” A pesquisa quantitativa é mais comum no mercado, e prioriza apontar numericamente a frequência da intensidade dos comportamentos dos indivíduos de determinado grupo. Já quanto a natureza qualitativa Fachin (2006, p.81) afirma que, a “[...] variável qualitativa é caracterizada pelos seus atributos e relaciona aspectos não somente mensuráveis, porém definidos descritivamente”. Portanto, a natureza qualitativa está relacionada no levantamento de dados sobre as motivações de um grupo, em compreender, interpretar determinados comportamentos.

### **2.3. Instrumentos utilizados**

Os instrumentos de pesquisa utilizados foram: observação sistemática participante, entrevista não estruturada e questionário com perguntas fechadas; podendo ter perguntas de múltipla escolha, dicotomia, escala likert.

Para Fachin (2006, p. 37), “[...] método observacional fundamenta-se em procedimentos de natureza sensorial, como produto do processo em que se empenha o pesquisador no mundo dos fenômenos empíricos”. Neste estudo optou-se pela observação sistemática e Lakatos e Marconi (2009, p. 195), levam a compreender que na “[...] observação sistemática, o observador sabe o que procura e o que carece de importância em determinada situação; deve ser objetivo, reconhecer possíveis erros e eliminar sua influência sobre o que vê ou recolhe”.

A característica participante na observação “Consiste na participação real do pesquisador com a comunidade ou grupo.” As autoras ainda enfatizam que, enfatizam que “[...] duas formas de observação participante: natural, o observador pertence a mesma comunidade ou grupo que investiga, e a artificial o observador integra-se ao grupo com a finalidade de obter informações”. (LAKATOS; MARCONI, 2009, p. 196).

A entrevista é um procedimento utilizado na investigação social, para a coleta de dados. Conforme Gil (1991, p. 92), “É fácil verificar como, dentre todas as técnicas de interrogação, a entrevista é a que apresenta maior flexibilidade [...]”. Na entrevista não estruturada “o entrevistador tem liberdade para desenvolver cada situação em qualquer direção que considere adequada.” (LAKATOS; MARCONI, 2009, p. 199). A entrevista foi aplicada ao responsável pelo Atacado Gazin.

Foi utilizado ainda o questionário aplicado aos vendedores de celulares. Fachin (2006, p.158) afirma que o “[...] questionário consiste em um elenco de questões que são submetidas a certo número de pessoas com o intuito de se coletar informações”.

Ainda neste estudo, para auxiliar na busca dos resultados, foi empregada a técnica estatística de amostragem. Gil (1991, p. 97) menciona: “[...] amostragem nos levantamentos sociais pode assumir formas diversas, em função do tipo de população, de sua extensão das condições

materiais para a realização da pesquisa etc.”. O tipo de amostragem utilizado foi o não probabilístico por conveniência. “Os elementos da amostra são selecionados de acordo com a conveniência do pesquisador.” (SAMARA; BARROS, 2002, p. 94).

O cálculo amostral teve a utilização da fórmula de amostragem sugerida por Samara e Barros, representada a seguir.

Figura 1 - Fórmula de cálculo amostral:

$$\delta p = \sqrt{(p \cdot q)/n} \cdot Z \cdot \sqrt{(N - n)/(N - 1)}$$

Fonte: Samara e Barros (2002, p.98).

Considerando uma população de 22 pessoas, margem de segurança de 68% e um desvio padrão de 5%, amostra é de 18 pessoas.

O corte de pesquisa é transversal, ou seja, a coleta de dados acontece apenas uma vez. Esta coleta se deu entre os meses de agosto e setembro de 2017.

### **3. Revisão bibliográfica**

#### **3.1. Administração de vendas**

A administração de vendas envolve o planejamento, organização, direção e controle da área de comercial da empresa, o que inclui a seleção de vendedores, a delegação e a motivação da força de vendas. Para que a área funcione de forma eficaz é preciso que haja bom planejamento desde o início, ou seja, desde a seleção dos vendedores. De acordo com Kotler e Armstrong (2015), no cerne de qualquer atividade bem-sucedida da força de vendas está o recrutamento e seleção de bons vendedores. A diferença entre o desempenho de um vendedor mediano e vendedor excelente é substancial, onde os 30% dos vendedores dos melhores vendedores, chegam a representar 60% do volume de venda total.

Um ponto importante apontado por Castro e Neves (2005) é que é preciso associar a estratégia de administração de vendas à estratégia competitiva para que se tenha bom desempenho da empresa. Visto que, é por meio da força de vendas que se tem contato com o mercado, ou seja, que é o elo entre empresa e consumidores, levando informações importantes da empresa para os clientes, e trazendo informações dos clientes para a empresa para que se possa controlar, e se for o caso adaptar, as estratégias propostas. Para Thorn (1992, p. 69), “[...] o pessoal de vendas deverá ser os olhos e ouvidos do mercado. Para chegar a isso, a equipe deve estar ciente dos resultados que obtém, de maneira que, as informações que vão juntando aos poucos sejam usadas inteligentemente”. Assim, percebe-se que a atividade de vendas tem que refletir a visão estratégica da organização e ainda trazer informações de mercado que subsidiem a tomada de decisão da empresa.

Assim, verifica-se que é importante haja planejamento na área de vendas. Segundo Gobe et al. (2007), é comum os profissionais de vendas optarem por manter distanciamento do assunto planejamento, alegando que planejar é perda de tempo e mera burocracia já que, na prática, as coisas são diferentes. Porém, a experiência evidencia que quando há planejamento, é possível analisar com maior clareza os pontos fortes e fracos, o que permite gerenciar melhor as dificuldades, além de possibilitar que o vendedor se sinta mais seguro na negociação com o cliente.

Além disso, quando se trata da administração de vendas, o planejamento é algo muito bem significativo, pois visa o comprometimento e a responsabilidade com os objetivos traçados pela empresa, conforme aponta Thorn (1992, p. 96), é por meio do planejamento que se define “[...] aspectos de política, das metas e objetivos amplos, ou de uma direção mais detalhada” da empresa. Com isso, a administração de vendas tem que ser condizente com as políticas organizacionais que envolve todos os departamentos e colaboradores.

Além disso, as ações de vendas devem estar de acordo com as características do mercado-alvo e do ambiente mercadológico da empresa, e isso só é possível por meio do planejamento. Ademais, como indica Cobra (1992, p. 65) “Á medida que o mercado exige padrões de atendimento cada vez mais elevados, as exigências em termos de qualidade evoluem aceleradamente, e os clientes sentem-se no direito de receber sempre o melhor e mais eficiente serviço.”. Portanto, para corroborar essa importância, é sabido que os consumidores estão cada vez mais exigentes procurando a melhor oferta em termos de custo-benefício que atenda suas necessidades, deste modo, os profissionais devem estar atentos ao mercado, procurando formas de inovar e se destacar de seus concorrentes, podendo assim, aumentar seu *market share*.

Para que a empresa alcance seus objetivos de vendas é preciso uma estratégia bem elaborada para que força de vendas possa realizar suas atividades de forma a aumentar sua lucratividade. Isso só é possível quando a organização busca as informações necessárias sobre os clientes, mercado, tecnologia, dentre outras. A estratégia deve conter uma descrição dos mercados-alvo, assim como, uma decisão estratégica para cada um deles. Também, devem ser incluídas as decisões de segmentação, a análise do comportamento do consumidor e as decisões tomadas com base nessas variáveis.

Para Oliveira (1991, p.73), “[...] estratégia é a ação ou caminho mais adequado a ser executado para alcançar o objetivo e o desafio. É importante procurar estabelecer estratégias alternativas para facilitar as alterações dos caminhos ou ações de acordo com as necessidades”. Assim, a estratégia deve ser bem traçada, e os objetivos bem claros. É preciso ainda, deixar algumas possibilidades em aberto, ou seja, novos caminhos que possam ser percorridos, caso haja alguma alteração no mercado.

Assim, Cobra (1986, p. 28), aponta que planejar estrategicamente “[...] corresponde à criação de condições para que a organização decida rapidamente o que projetar diante das

oportunidades e ameaças do mercado, identificar as forças e fraquezas a fim de otimizar vantagem competitiva em relação ao ambiente concorrencial em que atua.”

Portanto, o direcionamento estratégico permite a empresa reagir rapidamente às turbulências, os desafios, mudança no mercado e suas oportunidades. Isso é importante porque muitas vezes é preciso rever os cenários da empresa para que se possa transformar os problemas em oportunidades, melhorar os pontos negativos, aprimorar os positivos e assim, refletir a missão da organização. Para que isso seja feito, exige-se planejamento contínuo e sistemático, controle das atividades do negócio, desde o que se precisa fazer para lançar um novo produto ou serviço, até fazer o cliente desejá-lo e depois vender a ele.

### **3.2. Recrutamento e seleção dos vendedores**

Para que quaisquer organizações se sobressaíam perante os competidores, é necessário que haja pessoas competentes para desempenhar com maestria seus papéis. Assim, é preciso fazer um planejamento para a o processo de recrutamento e seleção de vendedores, e definir elementos desejáveis como perfil, características, habilidades interpessoais, flexibilidade, naturalidade, dentre vários outros pontos.

Sabe-se que o recrutamento e seleção é uma etapa que precisa de muita atenção, e, além de avaliar as informações dos candidatos, é necessário definir as fontes de recrutamento utilizados no processo, como aponta Marras (2007, p.71), “[...] pelo tipo de fonte a ser utilizada na busca de recursos, o recrutamento de pessoal divide-se em: recrutamento interno e recrutamento externo”.

Como o tipo sugere, o recrutamento interno é o que busca, dentro próprios recursos da empresa, um funcionário se tenha o perfil e características para o novo cargo. Já o recrutamento externo abre espaços para os candidatos no mercado de trabalho que estão à procura de um emprego, com objetivo de suprir as necessidades da organização. Neste caso os candidatos podem surgir por meio indicações, escolas, universidades, agências de emprego, entre outros.

Uma questão que é preciso estar clara é que “Todo processo de recrutamento de pessoal tem início a partir de uma necessidade interna da organização, no que tange à contratação de novos profissionais [...]” (MARRAS, 2000, p.69), e com a administração de vendas isso não é diferente. Assim, a organização precisa ter um gerenciamento estratégico levando em consideração aspectos econômicos, tecnológicos, sociais para levantar as informações necessárias sobre os candidatos.

Para que se possa ter uma força de vendas robusta, é preciso que esse processo de recrutamento e seleção seja bem planejado e bem executado, pois, como afirmam Castro e Neves (2005, p. 150) “[...] o primeiro passo no recrutamento e seleção é definir quais variáveis deverão ser utilizadas no processo completo”. Assim, como apontado, é preciso ter muito claro qual é o perfil e características do vendedor almejado e a partir disso os esforços de recrutamento

deverão ser feitos para conseguir um número adequado de candidatos com perfil e características aproximado do ideal.

Dependendo da especificidade que se deseja é preciso maior rigor nesse processo, como indica Thorn (1992, p. 40), “[...] muitas empresas tiram grandes proveitos de suas políticas de recrutamento, que são invariavelmente sistemáticas e bem pensadas. Elas indicam atenção especial ao detalhe de cada função a ser preenchida, e às qualidades necessárias, muito antes de partir para o recrutamento”. O recrutamento quando realizado com excelência, traz consigo pessoas qualificadas, facilitando e otimizando o processo de seleção, e, conseqüentemente, eficiência na execução das atividades do cargo a ser preenchido.

Depois de recrutados, os candidatos passam por um processo de seleção. De acordo com Kotler e Armstrong (2015), esse processo pode variar desde entrevistas informais à longos testes e entrevistas. É comum as empresas combinarem várias técnicas de análise do candidato dependendo do grau de exigência do cargo.

Complementando, Vizioli (2010), aponta que depois de analisar os currículos dos candidatos é comum as empresas fazerem uma entrevista com o responsável pela administração de recursos humanos empresa, essa, geralmente é mais genérica e tem vistas a confirmar as informações contidas no currículo. Na sequência é comum que haja testes, provas e dinâmicas, e se, o funcionário se sair bem nessas etapas, o requisitante pelo cargo, faz a entrevista final com o candidato. O autor aponta ainda que a duração do processo seletivo vem caindo, de 3,5 semanas em 2003 para 2,4 semanas em 2009, e que, o tempo médio do processo seletivo é ligeiramente mais longo para os cargos de maior nível hierárquico.

Sendo assim, a empresa precisa fazer um planejamento bem minucioso para o recrutamento e seleção dos vendedores, utilizando técnicas permitam verificar o que cada candidato possui de diferencial e o que ele vai agregar para a empresa.

### **3.3. Motivação**

A motivação precisa ser constante dentro da organização para melhorar o clima organizacional fazendo com que haja aumento da produtividade e melhor qualidade no ambiente de trabalho. Sabe-se que o comportamento das pessoas se dá por um conjunto de elementos internos como suas características de personalidade, sua capacidade de aprendizagem, sua motivação, suas emoções e de valores. Esse comportamento também é influenciado por fatores externos como o clima, amizades e lugares que frequenta.

Uma teoria motivacional muito utilizada na administração e que se encaixa muito bem também que se trata da força de vendas, é a Hierarquia de Necessidades de Maslow. Esta reconhece a inabilidade das necessidades já satisfeitas em motivar o comportamento humano.

De acordo com Marras (2007), a existência de uma hierarquia nas necessidades humanas é o argumento básico na teoria de Maslow é justificada, porque, as pessoas tem necessidades

distintas umas das outras de acordo com uma gama de variáveis, e só buscam a satisfação de uma necessidade de nível superior quando a necessidade imediatamente inferior já estiver totalmente satisfeita.

Para a motivação acontecer, é necessário que se compreenda seu público, neste caso, que conheça muito bem as pessoas que formam a força de vendas da empresa. Segundo Castro e Neves (2005, p.157), para haver motivação primeiro é preciso identificar o que os vendedores valorizam em termos de recompensas, na sequência, é necessário relacionar essas gratificações com objetivos claros de desempenho e as tarefas necessárias ou recomendadas para alcançá-las. Complementando, Edward (1986, p.22) ressalta que “A força de cada motivo e padrão de motivos influem na maneira como vemos o mundo, nas coisas em que pensamos e nas ações em que nos empenhamos.”

Para Donald (1991), motivar é como gerir uma torcida, animando-a. Porém, é preciso estar atento, porque, muitas vezes, o chefe de torcida pode mais desanimar do que animar a equipe. Outro ponto importante é que, essa atitude de incitar os demais, tem efeito a curto prazo. Assim, é preciso que o responsável pelo grupo tenha um comportamento positivo de apoio, visto que, suas ações e atitudes influenciarão os demais fazendo emergir o que cada indivíduo tem de melhor ou pior.

Assim, percebe-se que a motivação é um elemento importante para toda a organização, principalmente para a força de vendas que trabalhará com a pressão de metas a cumprir. Como visto, a motivação no ambiente de trabalho, na maioria das vezes, está relacionada a troca ou ao ganho, por isso, a organização precisa mostrar o seu potencial para seus colaboradores e analisar a possibilidade de fazer algo diferenciado, pois além de se sentir motivado, o vendedor precisa também se sentir valorizado.

### **3.4. Treinamentos e capacitação**

O treinamento e capacitação são essenciais em qualquer organização e qualquer departamento. No comercial, essa importância se multiplica visto que, é a força de vendas e o apoio as vendas que terão contato direto com os consumidores. Alguns autores apontam que capacitação e treinamento se diferem já que o treinamento é mais operacional, ou seja, mais específico para a execução de determinada atividade, já a capacitação é algo mais amplo, que, além gerar conhecimento que será empregado nas atividades de trabalho, estas também servem para aspectos pessoais do indivíduo.

O treinamento deixa o funcionário mais habilidoso na atividade exerce dentro do seu cargo, isso porque, gera aprendizado de novas técnicas, ou ainda, novos conhecimentos. Como toda capacitação e treinamento geram custos para as organizações, é preciso que esta ação seja bem planejada. Ferreira (1985) afirma que para desenvolver um programa de treinamento eficiente, o primeiro critério é o levantamento de necessidades que o fundamentam. Além disso, é

primordial que se tenha determinado de forma clara os objetivos de cada dos planos que o integram.

Assim, o treinamento está atrelado ao bom processo de recrutamento e seleção, visto é responsável por qualificar o funcionário alocado em determinado cargo, avaliando atividades inerentes de cada função. Marras (2007) aponta que é preciso que fique claro para a organização que o treinamento é um processo de assimilação cultural de curto prazo, que tem por objetivo transmitir ou reciclar o CHA, ou seja, o conhecimento, habilidades e atitudes diretamente relacionados a efetivação das atividades ou ainda a otimização do trabalho.

Complementando, Toledo (1989, p. 100), aponta que “[...] os programas de treinamento, assim como toda e qualquer técnica de relações humanas ou técnica de administração pessoal, como a seleção racional, as avaliações de méritos, os estudos racionais de salários etc., devem ser compreendidos como atividades de rotina, que visem manter o elemento humano da máquina de trabalho em bom andamento”. Deste modo, é necessário que toda a organização utilize treinamentos para seus funcionários, independente de qual área ele atua, pois é uma técnica fundamental e que traz vantagens tanto para a empresa como para o funcionário.

#### **4. Resultados e discussão**

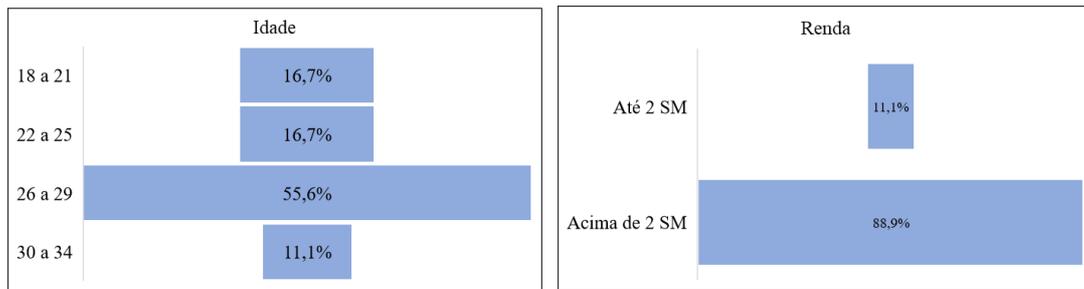
Foi aplicado questionário para os vendedores da linha de celulares da Gazin Atacado, com objetivo de levantar o perfil e contratação dos vendedores, além de mostrar sua satisfação em relação às capacitações, ações de vendas que a empresa oferece. Ao todo são 22 vendedores e foram aplicados para 18 vendedores de acordo com o cálculo amostral.

Foi aplicado também um motivograma para os assistentes de vendas recém contratados. O motivograma foi aplicado para 20 assistentes, com intuito de levantar qual aspecto eles se identificam relacionando a pirâmide de Maslow que são: necessidades fisiológicas, necessidades de segurança, necessidades sociais, autoestima e autorrealização, assim, a empresa tem um *feedback* dos recém contratados.

##### **4.1. Apresentação dos dados coletados**

Identificou-se que a maioria dos vendedores da linha de celulares da Gazin Atacado se encontra na faixa de 26 a 29 anos, representando 55,6%. Analisando a renda, levantou-se que a grande maioria tem renda acima de 2 salários mínimos. Cabe ressaltar que, na cidade onde residem, isso representa uma boa renda familiar. Quanto ao sexo, o que predomina é o masculino correspondendo a 72% do total de pesquisados. Ainda, dos vendedores da linha de celulares da Gazin Atacado 61% casados e 39% solteiros.

Figura 2 - Perfil dos vendedores da linha de celulares:



Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Quanto a escolaridade dos vendedores da linha de celulares, com maior participação no ensino superior incompleto, com isso, mostra que os vendedores estão buscando capacitação fora da empresa para aperfeiçoar o seu desempenho profissional. Isso também é condizente com a idade dos vendedores. Em relação aos cursos, a maioria cursa administração (29,4%), seguido de gestão comercial (17,6%) e ciências contábeis (11,8%). Os vendedores cursam ainda sistemas de informação, gestão de recursos humanos, ciências econômicas e psicologia.

Levantou-se ainda que, a maioria dos contratados (55,6%) foi especificamente para a linha de celulares, e que 33,3% dos vendedores da linha de celulares, veio transferido de outro departamento da empresa, o que mostra que a Gazin está disposta a valorizar seus colaboradores, oportunizando chance de crescimento profissional. Em relação aos vendedores contratados da linha de celulares, 50% já atuaram anteriormente na área de vendas e 50% iniciam na venda de celulares da empresa.

Outro ponto relevante que se identificou é que 94,4% dos vendedores têm liberdade para vender outros produtos além da linha de celulares. Isso é uma ação interessante por parte da empresa, visto que, isso não afeta a venda dos celulares, e, quando há possibilidade, tem a liberdade de oferecer outro *mix* de produtos aos seus clientes, aumentando assim suas vendas.

A Gazin Atacado conta com vários treinamentos para a capacitação dos vendedores. A organização conta ainda com a Unigazin que é uma universidade dentro da empresa, que voltada ao aprimoramento e ampliação do conhecimento não só dos vendedores, mas sim de todos os setores. Do ponto de vista dos vendedores da linha de celulares, 50% afirmam sempre ter treinamento específico para a linha de celulares, e 50% dizem que sim, às vezes. Essa divergência pode se dar pela diferença no tempo que os vendedores têm vendendo, especificamente, celulares. Ou ainda, porque alguns treinamentos podem não ser formais, o que pode acarretar que o vendedor não perceba o treinamento, como treinamento.

De acordo com os vendedores da linha de celulares, 83,3% afirmam que o treinamento ajuda nas vendas, já que o treinamento demonstra pontos fortes, argumentos de vendas de determinados modelos e marcas de celulares, fazendo com que a empresa aumente às vendas da linha de celulares. Isso é reforçado quando responderam a questão relacionada a satisfação

com os treinamentos recebidos, 38,9% disseram estar muito satisfeitos, 55,6% satisfeitos. É importante a empresa buscar identificar porque 5,6% dos vendedores não se mostraram muito satisfeitos com os treinamentos específicos para a linha de celulares.

Em relação às metas, 89,90% dos vendedores da linha de celulares relatam às vezes as metas são alcançadas com facilidade e 11,10% dizem sempre ter facilidade. As metas da linha de celulares não são fáceis de serem alcançadas se os vendedores não buscarem um diferencial, tanto no *mix* de celulares e marcas na hora de oferecer para o cliente, pois isso faz toda a diferença para conseguir atingir o objetivo desejado. Porém, percebe-se que as metas estabelecidas pela organização são condizentes com o mercado, ou seja, são possíveis de serem atendidas.

Identificou-se ainda que em relação as ações específicas propostas para a linha de celulares na Gazin Atacado, 50% dos vendedores apontam estas ações acontecem às vezes, 44,40% afirmam sempre acontecer e 5,60% que acontece raramente. Assim, percebe-se que é preciso aproveitar as ações de vendas, treinamentos e capacitação entre outros benefícios que a empresa oferece.

Como comentado, foi aplicado ainda o motivograma, com o intuito de identificar o perfil da motivação individual dos 20 colaboradores recém contratados da empresa Gazin Atacado. Sabe-se que toda organização é humana, e, uma das maiores complexidades diretamente ao comportamento humano. Entre diversos fatores, um que se destaca é a motivação das pessoas. O motivograma conta com 30 proposições diferentes para serem avaliadas e respondidas optando entre duas alternativas possíveis.

Diante das proposições os avaliados optam por aquela que melhor refletir a sua realidade, seus sentimentos, aquela que mais se parece com aquilo que faz ou costuma fazer, ou acredita que faria naquelas circunstâncias. Eles atribuem dois ou três pontos, à alternativa que escolheram como mais significativa, e zero ou um ponto, à alternativa menos cotada. A pontuação final das duas tem que ter como resultado de três pontos. A cada resposta tem uma letra à frente que é V, W, X, Y, Z que define as variáveis fisiológicas, segurança, participação, autoestima, autorrealização, que corresponde a hierarquia e necessidades de Maslow.

Depois de respondido às 30 proposições transferiram as respostas de acordo com as letras, e assim tabulando as respostas e fazendo a soma de cada letra, sendo que o total de todas as letras somam 90 pontos. O resultado é apresentado, somando os 20 motivogramas, separando a somatórias por variáveis, representada pelas letras mencionadas. Esse resultado permite visualizar a necessidade dos recém contratados quando se fala em motivação.

Quadro1 - Resultado dos motivogramas

<b>W</b>	Segurança	436
<b>Z</b>	Auto realização	380
<b>V</b>	Fisiológicas	323
<b>Y</b>	Autoestima	317
<b>X</b>	Participação	316

Fonte elaborada pela autora, 2017.

Os resultados alcançados mostram que, a variável Segurança (W) teve 436 pontos atribuídos a somatória por questionário e somando os resultados de todas as letras foi o sistema que apresentou maior resultado, o sistema do tipo W está relacionado com pessoas que se preocupam com segurança. Há necessidade de garantia de empregabilidade, grande interesse por programas de benefícios como seguros saúde e previdência. O trabalho é uma defesa contra privações e em favor da satisfação das necessidades básicas de conforto humano. O sistema X (participação ou estima) teve 316 pontos atribuídos, considerando a menor pontuação que relaciona com a preocupação nos relacionamentos sociais, necessidade de ser aceito como membro do grupo.

Hoje, com os avanços tecnológicos e dinâmica de constantes mudanças, o mercado de trabalho torna-se mais exigente e competitivo, e, o fator humano passa a ser o principal diferencial da organização, já que é ele a chave principal para o crescimento e desenvolvimento da empresa e é de extrema importância que se encontre métodos para captar e reter talentos, para a organização, ou seja, buscar os colaboradores mais competentes e qualificados do mercado de trabalho e mantê-los.

Desta forma, surge a necessidade da motivação, e por meio do levantamento realizado, percebe-se que a Gazin Atacado procura sempre manter os colaboradores motivados para que possam atingir sempre os melhores resultados e estejam sempre dispostos a crescer e alcançar as metas e criar condições, atingindo os objetivos da melhor maneira possível. A motivação trata-se de forças propulsoras de cada colaborador e estão associadas à produtividade e desempenho, despertando o interesse dos dirigentes, sendo assim, o crescimento da motivação para o trabalho se dá pela possibilidade de atender as expectativas da organização.

## 5. Considerações finais

Portanto, com o levantamento foi possível concluir que a empresa Gazin atacado está desempenhando bem seu papel ao proporcionar confiabilidade e satisfação em seus colaboradores, além de trabalhar os aspectos motivadores.

Ao analisar o perfil dos vendedores, verificou-se a faixa etária entre os vendedores da

identificou-se que a maioria é jovem, e estão cursando o ensino superior, o que significa que que buscam aprendizado e qualificação, o que resulta em melhoria do seu desempenho como vendedor na linha de celulares.

Em relação ao treinamento para os vendedores da linha de celulares, 83,30% relatou que o treinamento que a empresa oferece ajuda nas vendas e na produtividade, obtendo-se crescimento e resultados dos vendedores. Por meio das ações de vendas que a empresa utiliza, como promoções, campanhas que beneficiam os vendedores, faz com que eles se sintam motivados através das ações de vendas propostas pela organização. Partindo-se deste estudo, foi concluído que os vendedores da linha de celulares estão satisfeitos com a capacitação e ações que a empresa oferece, sendo um diferencial que a empresa tem, pois com os requisitos adequados, os vendedores vão aumentar a lucratividade e atingir as metas no individual e em equipe, na linha de celulares.

Por fim, o motivograma identificou que a necessidade que mais motiva os colaboradores recém contratados da empresa Gazin Atacado, é a variável segurança, isso implica que eles têm a necessidade de garantia a empregabilidade, relacionando outros fatores como defesa, proteção, estabilidade.

Portanto, identificou-se que a Gazin Atacado se preocupa com a administração da sua força vendas, promovendo treinamentos específicos e investindo recursos em ações específicas para essa linha de produtos. Investe na promoção e crescimento do seu corpo funcional, fazendo recrutamento e seleção interno antes de iniciar o processo externo.

## REFERÊNCIAS

CASTRO, E. N.; Administração de vendas: planejamento, estratégia e gestão. São Paulo: Atlas, 2005.

CHIAVENATO, I. Administração de vendas: início à administração. São Paulo: Mc Graw-Hill, Makron, 1990.

CHURCHILL, G. A.; PETER J. P. Marketing: criando valor para os clientes. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

COBRA, M. Serviços ao cliente: uma estratégia competitiva. São Paulo: Marcos Cobra, 1992. \_\_\_\_\_. Marketing essencial: conceitos, estratégias e controle. São Paulo: Atlas, 1986.

DONALD, H. Motivação & resultados: como obter o melhor de sua equipe. São Paulo: Nobel, 1991.

EDWARD, J. Motivação e emoção. 5.ed. Rio de Janeiro: Guanabara, 1986.

FACHIN, O: Fundamentos da metodologia. 5. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

FERREIRA, P. Treinamento de pessoal: a técnica pedagogia do treinamento. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1985.

GIL, A. C; Como elaborar projetos de pesquisa. 3. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1991.

GOBE, C. et al. Administração de vendas. São Paulo: Saraiva, 2007.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. Princípios de marketing. 15. ed. São Paulo: Pearson Prince Hall, 2015.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. Administração de marketing. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. Fundamentos de metodologia científica. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

OLIVEIRA, D. R. Estratégia empresarial: uma abordagem empreendedora. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

PONTES, B. R. Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal. São Paulo: LTR, 2001.

RICHARDSON, R. J. et al. Pesquisa Social: métodos e técnicas. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SAMARA, B. S.; BARROS, J. C. Pesquisa de marketing: conceitos e metodologia. 3ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

THORN, J. Gerente de vendas: o desafio da primeira gerência. São Paulo: Makron Books, 1992.

TOLEDO, F. Treinamento eficaz do profissional de vendas: fator chave da gestão avançada. São Paulo: Atlas, 1989.

VIZIOLI, M. (Org.). Recrutamento e seleção. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010.

# Capítulo 2

## INCOERÊNCIAS NA ADOÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DE INSTRUMENTOS DE GESTÃO ESTRATÉGICA

Carlos Alberto Gabrielli Barreto Campello  
Marcia Mitie Durante Maemura  
Michelle de Castro Carrijo  
Tabajara Pimenta Júnior  
Luiz Eduardo Gaio

# INCOERÊNCIAS NA ADOÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DE INSTRUMENTOS DE GESTÃO ESTRATÉGICA

Carlos Alberto Gabrielli Barreto Campello

Marcia Mitie Durante Maemura

Michelle de Castro Carrijo

Tabajara Pimenta Júnior

Luiz Eduardo Gaio

## Resumo

O aumento da competitividade tornou vital às organizações definir e implementar estratégias de sucesso. Porém, os sistemas convencionais de avaliação de desempenho empresarial não são adequados por não permitirem uma análise integrada e coesa da estratégia adotada. O *Balanced Scorecard* (BSC) é uma metodologia consagrada que permite implementar de forma robusta a estratégia. Este trabalho buscou verificar a validade da utilização do BSC como instrumento de auxílio à elaboração e implementação da estratégia organizacional, utilizando como referencial de análise o modelo proposto por Carlos Matus, que é voltado para o planejamento estratégico na gestão pública. Buscou-se verificar se o BSC adota mecanismos que mantenham coerência e integridade entre a definição e a implementação da estratégia. Os resultados mostraram que é possível a ocorrência um problema específico no processo de implementação. Este problema origina-se na incoerência entre a importância dada a cada elemento do arco direcional como forma de alcançar a estratégia e realizar a missão organizacional, e a subjacente alocação e distribuição dos recursos organizacionais.

**Palavras-chave:** Balanced Scorecard, BSC, estratégia, administração estratégica, planejamento.

## 1. Introdução

Antever o futuro sempre foi importante para a perpetuação das empresas. Considerar que as administrações com melhor visão de longo prazo têm maiores chances de sucesso é uma premissa do planejamento estratégico. Contudo, em certos contextos e momentos históricos essa necessidade da visão de futuro pode ser mais relevante, e é o que exatamente as empresas vivem nesse início de novo milênio. O atual estágio de desenvolvimento tecnológico e dos mercados, aliado ao fenômeno da globalização, gerou um ambiente em que prevalecem a definição correta de escalas e a intensa competitividade. Assumir uma postura estratégica adequada tem sido um dos principais desafios das empresas. A preocupação em desenvolver um planejamento estratégico coerente com a visão de futuro da empresa e, mais do que isso,

em encontrar meios de garantir que o caminho estratégico está sendo trilhado, tem levado muitas empresas a buscar instrumentos de gestão estratégica.

Os sistemas convencionais de avaliação do desempenho empresarial não são suficientes para a gestão estratégica. São sistemas que se baseiam predominantemente em indicadores financeiros e econômicos, que retratam os resultados de um período passado. A ideia comum é a de que estes indicadores são, em última instância, frutos do desempenho da empresa em suas várias dimensões. Não se pode dizer que a ideia não seja correta, mas como administrar no presente a condução da empresa em direção à visão do seu futuro? Como administrar outras perspectivas que não a financeira?

Grandes empresas em todo o mundo têm atentado para estas questões, segundo Goldman e Casey (2010), sobretudo depois do sucesso na última década do conceito de gestão para agregação de valor econômico. A busca pelo EVA (*Economic Value Added*) no curto e médio prazo levou muitas administrações a priorizar esse objetivo econômico em detrimento de outros objetivos estratégicos importantes para o seu correto posicionamento futuro, que sequer eram definidos, segundo Limarev et al (2015).

Kaplan e Norton (1992) desenvolveram uma ferramenta de administração estratégica denominada BSC – *Balanced Scorecard*, voltada para atender justamente a necessidade que as organizações têm de monitorar o cumprimento da sua estratégia. No Brasil, como em todo mundo, ao longo desses últimos dez anos, muitas organizações adotaram o BSC em suas gestões, com benefícios importantes. Uma das razões do sucesso dessa ferramenta reside na sua simplicidade e robustez. Porém, nem sempre os resultados são efetivos.

O objetivo desse estudo é o de discutir algumas importantes deficiências que ocorrem quando do desenvolvimento e implantação de um sistema BSC em organizações ou suas unidades estratégicas. Em especial, o estudo visa discutir os problemas relacionados com a inadequada distribuição do poder formal, responsabilidades e recursos, necessários para a execução das iniciativas detectadas como prioritárias para se alcançar os objetivos estratégicos. Frequentemente o balanceamento entre os objetivos, ou variáveis, estratégicos, modelados no BSC, não é respeitado no equivalente balanceamento da distribuição de poder formal, responsabilidades e recursos, o que revela uma incoerência entre a configuração do BSC desenvolvido e sua aplicação. Além de argumentar sobre os problemas relacionados a essa incoerência citada, o estudo pretende apresentar recomendações para evitá-los quando do desenvolvimento e implantação de um sistema BSC.

## **2. Referencial teórico**

### **2.1. Estratégia**

Para Kaplan e Norton (2000, p. 11), “a capacidade da organização para executar a implementação de estratégia é mais importante que a estratégia propriamente dita”. A frase é

polêmica, mas reflete o aspecto da falta de clareza em torno da ideia de estratégia. Apesar de ser um termo frequentemente usado, não é fácil sua formulação. Ansoff (1990) destaca o quão fugaz e abstrato é o termo estratégia, na medida em que formulação, por si só, não produz qualquer ação produtiva concreta imediata na empresa. Como a administração é uma atividade pragmática e voltada para resultados, segundo o autor, é preciso questionar se um conceito abstrato como o de estratégia, é uma contribuição útil para o desempenho da empresa. Ansoff (1990) reconhece, também, que a estratégia é um dos vários conjuntos de regras de decisão para orientar o comportamento de uma organização. Mintzberg (2000), por sua vez, considera o conceito de estratégia tão amplo que não pode ser resumido numa definição simples. Por isso, propõe definições coerentes com diferentes enfoques: estratégia como plano, como postura ou modelo, como posição, e como perspectiva. A primeira das suas definições trata a estratégia como um plano, um conjunto de ações com intenção consciente, ou um conjunto de diretrizes para enfrentar uma situação. Em seguida, Mintzberg (2000) define estratégia como uma postura, ou modelo, afirmando que se as estratégias podem ser entendidas, elas certamente podem ser realizadas. E ainda argumenta que a estratégia é também definida como uma posição adequada ao ambiente da empresa. Por último, o autor define estratégia como uma perspectiva, com seu conteúdo consistindo não simplesmente de mudanças de posição, mas de uma concreta forma de percepção do mundo.

Apesar da dificuldade de se conceituar, há um conjunto de aspectos mínimos, segundo Adamides (2015), que geralmente compõem a noção de estratégia: a existência de objetivos estratégicos bem definidos; a consideração das variáveis ambientais e seus reflexos como oportunidades e ameaças no presente e futuro da organização; a consideração das variáveis internas e suas manifestações como pontos fortes e fracos da organização; a existência de um conjunto de iniciativas ou plano de ação; a existência de um sistema de monitoramento da gestão estratégica e seus resultados; e a difusão da visão, dos objetivos, dos indicadores, das iniciativas e dos resultados por toda a organização.

## **2.2. A visão e a gestão estratégica**

Adamides (2015) constata que é amplamente aceito que a liderança de uma organização deva definir uma visão de futuro para, então, se conduzir a organização em direção a esse futuro. Há algumas décadas, a importância de se ter uma missão foi uma ideia muito difundida e organizações em todo o mundo passaram a exibir interna e externamente, de forma ostensiva, suas missões. Afinal, uma premissa básica do planejamento estratégico é que as pessoas devem compreender e se envolver com a missão da organização em que trabalham.

Geralmente, a missão organizacional é definida em termos filosóficos e subjetivos. Justamente por sua subjetividade, é muito difícil se difundir o real teor da missão de forma clara por toda a organização. Há décadas, Kaplan e Norton (1996), relatando um estudo realizado entre

empresas americanas, já mostravam que 70% da alta gerência compreendiam a missão da organização que dirigia, mas nem 3% das pessoas de níveis operacionais conseguiam compreendê-la. A missão é, segundo Costa (2007), a tradução da visão em um texto sintético capaz de torná-la compreensível e comunicável. A formalização da declaração de visão facilita o trabalho de comunicação e envolvimento, além de contribuir para o direcionamento correto dos esforços. O reconhecimento da visão e dos resultados da análise SWOT (sigla em inglês para pontos fortes (*strenghts*), fracos (*weaknesses*), ameaças (*threats*) e oportunidades (*opportunities*)) possibilita a assunção de uma postura estratégica e da estratégia propriamente dita, traduzida por um plano de ação. Em todo este processo de geração do planejamento estratégico e na posterior condução das iniciativas, faz-se necessário o que se denomina administração estratégica. E esse enfoque da administração requer um monitoramento de variáveis específicas, que afetam o alcance de objetivos específicos, por meio de indicadores adequados, tudo relacionado à estratégia adotada, segundo Hansen (1999).

Segundo Wheelen et al. (2015), é comum que empresas que têm uma visão de futuro e desenvolvem planejamento estratégico, se percam na sua execução. A manutenção de sistemas convencionais de monitoramento de desempenho organizacional, ou uso predominante deles, provoca uma miopia administrativa que compromete o alcance da visão. A gestão tende a se concentrar nos problemas de curto prazo a despeito das consequências, no longo prazo, das decisões tomadas. Como resultado, a empresa vai se desviando ao longo do tempo do seu real objetivo. O BSC busca facilitar o trabalho de transformar a estratégia em ação. Sua essência está ligada ao fato de que nem sempre uma organização visa retorno econômico e, mesmo que vise, nem todos os setores ou partes dessa organização têm sua atividade diretamente ligada ao resultado econômico, apenas em última instância. Então, nestes casos, outras perspectivas devem ser consideradas e a administração de forma global ganhará com essa postura.

### **2.3. A predominância do enfoque econômico**

As decisões administrativas, de alguma maneira, sempre estão associadas a uma avaliação. Os administradores (em particular, os da área econômico/financeira), procuram balizadores para suas decisões, que se referem, ainda que implicitamente, a uma avaliação da interferência da decisão em algum indicador do comportamento econômico da empresa, seja nos lucros, nos custos, no perfil de crédito ou de risco, no preço das ações, na reação dos acionistas, na produtividade, ou em aspectos que podem alterar a situação da empresa hoje ou no futuro.

O ambiente econômico contemporâneo exige das empresas excelência em diversos parâmetros usados para compará-las, num contexto onde a competição globalizada é o elemento principal, segundo Lozano (2015). E, naturalmente, empresas e nações do mundo todo disputam não apenas mercados, mas fontes de capital. Os consumidores precisam perceber um ganho de valor nos produtos que adquirem. Produtos que oferecem maiores vantagens percebidas aos seus

consumidores conseguem melhor posicionamento no mercado. Um fenômeno parecido acontece com as empresas.

No início do século XX, segundo Kueng (2000), os gestores das grandes organizações industriais não se preocupavam em levantar informações que lhes permitissem avaliar os investimentos de capital no longo prazo. Essas organizações não desenvolviam planejamentos e orçamentos de capital para coordenar desembolsos de capital. A avaliação de retornos de investimentos de capital era praticamente inexistente. Entretanto, esta aparente falta de visão de futuro não impediu que as empresas se desenvolvessem, acumulassem riquezas e, como em alguns casos, se perpetuassem. Dois motivos são apontados para justificar este fato. O primeiro é que os mercados, na ocasião, estavam em um processo de impressionante expansão, e a concorrência, ainda restrita a poucas empresas de grande abrangência. O segundo é que a quase totalidade das empresas tinha uma única atividade. A falta de diversificação de atividades restringia a importância das decisões estratégicas de longo prazo. As decisões eram fortemente voltadas ao curto prazo, muito relacionadas à otimização e efetividade do processo produtivo, e à maximização do lucro líquido. O investimento feito na empresa era um fato consumado, que não merecia mais preocupações prioritárias. Atualmente, apesar de ainda existirem muitos administradores e empresários com a mentalidade de cem anos atrás, o contexto econômico mudou. As empresas não podem prescindir de uma visão de continuidade. A capacidade de avaliação de projetos de investimentos e mercados é fator competitivo decisivo, tanto quanto a capacidade de avaliação da própria empresa e de seu desenvolvimento. A percepção do valor da empresa, e de seus produtos, pelo mercado é determinante para a obtenção de capital e a expansão da sua participação. A empresa e seus projetos são avaliados externamente todo o tempo. Este valor percebido é, em última análise, o valor real de uma organização.

Para Kaplan e Norton (1992), a responsabilidade atribuída aos administradores de gerar valor para os acionistas é soberana na estrutura capitalista. Para realizá-la (e, pelo lado dos acionistas e investidores, monitorá-la) é necessária a capacidade de avaliação do quanto de valor é agregado a cada ano ao valor da empresa. O quanto cada investimento, ou expansão, de capital pode contribuir para elevar o valor da empresa em um determinado período. Os retornos desejados no longo prazo vêm dessa valorização. A visão administrativa atual é de futuro. Investidores - pessoas, empresas, entidades mundiais ou países - reagem a ações administrativas que indiquem uma valorização da empresa no futuro, mesmo que isso signifique sacrificar resultados ou remunerações no presente, ou no médio prazo. Contudo, ainda é uma visão que prioriza a dimensão econômico-financeira das organizações. Em 1992, Kaplan e Norton, desenvolveram um sistema de gestão baseado em um conjunto de indicadores de desempenho que extrapolava a dimensão econômico-financeira e incluía outras três dimensões: a dos clientes; a dos processos internos; e do aprendizado e crescimento da organização. Com propriedade, os autores argumentaram que os métodos existentes para

avaliação do desempenho empresarial, em geral apoiados nos indicadores contábeis e financeiros, estavam se tornando obsoletos. Segundo os autores (1992, p. 95), é preciso que “as empresas acompanhem o desempenho financeiro, monitorando, ao mesmo tempo, o progresso na construção de capacidades e na aquisição de ativos intangíveis necessários para o crescimento futuro”. Para preencher essa lacuna na gestão estratégica das organizações, esses pesquisadores propuseram o sistema de gestão denominado BSC.

#### 2.4. O modelo BSC

Kaplan e Norton (1992) propuseram o modelo BSC como um sistema de gestão capaz de proporcionar aos gestores uma visão rápida e abrangente de toda a empresa. Este sistema inclui um conjunto de indicadores financeiros, que permitem o acompanhamento dos resultados das ações passadas, conforme o que geralmente ocorre nas empresas, mas completa-se com outros indicadores estratégicos ligados à satisfação dos clientes, aos processos internos e à capacidade da organização de aprender e se desenvolver.

O sistema BSC é construído a partir da visão de futuro da empresa que os seus líderes têm. Para alcançar essa visão é preciso que se defina um “mapa estratégico”, que reflete a postura estratégica adequada, e que revela quais são os objetivos cuja realização deve ser buscada. Esses objetivos alinhados com a visão e a estratégia são chamados de objetivos estratégicos e se destacam dos diversos objetivos operacionais, justamente por este alinhamento com a realização da estratégia. Na verdade, considera-se que uma empresa que conhece seu destino estratégico, e que sabe como buscá-lo, empreenderá esforços e recursos sempre em direção à sua visão, o que faz com que mesmo os objetivos operacionais de curto prazo contribuam para essa realização. Os objetivos e medidas do BSC, segundo Kaplan e Norton (1997), derivados da visão e da estratégia, interpretam o desempenho organizacional sob quatro perspectivas: Financeira; Clientes; Processos Internos, além de Aprendizado e Crescimento.

- **Financeira:** os indicadores de desempenho financeiro permanecem com o destaque de revelar, em última instância, os resultados globais da empresa, que representam a combinação dos resultados das outras perspectivas.
- **Cliente:** auxiliam os gestores a acompanhar o sucesso da empresa na realização dos objetivos estratégicos que implicam na satisfação dos clientes com relação aos serviços e produtos oferecidos.
- **Processos Internos:** a empresa deve ser capaz de identificar em quais processos internos ela deve buscar a excelência. Sem um bom desempenho quanto aos processos e procedimentos internos, uma organização provavelmente não terá condições de atender aos seus clientes e mercados de maneira efetiva
- **Aprendizado e Crescimento:** os objetivos estratégicos devem buscar o aprendizado, o aperfeiçoamento e desenvolvimento da organização. Os indicadores selecionados e as

iniciativas identificadas devem contribuir para que a gestão possibilite a realização dos objetivos das outras três perspectivas.

Segundo Kaplan e Norton (1997), o BSC proporciona um conjunto de indicadores de caráter estratégico que, guiados a responder as perguntas citadas, enfocando cada uma das quatro perspectivas, constituem-se também numa ferramenta para a administração estratégica em quatro processos fundamentais: a) esclarecer e traduzir a visão e a estratégia; b) comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas; c) planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas; e d) melhorar o feedback e o aprendizado estratégico.

A efetividade da implantação e aplicação do BSC, com todo o seu potencial de benefícios, pressupõe que os líderes da organização discutam, definam e validem a visão (MAISEL, 1992). A visão é o estado para onde se deseja que a organização caminhe; a situação futura que se espera que a organização atinja. Para atingir a visão é preciso que se defina o caminho estratégico; os objetivos que devem ser perseguidos e cumpridos ao longo do tempo. O papel do BSC, além de auxiliar no processo dessas definições e identificações, é o de se constituir numa ferramenta para monitorar e validar o cumprimento do caminho estratégico. Em última instância, o BSC permite que os gestores saibam se os objetivos estratégicos estão sendo cumpridos e se a estratégia é eficaz. Segundo Kaplan e Norton (1992), a construção do BSC como um sistema de gestão estratégica, passa por quatro processos básicos:

- **Tradução da Visão:** a declaração da visão se torna útil quando traduzida por um conjunto de indicadores e objetivos, que podem conduzir às iniciativas necessárias para sua realização;
- **Comunicação e comprometimento:** a comunicação da estratégia é fundamental para ligar os objetivos empresariais com os individuais e de grupos dentro da organização. É importante que os sistemas de remuneração e incentivos, financeiros e não-financeiros, estejam vinculados também à realização desses objetivos;
- **Plano de negócios:** a formulação estratégica da organização é necessária para que os planos de negócios sejam gerados e de forma alinhada. Isso faz com que todos os esforços e o uso dos recursos sejam direcionados para a realização da visão, de forma otimizada. A necessidade da convergência das ações induz à correta priorização das várias prováveis alternativas existentes.
- **Feedback e aprendizado:** o aprendizado estratégico é fundamental para a condução da organização em direção ao seu futuro. O feedback de um sistema de gestão estratégica é por natureza mais amplo, uma vez que deve relacionar um convencional resultado financeiro, por exemplo, às perspectivas adicionais (clientes, processos internos e aprendizado). O desenvolvimento de um sistema de administração estratégica necessita da definição de determinados níveis de desempenho sob perspectivas não-financeiras para que as metas financeiras sejam atingidas.

A abordagem do BSC foi bem difundida desde a sua criação (meados da década de 1990). O sucesso do BSC se deve à sua simplicidade e à sua forte capacidade de relacionar a visão da organização às ações efetivamente praticadas. Apesar de sua simplicidade, o uso do BSC como um instrumento de administração estratégica nem sempre é bem-sucedido. Os bons resultados da implantação de um sistema BSC requerem da organização um estágio mais avançado no tocante aos seus sistemas de informação e uma maior abertura das pessoas para as mudanças e as ações, sempre necessárias e que geralmente quebram paradigmas e conceitos pré-estabelecidos (NORREKLIT, 2000). Neste último aspecto este estudo foi direcionado.

### **3. Metodologia**

A abordagem metodológica do estudo consiste em um levantamento bibliográfico sobre o tema, dado que as discussões realizadas ocorrem apenas no campo da teoria da gestão estratégica. Uma vez que o objetivo desta pesquisa visa a discussão de deficiências que ocorrem quando do desenvolvimento e implantação de um sistema BSC em organizações ou suas unidades estratégicas, foi adotado o método de pesquisa qualitativa, de caráter exploratório. Este tipo de pesquisa, dada a natureza da discussão que se propõe, não comporta o estabelecimento de hipóteses e é interpretativa. Uma vez estabelecida a revisão da literatura acerca dos conceitos e fundamentos sobre os temas estratégia, a visão e a gestão estratégica, a predominância do enfoque econômico, e modelo BSC, foi adotado e aplicado o modelo de Carlos Matus (MATUS, 1993) para representar o processo de definição e implementação de estratégia, como forma de promover uma discussão crítica das deficiências que podem ocorrer na implantação de um sistema BSC e seu processo de validação. O modelo de Matus (1993), ainda que desenvolvido na década de 1990, mantém-se atual e alinhado aos pressupostos atuais preconizados por diferentes métodos de alinhamento estratégico (caso do BSC), além de ser correntemente utilizado em estudos relacionados às diferentes formas de se interpretar e analisar situações estratégicas.

### **4. Análise de resultados**

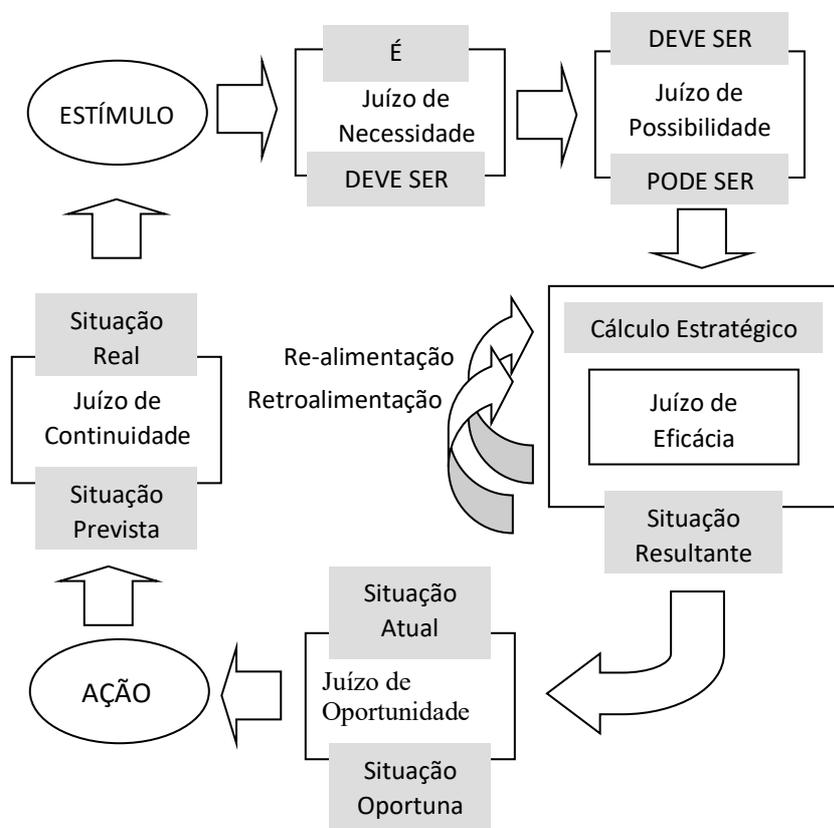
A análise dos resultados foi dividida em dois itens: o primeiro, para abordar a aplicação do modelo Matus (1993), e o segundo, para abordar o seu processo de validação.

#### **4.1. O modelo de planejamento estratégico na visão de Matus (1993)**

Os processos de definição e implementação estratégica destacam-se como sendo um dos mais complexos da administração, sendo necessário adotar algum modelo capaz de representá-lo de modo eficaz. Neste trabalho foi utilizado o modelo abordado por Matus (1993). O autor, ex-ministro do Chile e sobrevivente da era Pinochet, enfatiza que o processo de planejamento somente existe e se completa com a ação. Os diversos momentos do planejamento não

forneem subsídios de ligação com a realidade e tampouco se transformam nesta. O foco de todo o trabalho é o momento da ação, na qual se analisa se as intenções estratégicas podem ser, de fato, tecnicamente viáveis e compatíveis com as ações originalmente pretendidas.

Figura 1 – Etapas do Planejamento Estratégico



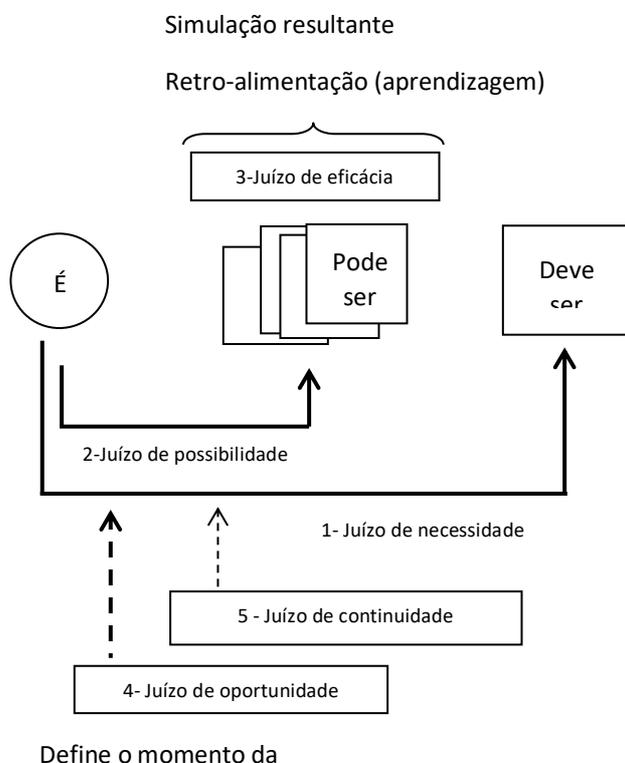
Fonte: Matus (1993)

A conceituação dada por Matus (1993) distingue-se da abordagem comportamental e se apoia na abordagem da ação estratégica, que concebe o ator social, o agente que planeja, como sendo criativo e que realiza uma série de etapas na definição de uma ação. A Figura 1 ilustra estas etapas do processo da ação estratégica.

A ação, conforme destacado por Matus (1993), tem início com um estímulo situacional, que é determinado pela percepção de que a situação atual é insatisfatória.. Este estímulo gera uma tensão, que leva o ator a buscar alternativas situacionais nas quais a insatisfação deixe de existir. A situação que resolve a dissonância cognitiva é percebida pelo o ator como a situação que “deve ser”, o que compreende realizar um julgamento ou “juízo de necessidade”. O ator normatiza sobre a ação necessária para que a situação desejada seja viabilizada. Através de um “juízo de possibilidade” o ator pondera as alternativas viáveis e estabelece uma situação que pode ser alcançada (pode ser), dadas as limitações da realidade. Dentre as limitações, pode-se ressaltar as relativas à insuficiência de recursos financeiros, à incapacidade operacional, à carência de conhecimentos, à baixa capacidade de articular parceiros e à insuficiência de tempo

dentre as mais importantes. Definida a situação possível, inicia-se um cálculo sobre a ação estratégica, de forma a estabelecer o conjunto de ações que levarão a situação atual até a situação possível.

Figura 2 – Processo de definição dos arcos estratégicos.



Fonte: Matus (1993)

Este conjunto apresenta-se como uma solução viável através de mecanismos de realimentação - nos quais foram explorados os espaços situacionais possíveis - e de retroalimentação - nos quais foram utilizados processos de aprendizado com os fatos e estratégias passados. Este cálculo utiliza-se de um “juízo de eficácia” que possui como resultado o conjunto de ações a ser buscado e que transformarão a realidade, de uma situação atual a uma desejada e possível. Inicia-se, então, um “juízo de oportunidade”, buscando identificar a situação mais adequada e oportuna para que a ação transformadora seja realizada. Quando é estabelecido que um determinado momento é oportuno, tem início a ação.

A partir do momento de implementação da estratégia – a ação – é realizado de forma permanente um “juízo de continuidade” através da comparação da situação real obtida e produzida pela ação e a mudança situacional prevista e necessária para satisfazer o estímulo. Esta comparação leva a um novo estímulo que reinicia o processo. Matus (1993) observa que este processo não ocorre de forma estática, posto que existem diversos atores realizando sua própria ação estratégica, dentro de cada espaço situacional particular, o que leva a um processo iterativo e de multi-estímulos. Conforme o autor, estas etapas são utilizadas para a definição do

que denomina de arcos conjunturais e situacionais. Matus (1993) define o arco conjuntural como sendo um conjunto de ações (e que se constitui na estratégia deliberada) que se efetivadas através da ação alterará a situação atual transformando-a na situação definida como sendo a situação possível. Da mesma forma, o arco situacional levaria a situação atual a uma situação considerada pelo “juízo de necessidade” como sendo a ideal.

A Figura 2 ilustra as situações, bem como os arcos conjunturais e situacionais, identificando os momentos em que ocorrem os juízos no processo estratégico.

#### **4.2. O processo de validação**

O BSC é uma ferramenta que permite o controle da ação através do acompanhamento dos indicadores estabelecidos e definidos quando da sua construção. Como resultado do processo de construção e definição do BSC, tem-se uma estrutura que busca explicitar as estratégias, permitindo inclusive questionamentos sobre uma série de pontos fundamentais, e que são determinantes quando do próprio processo de definição e viabilidade estratégico. Estes pontos referem-se ao conjunto de premissas utilizadas quando do cálculo estratégico, notadamente ao que se refere ao posicionamento da concorrência, às variáveis ambientais (legislação, estrutura da indústria, práticas e políticas de relacionamento com clientes e fornecedores etc.) e às possibilidades de viabilidade de implementação das alternativas de estratégias frente às limitações, restrições e capacidades organizacionais, considerando-se principalmente a distribuição de forças e de poder e as diversas capacidades organizacionais (tempo, recursos financeiros e informacionais). Estas últimas definem, em última análise, a viabilidade da própria estratégia (OLVE, 1995). Ansoff (1983) define que existem filtros em diversas etapas do processo estratégico, que interferem na percepção do ambiente tanto atual quanto futuro (filtros de enquadramento), na capacidade de realizar previsões e projeções (filtros de previsão) e na percepção dos decisores sobre a adequabilidade da leitura, das previsões e da viabilidade de implementação estratégica (filtros de percepção). Estes filtros integram as capacidades gerenciais, e juntamente com a distribuição de poder pela organização, são fatores que restringem as possibilidades de ações. Assim, a definição dos arcos conjunturais e situacionais fica condicionada à capacidade organizacional. Qualquer arco que contemple uma solução fora dos limites das capacidades pressupõe um arco de implementação anterior que tenha como objetivo a ampliação das capacidades organizacionais. De modo mais amplo, as capacidades organizacionais, destacando-se as restrições financeiras, informacionais e gerenciais limitam o espaço das soluções possíveis e traçam uma fronteira de capacidades de realizações. Estas capacidades, definem, em última instância, as capacidades da organização em criar alternativas estratégicas. Quando do juízo de necessidade, a leitura que se faz do ambiente externo e interno da organização (é), bem como na visualização de situações idealizadas (deve ser), são condicionadas pelas capacidades organizacionais, principalmente pelos filtros de percepção

dos executivos. A mesma restrição condiciona a análise realizada quando do juízo de possibilidade.

As capacidades organizacionais tomam importância fundamental quando do juízo de eficácia, onde a capacidade analítica definirá as diversas relações de causalidade, a direcionalidade das relações, a quantificação destas relações, tanto nos processos de retroalimentação quanto de realimentação. No juízo de oportunidade, destaca-se a necessária disponibilidade informacional associada à capacidade de monitoramento ambiental e de percepção dos gestores, além da disponibilidade de recursos financeiros para implementação da ação e de adequada alocação do poder para implementar as ações. No juízo de continuidade, a capacidade organizacional de monitorar os ambientes, de identificar a relação causa-efeito e verificar a direcionalidade das relações, de determinar a possibilidade de manutenção ou não da estratégia são fundamentais. Assim, o processo de planejamento estratégico deve conter arcos conjunturais e direcionais que sejam compatíveis com as capacidades organizacionais, e a ampliação destas capacidades pode ser inclusive componente de arcos específicos. O BSC destaca-se como uma ferramenta de auxílio à implementação da estratégia, e quando suas características são analisadas pela ótica do modelo de Matus (1993), pode-se observar que possui momentos de intersecção importantes com este. A fase de elaboração a metodologia BSC atua como facilitador dos juízos de necessidade e de possibilidade – principalmente no que se refere ao estabelecimento de relações de causalidade, utilizadas na estruturação do instrumento. Na fase de implementação possui maior poder de contribuição, pois foi desenvolvido tendo como finalidade atuar como instrumento de acompanhamento da implementação da estratégia. A definição estratégica ocorre de fato quando do juízo de eficácia, em que são definidas as estratégias de transição da situação atual (é) para a possível (pode ser), ou seja, em que é estabelecido o arco conjuntural. Nesta etapa estabelece-se um conjunto de premissas sobre ações dos agentes, tanto dos agentes externos (concorrentes, governos etc.) quanto de agentes internos (comportamento frente à estratégia possível, reações, resistências etc.). No processo de estabelecimento das estratégias é considerado assim, um conjunto de premissas que devem ser monitorados e controlados, e que possuem importante peso no sucesso de implantação da estratégia. Deve-se destacar que no processo de definição estratégico, e mais especificamente, no juízo de eficácia, são estabelecidos parâmetros que compõe o que podemos denominar de cronograma condicionado, ou seja, uma sequência de ações a serem implementadas e um conjunto básico de elementos que permitam viabilizar os juízos de oportunidade e de continuidade. Na metodologia do BSC são previstos importantes processos de estabelecimento estratégico, nos quais são escolhidas e definidas as ações que realizarão a visão da organização, realizando o cálculo estratégico de forma eficaz. Também são determinadas memórias dos cálculos de forma a permitir a revisão e a possibilidade dos juízos de oportunidade e de continuidade. Destacam-se, dentre as premissas assumidas no

cálculo estratégico, as referentes à distribuição dos recursos organizacionais, notadamente os recursos de poder, de tempo, informacionais e financeiros. O processo de determinação das estratégias assume ao menos de forma implícita uma determinada distribuição destes recursos. Assim, quando da implementação da estratégia, é previsto que os agentes realizadores possuam os recursos necessários para a ação. Assim, quando do cálculo estratégico considera-se que existe uma estrutura hierárquica ou de comando, através do qual o poder é exercido e as responsabilidades distribuídas; um sistema de informações que sustenta as necessidades informacionais; um sistema de distribuição de recursos, ou sistemas orçamentários que estabelecem e controlam a distribuição dos recursos financeiros, e que normalmente refletem e são influenciados pela estrutura de poder.

Os processos são inter-relacionados em todos os momentos e juízos: os recursos organizacionais (poder, informacionais e financeiros) são sempre considerados por representarem uma restrição às soluções possíveis e por condicionarem as estratégias selecionadas a um determinado perfil de distribuição de recursos, necessariamente coerentes com a importância relativa de cada ação no arco estratégico para a consecução dos objetivos relacionados. Kaplan e Norton (1997) destacam a necessidade de desenvolver mecanismos que levem os gestores a tomarem decisões que sejam coerentes com a estratégia, destacando que “o *balanced scorecard* fecha essa lacuna oferecendo aos executivos um mecanismo capaz de incorporar considerações de natureza estratégica ao processo de alocação de recursos”. Os autores destacam, também, a necessidade de vincular os planos de benefícios salariais às metas definidas pelo BSC. Os autores enfatizam ainda que tais mecanismos não devem restringir-se aos processos de investimento de capital, e que os processos de planejamento estratégico e orçamentação são importantes demais para serem tratados como atividades independentes. O planejamento estratégico deve estar vinculado ao orçamento operacional para que a ação esteja vinculada à visão. Porém, não foi encontrado nenhum mecanismo para que isso fosse realizado. Desta forma, apesar de enfatizar a necessidade de tratar os processos de forma dependente, os autores que defendem a utilização do BSC não tratam de tais mecanismos. Quando o BSC realiza o cálculo estratégico, através do juízo de eficácia, e define os arcos estratégicos de forma a que o conjunto de ações e atividades leve à visão organizacional, deveria realizar a simultânea alocação dos diversos recursos organizacionais de forma a garantir uma equivalência entre o perfil de recursos necessários e a importância que o conjunto de atividades possui na realização da estratégia, os quais são estabelecidos no BSC. O ideal é que a estrutura de alocação dos recursos seja um reflexo da importância estabelecida pelo BSC, ou seja, que os recursos estejam alocados às atividades na medida em que sejam necessários em função da importância desta na obtenção da estratégia. O modelo de Matus (1993) pressupõe que os arcos conjuntural e situacional, definidos pelo cálculo estratégico, estejam coerentes com as capacidades organizacionais, de forma que quando o juízo de oportunidade estabelecer a necessidade de

ação, esta transforme a realidade levando a uma situação pré-estabelecida, realizando desta forma a estratégia. Caso a distribuição dos recursos não seja pertinente com a importância de cada arco direcional não será possível a ação efetiva, a qual não conduzirá à realização da estratégia.

## **5. Conclusões e considerações finais**

O BSC é considerado um importante instrumento para a definição, implementação e gestão da estratégia empresarial, pois permite a definição de ações e políticas coerentes e integradas. Este trabalho buscou analisar a metodologia do BSC através do modelo proposto por Matus (1993) de forma a validar sua utilização como método de análise, discussão, elaboração e implementação da estratégia empresarial. Foi detectado que a metodologia atende aos diversos juízos previstos pelo modelo, principalmente no que se refere ao processo de discussão da estratégia e das premissas e hipóteses que a sustentam. Porém, apesar de mostrar-se satisfatória do ponto de vista do processo de elaboração, definição e decisão estratégica, a metodologia permite que ocorra um problema específico no processo de implementação. Este problema origina-se na possível incoerência entre a importância dada a cada elemento do arco direcional como forma de alcançar a estratégia e realizar a missão organizacional, e a subjacente alocação e distribuição dos recursos organizacionais. Estes recursos organizacionais, principalmente de poder, informacionais e financeiros devem ser alocados de forma a garantir a viabilidade das atividades na mesma proporcionalidade de importância dada pelo BSC para a realização dos objetivos organizacionais.

## **REFERÊNCIAS**

ADAMIDES, E. D. (2015). Linking operations strategy to the corporate strategy process: a practice perspective. *Business Process Management Journal*, 21(2), 267-287.

ANSOFF, I. & MCDONELL, E. (1990). *Implanting strategic management*. New York: Prentice-Hall.

ANSOFF, I. & MCDONELL, E. (1983). *Administração estratégica*. São Paulo: Atlas.

COSTA, E. A. (2007). *Gestão estratégica: da empresa que temos para a empresa que queremos*. 2a. Ed. São Paulo: Saraiva.

GOLDMAN, E. F. & CASEY, A. (2010). Building a culture that encourages strategic thinking. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 17 (2), 119-128.

HANSEN, M. T.; NOHRIA, N.& TIERNEY, T. J. (1999). What's your strategy for managing knowledge? Harvard Business Review, March – April.

KAPLAN, R.& NORTON, P.(2000). The strategy-focused organization. Boston: Harvard Press.

KAPLAN, R.& NORTON, P.(1997). A estratégia em ação: balanced scorecard. Rio de Janeiro: Campus.

KAPLAN, R.& NORTON, P.(1996). The balanced scorecard: translating strategy into action. Boston: Harvard Press.

KAPLAN, R.& NORTON, P.(1992). The balanced scorecard – measures that drive performance. Harvard Business Review, January – February.

KUENG, P.(2000). Process performance measurement system: a tool to support process-based organizations. Total Quality Management, 11 (1), 67 – 85.

LIMAREV, P. V.; LIMAREYA, Y. A.; ZINOVYEVA, E. G.& USMANOVA, E. G.(2015). Methodical motivation of the using EVA as instrument of cost-performance management in organizations. Mediterranean Journal of Social Sciences, 6 (5), 489-494.

LOZANO, R.(2015). A holistic perspective on corporate sustainability drivers. Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 22 (1). 32-44.

MATUS, C.(1993). Planejamento, política e governo. Brasília: IPEA.

MAISEL, L.S.(1992). Performance measurement: the balance scorecard approach. Journal of Cost Management, 6 (2), 47-52.

MINTZBERG, H.(2000). The rise and fall of strategic planning: reconceiving roles for planning, plans, planners. New York: Pearson Education.

NORREKLIT, H.(2000). The balance on the balanced scorecard: a critical analysis of some of its assumptions. Management Accounting Research, 11 (1), 65-88.

OLVE, N.; ROY, J.& WETTER, W.(1999). Performance drives: a practical guide to using the

Balanced ScoreCard. New York: John Wiley & Sons.

PORTER, M.(1995). Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus.

PORTER, M.(1996). What is strategy? Harvard Business Review, November – December.

WHEELEN, T. L.; HUNGER, J. D.; HOFFMAN, A. N.& BAMFORD, C. E. (2015). Strategic management and business policy: globalization, innovation, and sustainability. New York: Pearson Education.

# Capítulo 3

## INOVAÇÃO NA CADEIA DE SERVIÇOS: DIAGNÓSTICO DAS AÇÕES QUE IMPULSIONARAM A INOVAÇÃO NO SEGMENTO DE EDUCAÇÃO EM IMPERATRIZ, MARANHÃO

Ana Carla Cavalcante das Chagas  
Stênio Lima Rodrigues  
Francisco Antônio Gonçalves de Carvalho  
João Vitor de Oliveira Sousa  
Marali Silva Santos

# INOVAÇÃO NA CADEIA DE SERVIÇOS: DIAGNÓSTICO DAS AÇÕES QUE IMPULSIONARAM A INOVAÇÃO NO SEGMENTO DE EDUCAÇÃO EM IMPERATRIZ, MARANHÃO

Ana Carla Cavalcante das Chagas

Stênio Lima Rodrigues

Francisco Antônio Gonçalves de Carvalho

João Vitor de Oliveira Sousa

Marali Silva Santos

## Resumo

O presente estudo tem como objetivo verificar as duas dimensões do radar de inovação que obtiveram melhor evolução no segmento de educação, após ações que foram sugeridas pelo Programa Agentes Locais de Inovação (ALI) nas 20 empresas analisadas durante o período de acompanhamento e em seguida sugerir novas ações que possam ser implementadas após o término do Programa ALI. Foi realizada uma comparação entre o Radar Inicial (0) e Radar I das 20 empresas para que houvesse a média global das dimensões e assim fosse verificado as duas que mais obtiveram evolução durante o acompanhamento do ALI. Verificou-se ações com potencial de serem implementadas na empresa após o programa ALI e as melhorias que possam acontecer após essas ações. Para fins de conclusão sugere-se que haja um direcionamento futuro do programa para implementação de ações na dimensão cadeia de fornecimento, uma vez que a dimensão não obteve nenhum resultado entre os R0 e R1.

**Palavras-chave:** relacionamento, plataforma, radar da inovação, educação.

## 1. Introdução

A globalização tem se tornado cada vez mais um assunto presente nas discussões, principalmente quando relacionada a necessidade que as empresas possuem de apresentar ações que as tornem cada vez mais competitivas e que possam se sobressair no mercado quando comparado aos seus concorrentes. Entretanto, ao relacionar a globalização e competitividade, percebe-se que há uma necessidade em melhorar o ambiente da empresa, sejam dadas essas melhorias através dos seus produtos ou serviços.

Torna-se necessário entender o conceito de inovação para descrever o presente estudo, que por sua vez segundo o Manual do Oslo (2005) pode ser considerada como uma melhoria nos produtos, processos, *marketing* ou métodos organizacionais, não sendo necessariamente algo novo, e isso tem-se percebido significativamente nas empresas estudadas.

Ao descrever a importância para realizar e manter a inovação Tidd e Bessant (2015), afirmam

que a mesma pode contribuir de diversas maneiras, quando há novos produtos a possibilidade de aumentar e manter a fatia de mercado aumenta, gerando assim uma maior lucratividade as empresas.

Para a participação do Programa ALI (Agentes Locais de Inovação) buscou-se como público Empresas de Pequeno Porte e que obtivessem o faturamento anual entre R\$ 360.000,00 a R\$ 3.600.000,00. E para o resultado desse artigo, buscou-se Empresas de Pequeno Porte no segmento de Educação, a justificativa na escolha desse segmento deu-se devido não ter participado nenhuma vez de ciclos anteriores do ALI no Maranhão, tornando-se assim um assunto a ser abordado de maneira inédita e verificar a evolução após a contribuição do Programa ALI.

A contribuição dessa pesquisa é considerar ações que são descritas na literatura para que possam levar as organizações a inovar e melhorar seus serviços, além do intermédio das ações sugeridas pelo ALI e que trouxeram diferencial as empresas que as colocaram em prática. Entretanto, essa pesquisa repousa no objetivo verificar as duas dimensões do radar de inovação que obtiveram melhor evolução no segmento de educação após ações que foram sugeridas pelo ALI nas 20 empresas analisadas durante o período de acompanhamento e em seguida, sugerir novas ações que possam ser implementadas após o término do Programa ALI.

## **2. Referencial teórico**

### **2.1. Gestão da inovação**

Há muito tempo tem-se discutido sobre competitividade das empresas e o que as mesmas podem fazer para manter-se num mercado cada vez mais globalizado e acirrado. Contudo, entende-se que para uma boa sobrevivência das empresas é necessário manter a inovação como foco principal, pois assim é possível se sobressair em relação aos seus concorrentes e também ser pioneira nas suas atividades e ou serviços oferecidos aos seus clientes.

O termo inovação tem sido amplamente pesquisado nos últimos anos, tanto por organizações que buscam um crescimento com diferenciais competitivos como por pesquisadores de todo o mundo. Quanto aos estudiosos da literatura existente, o economista Joseph *Schumpeter* (1997) foi o primeiro a destacar no conceito de inovação. Em sua obra *Schumpeter* (1997, p. 9) traz a noção de “destruição criativa” que aparece a “figura central do empreendedor inovador”, como agentes econômicos que traz para o mercado novos produtos por meio de aplicações práticas de invenções ou pela combinação dos mais diferentes fatores de produção.

*Para* Tidd e Bessant, (2015), Tidd; Bessant e Pavitt, (2008) referenciam a inovação como um processo de transformar novas ideias em oportunidades de negócios. Para os autores as inovações bem sucedidas acumulam recursos técnicos e habilidades gerenciais ao longo do tempo.

Para Tidd e Bessant, (2015); Tidd; Bessant e Pavitt, (2008) a inovação assume muitas formas

diferentes, e seguindo os preceitos de *Schumpeter* (1997), pode assumir quatro diferentes dimensões (os “4Ps” da inovação): A inovação de produto, inovação de processo, inovação de posição e inovação de paradigma.

Quadro 1- Os 4ps da Inovação

<b>Tipo de Inovação</b>	<b>Conceitos</b>	<b>Faça melhor</b>	<b>Faça diferente</b>
Inovação de produto/Serviço	Mudança no produto/serviço que a empresa oferece.	Incremente seu produto/serviço.	Algo que seja completamente diferente.
Inovação de processo	Mudança na forma como o produto/serviço são criados e entregues.	Prime pela excelência.	Mudança radical de processo.
Inovação de posição	Mudança no contexto em que produtos/serviços são introduzidos.	Estuda, aprofunde, segmento mercados.	Encontre novos campos a explorar.
Inovação de paradigma	Mudanças nos modelos mentais básicos que norteiam o que a empresa faz.	Mude o modelo de negócio.	Reescreva as regras.

Fonte: Tidd; Bessant e Pavitt, (2008) adaptado.

Vale destacar também que a inovação segundo Manual do Oslo (2005) pode ser considerada como uma melhoria nos produtos, processos, *marketing* ou métodos organizacionais, não sendo necessariamente algo novo, e isso tem-se percebido significativamente nas empresas atendidas.

## 2.2. Inovação em serviços

Ao realizar o conceito de inovação em serviços, torna-se oportuno descrever que em Imperatriz o número de empresas de pequeno porte que estão sendo distribuídas no setor de serviços segundo pesquisa do SEBRAE-MA (2014) estão em cerca de 953 empresas, quando considerado empresas de serviços e que seja nesse mesmo porte, obtém-se um número de 214, sendo responsável por 22% do quantitativo de organizações de serviços.

Ao conceituar e observar a inovação em serviços, é oportuno enfatizar que os serviços são bens intangíveis e que não podem ser estocados. Para Tigre (2006) como os serviços não podem ser estocados, eles exigem uma maior interação entre os clientes, ainda enfatiza que os serviços vêm ganhando cada vez mais importância na economia do conhecimento.

Para Tidd e Bessant (2015) a percepção do desempenho e qualidade são mais importantes no setor de serviços, uma vez que se espera mais sobre o valor que é percebido pelo consumidor. Segundo conceito de Tigre (2006) as inovações em serviços têm como foco alcançar alguns objetivos, tais como: facilidade na interação entre usuário e fornecedor, flexibilidade ao atender demandas particulares de cada cliente, cumprimento de normas, padrões e atendimento as normas de segurança. Ainda, o mesmo autor enfatiza que as mudanças para obtenção desse resultado devem acontecer não apenas buscando novas tecnologias, mas através de melhorias organizacionais e de processos.

O setor de serviços é caracterizado pela intangibilidade, inseparabilidade e heterogeneidade. A inovação em serviço aparece na experiência com a marca, processo e no modelo de negócio. Esses elementos citados individualizam o consumo no setor de serviços, proporcionando certa personalização, já que o produto não é físico. Os clientes percebem e participam do processo de produção e consumo simultâneo (COSTA, 2014).

Pode-se enfatizar que a inovação em serviços acontece com a introdução de novas ideias que promovam a resolução de problemas, sem necessariamente envolver o fornecimento de um bem. Com essas novas ideias, promove-se uma melhoria dos serviços, entregando, assim, maiores benefícios ao consumidor (GALLOUJ et al, 2015). Uma pesquisa recente, realizada com base nas publicações internacionais dos últimos 20 anos, apontou que as publicações recentes delimitam seis grupos de inovação em serviços: os modos de inovação, variáveis a serem consideradas para inovar na área, recursos, desempenho e relação entre atores da inovação e estratégias organizacionais (LEO; GAMARRA, 2017).

### **2.3. Radar da inovação**

O Radar de Inovação é uma das ferramentas utilizadas pelo Programa ALI e tem como objetivo realizar a mensuração do grau de inovação das empresas participantes e, a partir de então verificar junto ao empresário ações que poderão ser desenvolvidas dentro da sua empresa.

Entretanto, o Radar de Inovação apresentava quatro dimensões principais, sendo: Ofertas Criadas, Clientes atendidos, Processos Empregados, Locais de presença usados. Sendo que além dessas, observou-se que poderiam ser desenvolvidas mais oito dimensões a serem mensuradas na organização e assim medir o grau de inovação (SAWHNEY; WOLCOTT; ARRONIZ, 2006).

Além dessas doze dimensões, propostas por Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006), Bachmann e Destefani (2008), observaram que o ambiente interno da organização não era mensurado no radar, logo, foi possível acrescentar mais uma dimensão, a então Ambiência Inovadora, entendendo assim que o clima organizacional nas empresas é propulsor para a inovação.

Após acrescentar a Ambiência Inovadora por Bachmann e Destefani (2008), o radar passou a possuir 13 dimensões a serem analisadas, que são assim conceituadas:

- **Oferta** - Desenvolve novos produtos ou serviços que sejam inovadores
- **Plataforma** - Utiliza os recursos para criar ofertas derivadas
- **Marca** - Identidade da empresa, maneira com que apresenta sua empresa
- **Clientes** - Identificar necessidade de clientes ou segmentos não atendidos
- **Soluções** - Cria soluções para melhoria da oferta aos clientes
- **Relacionamento** - Experiência que o cliente tem com a empresa
- **Agregação de Valor** - Redefinir os recursos da empresa para melhoria em captar clientes e transmitir valor ao mesmo
- **Processos** - Redefinir os processos principais da empresa, para melhorar a eficiência e eficácia da mesma
- **Organização** - Melhoria na estrutura da empresa
- **Cadeia de Fornecimento** - Melhoria na logística interna e externa da empresa
- **Presença (Praça)** - Criação de novos canais de distribuição ou ponto de vendas para ofertar serviços e/ou serviços aos clientes
- **Rede**- Diálogo que a empresa possui com seus clientes
- **Ambiência Inovadora** - Pessoas aptas e capazes de desenvolver ambiente de inovação.

Após o conceito das 13 dimensões, abaixo será descrito as sub ações das dimensões e com a análise da literatura de autores que confirmam as ações propostas como fator impulsionador para inovação, além de medir o grau de inovação.

Tabela1- Revisão das dimensões do Radar de Inovação baseada em autores

Dimensão	Ações	Autores
Oferta	<i>Oferecer Novo Produto</i>	PETERS, 1989;
	<i>Retirar Produto que não seja estratégico para empresa</i>	BRITT;BOYD, 1981
	<i>Realizar Mudança de Produtos por razões ecológicas</i>	KOTLER, 1998P.393
Plataforma	Utilizar Recursos Físicos e de conhecimento para atender mais de uma família de produtos	TIGRE,2006
	Oferecer Mais de uma versão de produto para atingir novos mercados	KOTLER, 1998
Marca	Registrar Marca da Empresa (INPI)	
	Realizar Alavancagem da Marca (Propaganda)	CHIAVENATO, 2008

<b>Clientes</b>	Realizar Pesquisa de Satisfação Identificar de novos mercados por necessidade de clientes Lançar novos produtos ou alteração na versão com informações de necessidades do cliente	KOTLER, 1998 CHIAVENATO, 2008 (PETERS ,1989; TIDD; BESSANT, 2015)
<b>Soluções</b>	Solução Complementar para obter receitas	
<b>Relacionamentos</b>	Oferecer facilidade para manter relacionamento com cliente (Café, água, cartão de aniversário) Disponibilizar Recursos de informática (redes sociais, sites)	CHIAVENATO, 2008
<b>Agregação de Valor</b>	<i>Ofertar novas soluções utilizando recursos já existentes</i> <i>Ofertar e novas soluções gerando receitas através de melhoria no relacionamento entre parceiros e clientes</i>	TIGRE,2006
<b>Processos</b>	Realizar Manual de Boas Práticas Realizar Terceirização para melhorar o processo Buscar Certificações Implantar Software para gestão administrativa Realizar Mudança na destinação de resíduos para melhorar impacto ambiental	ARAÚJO, 2004
<b>Organização</b>	Reorganizar Atividades Realizar parcerias Realizar Mudança na estratégia competitiva	LEWIS, 1992
<b>Cadeia de Fornecimento</b>	Reduzir custo com transportes ou estoque de matéria prima	BRITT;BOYD, 1981
<b>Presença( Praça)</b>	Criar novos pontos de vendas Buscar Intermediação para vendas dos serviços	COBRA (1997)
<b>Rede</b>	Criar Troca de informações com clientes	
<b>Ambiência Inovadora</b>	Realizar Coleta de sugestão de	KOTLER, 1998

colaboradores	CHIAVENATO (2008)
Obter Financiamento de inovação	(PETERS ,1989; TIDD;
Participar de seminários e congressos	BESSANT,2015;
Realizar cursos ( Gerencia/ Colaboradores)	CHIAVENATO, 2008)
Realizar consultoria	
Buscar conhecimento junto aos fornecedores, concorrentes e clientes	

Fonte: Elaboração própria

Adaptado de Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006)

A tabela acima foi realizada através das dimensões do radar de inovação, mas com a revisão própria da autora, destacando os autores literários que também enfatizam a importância das subações para que a inovação possa acontecer nas organizações.

### 3. Procedimentos metodológicos

O presente estudo tem como objetivo verificar as duas dimensões do radar de inovação que obtiveram melhor evolução no segmento de educação após ações que foram sugeridas pelo ALI nas 20 empresas analisadas durante o período de acompanhamento e em seguida, sugerir novas ações que possam ser implementadas após o término do Programa ALI nas Empresas de Pequeno Porte (EPP) que possuem um faturamento entre R\$360.000,01 e R\$ 3.600.000,00, sendo um dos requisitos necessários para a participação do Programa ALI. Para análise dos resultados, foram utilizadas as ações das 13 dimensões, recebendo destaque as que mais evoluíram.

Para que a análise fosse realizada, utilizou-se de comparativo do Radar de Inovação Inicial (R0) e o Radar de Inovação ciclo 1 (R1), com uma amostra de 20 empresas no segmento de educação, envolvendo: Escolas Técnicas, Escolas de ensino regular, Escolas de Idiomas e Centro de Formação de Condutores. Essas empresas foram acompanhadas pelo programa ALI há cerca de 15 meses no período de outubro de 2015 a março de 2017.

Para que pudesse realizar a discussão dos resultados foi realizado um comparativo entre a média global das 20 empresas no ciclo 0 e ciclo 1, com objetivo de identificar as dimensões que mais evoluíram após a implementação das ações sugeridas.

Além do comparativo de Radar, utilizou-se ainda de pesquisa bibliográfica para embasar o que foi observado na prática e com o desempenho das ações, que segundo Severino (2002) está relacionado ao levantamento de documentação que já existe em relação ao assunto.

### 4. Apresentação, análise e discussão dos resultados

Para análise de resultados foi possível analisar e comparar a evolução das 13 dimensões que

compõem o radar de inovação, onde utilizou-se do R0 sendo esse inicial sem que houvesse intervenção alguma do ALI na empresa, mas sim a média global de 20 empresas do segmento de educação sem ações sugeridas e em seguida, a comparação do R1 após a sugestão e implementação de ações de inovação desenvolvidas nas empresas do segmento. Para que houvesse uma melhor visibilidade e comparativo dessa evolução, foi desenvolvido o gráfico abaixo:

Gráfico 1 - Média das Empresas no RA0 e RA1



Fonte: Elaboração Própria

Nesse gráfico é notório a evolução de três dimensões, sendo: Plataforma, **Relacionamento** e **Rede**, mas o presente artigo por ter objetivo a análise de duas dimensões que mais obtiveram evolução, será analisado apenas as dimensões relacionamento e plataforma, justificando-se por ter mais facilidade em gestores entenderem a importância dessas dimensões, além de sugestão das ações implementadas obterem maior flexibilidade em aplica-las em outros segmentos que são atendidos pelo Programa ALI.

Entretanto, os tópicos a seguir serão desenvolvidos através de um breve conceito das dimensões Relacionamento e Plataforma, ações que implementadas pelas empresas, impacto que ocasionaram após implementação e em seguida ações que poderão ser desenvolvidas pelo segmento de educação.

#### 4.1. Dimensão plataforma

A dimensão Plataforma apresenta como característica a utilização de recursos já existentes para que haja a criação de novas ofertas. Contudo, ao comparar o Radar inicial (R0) e Radar I (R1) verificou-se através da média global das 20 empresas analisadas, uma evolução referente a 54% após a implementação de ações sugeridas através do acompanhamento do ALI na empresa.

Ao considerar as subdivisões da dimensão plataforma, nota-se que há uma direcionada aos conhecimentos e recursos físicos servindo para mais de uma família de produtos. Como citado no referencial teórico, Tigre (2006) embasa que a inovação pode acontecer através da economia de escopo, quando uma empresa é capaz de reduzir seus custos e ampliar seus produtos e serviços oferecidos ao mercado.

Com o embasamento da economia de escopo, buscou-se considerar ações ao setor de educação que pudessem aproveitar seu espaço físico e conhecimentos que os colaboradores e o negócio obtiveram. Logo, foram sugeridas e implantadas as seguintes ações descritas no Quadro 2.

Quadro 2 - Ações Implementadas no segmento de Educação sugeridas pelo ALI.

Tipo de Instituição	Ações
<b>Escola de Idiomas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acompanhamento Escolar</li> <li>• Cursos rápidos para segmentos específicos (Jurídicos, Hoteleiros e etc..)</li> </ul>
<b>Escola Técnica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aluguel de salas para bancos nos períodos que não houvessem ocupadas</li> <li>• Inserção de EJA (Educação de Jovens e Adultos)</li> </ul>
<b>Escola de Ensino Regular</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ensino Infantil (Maternal)</li> <li>• Laboratório de Redação</li> <li>• Aulas Bilíngues</li> <li>• Ensino Integral</li> </ul>
<b>Centro de Formação de Condutores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implantação de novas categorias (Categoria E)</li> </ul>

Fonte: Elaboração Própria

É possível enfatizar que as ações em destaque foram propulsoras para que as mesmas empresas pudessem praticar outras ações que só foram notórias a sua importância após a aplicação das primeiras ações sugeridas pelo ALI, como será descrito o impacto das ações em cada tipo de instituição:

Para escola de idiomas que começou a ofertar o acompanhamento escolar, houve maior procura pelos responsáveis uma vez que se verificou que os mesmos dispõem de pouco tempo para locomoção entre escola de idiomas e acompanhamento escolar em outras instituições, sendo possível observar também que alunos de outras escolas de idiomas ingressaram nessa escola. Ainda, observou-se que após a oferta por cursos de curta duração, foi necessário a contratação de uma equipe especializada para atender a demanda exclusiva de hotéis, setor jurídico e preparatório para seletivos, gerando assim um impacto de empregabilidade na região.

Na escola técnica que foi ofertado o aluguel das suas salas para bancos em horários que não

estavam sendo utilizados por alunos, houve um faturamento significativo na empresa e uma melhor visibilidade do mercado, pois passou a ter uma maior frequência de pessoas visitando a escola assim sendo possível o aumento do número de matrículas e novos cursos que foram procurados após a maior visibilidade da empresa.

Escolas de ensino regular apresentaram bastante impacto nesse universo das 20 empresas analisadas, uma vez que as mesmas foram capazes de implementar ações para a melhoria de relacionamento e educação oferecida aos seus alunos, o que ocasionou em escolas mais procuradas por pais e responsáveis e houveram escolas que necessitaram expandir seu espaço físico devido ao número excessivo de matrículas. Ainda, é possível destacar as escolas que ofertaram ensino do maternal, onde não esperava terem o impacto obtido, uma na qual ofertou em seu projeto pedagógico um sistema de ensino bilíngue, além de um incentivo ao aluno com a implementação de laboratório de redação com professores exclusivos para atendê-los e prepara-los para enfrentar situações futuras, como vestibulares e concursos. Logo, observou-se uma maior procura por essas escolas de ensino regular que buscaram a diferenciação quando comparada as outras.

E o Centro de Formação de Condutores que implementou no seu quadro de serviços oferecidos a categoria E, obteve a oportunidade de realizar convênio a um dos maiores grupos do Maranhão e a uma empresa nacional que está instalada na cidade.

Após a implantação das ações propostas, verificou-se que ainda há possibilidade de inserção de novos serviços mesmo após o encerramento do ALI, e para que a inovação continue nas empresas e segmento atendido, ainda foram propostas algumas ações conforme apresentadas na Quadro 3.

Quadro 3 - Ações Sugeridas no segmento de Educação para serem realizadas após ALI.

Tipo de Instituição	Ações
<b>Escola de Idiomas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aluguel de salas em horários opostos aos utilizados.</li> </ul>
<b>Escola Técnica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Feira das profissões com alunos que já estão formando na área.</li> </ul>
<b>Escola de Ensino Regular</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inserir aulas de Educação Financeira</li> <li>• Inserir aulas de Empreendedorismo</li> </ul>
<b>Centro de Formação de Condutores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implantação de aulas de reforço para pânico de dirigir</li> <li>• Disponibilizar profissionais para conversação em horário que anteceda prova prática</li> </ul>

Fonte: Elaboração Própria

Sugere-se essas ações na dimensão plataforma, pois há a possibilidade de utilização do espaço

físico e recursos já existentes para a criação de novas ofertas. Assim como a escola técnica houve sucesso ao realizar o aluguel das suas salas a banco, a escola de idiomas também pode realizar esse serviço; escolas técnicas podem realizar em seu espaço feira de profissões para que estudantes concluintes do ensino médio ou pessoas que estejam em questionamento sobre cursos e que possam entender a importância de cada um; para escolas de ensino regular inserir aos seus alunos sobre Educação Financeira e Empreendedorismo na grade curricular certamente resultará em benefícios aos seus clientes em situações futuras e, por fim, os CFC ofertar aulas de reforço e acompanhamento psicológico a quem tenha pânico de dirigir, certamente será um diferencial e haverá aumento na demanda por essa instituição.

#### 4.2. Dimensão relacionamento

Ao analisar a dimensão relacionamento como segunda a apresentar maior evolução no radar da inovação, percebeu-se que antes do programa ALI era mínima a preocupação que as empresas possuíam para manter um bom relacionamento com o cliente.

Antes de sugerir ações a serem implantadas observou-se que seria importante estreitar os laços entre empresa e consumidor, o que futuramente poderia melhorar significativamente até na lucratividade da organização, pois o tempo que os clientes iriam passar na empresa poderia aumentar devido essas amenidades, além do nível de informações via redes sociais e sites estarem colaborando para instigar o interesse do cliente em visualizar constantemente.

Entretanto algumas ações foram sugeridas afim de despertar a vontade de inovar nas empresas, as ações sugeridas estão descritas no Quadro 4.

Quadro 4 - Ações de Relacionamento Implementadas e Melhorias Percebidas na Empresa

<b>Ações</b>	<b>Melhorias Percebidas</b>
<b>Disponibilidade de Wifi na empresa para clientes, mas com liberação mediante ao check-in nas redes sociais</b>	Mais visibilidade da empresa nas mídias sociais
<b>Disponibilização de café, água e chá mediante matriculas</b>	Clientes esperavam mais para realizar matriculas em ambientes confortáveis e reduziu o número de reclamações
<b>Postagens em Redes Sociais com curiosidades e/ou informações sobre o segmento</b>	Redução de dúvidas quanto aos serviços prestados
<b>Cartão de Aniversário virtual</b>	Clientes satisfeitos e postagens em redes sociais
<b>Criação de Sites com apoio SEBRAETEC</b>	Alcance de novos clientes e melhoria na visibilidade da empresa

Fonte: Elaboração Própria

Como já citado as ações e melhorias percebidas na tabela, vale justificar que houveram gestores com interesse e flexibilidade na implantação dessas ações o que facilitou nas melhorias e soluções significativamente notórias.

Pode-se notar ainda que as ações direcionadas a relacionamento não são específicas para um determinado setor exclusivamente, mas que podem ser adaptadas em diversos segmentos, como por exemplo a liberação de Wifi nas empresas, isso faz com que os clientes passem mais tempo na recepção ou buscando maiores informações e a liberação sendo realizada através do check-in do lugar em que estar pode despertar curiosidade em frequentar aquele CFC, escola de idioma ou escola regulares, no ciclo de amizade, além de melhorar a visibilidade e o marketing da empresa.

Além de ações básicas sugeridas na dimensão de relacionamento, empresas utilizaram o serviço do SEBRAETEC, o que conseqüentemente auxiliou para que houvesse uma maior visibilidade da empresa no mercado, pois houve a criação de site especializado e disposto a atender as dificuldades e sanar dúvidas dos seus clientes.

Além da implantação dessas ações, sugere-se ainda que após o programa ALI, as empresas possam dar continuidade a inovação, sendo possível sugerir as ações apresentadas na Quadro 5.

Quadro 5- Sugestão de Ações de Relacionamento e possíveis Melhorias

<b>Ações</b>	<b>Melhorias</b>
<b>Implantação de Câmeras Online</b>	Segurança dos Pais em relação a Escola
<b>Implantação de salas de Espera para pais</b>	Mais conforto e comodidade aos clientes
<b>Distribuição de senhas em períodos sazonais</b>	Redução de tempo e melhoria na organização do processo

Fonte: Elaboração Própria

Contudo, espera-se que as ações propostas possam ser analisadas pelas empresas para que haja uma melhor competitividade no ambiente em que estão inseridas e aos seus clientes demonstrando assim a preocupação em oferecer comodidade, respeito, segurança e rapidez na solução de problemas.

## **5. Considerações finais**

Após a análise dos dados e tempo de acompanhamento nas empresas atendidas no segmento de educação, percebeu-se que há uma necessidade maior de acompanhamento e incentivo para que essas empresas possam criar a cultura de inovar e buscar sempre melhorias para suas organizações.

Ainda, torna-se possível e com propriedade descrever que empresas que evoluíram no radar da inovação, aumentando o valor médio global das 20 empresas, foram gestores que estiveram

presentes em cursos oferecidos pelo SEBRAE e outras organizações que pudessem capacitá-lo, assim houve maior facilidade em que o gestor aprendesse e entendesse a necessidade de inovar e dar continuidade.

Entretanto no universo dessas 20 empresas atendidas, houveram algumas que aceitaram o programa e que depois não queriam dar continuidade, mas devido a insistência do ALI, continuaram e verificaram a importância em inovar, logo, pode-se concluir que as empresas atendidas para terem maior sucesso na inovação oferecida aos seus clientes é necessário o acompanhamento contínuo do ALI e a capacitação oferecida por empresas especialistas, tais como o SEBRAE tendo um maior impacto após o curso MEG (Modelo de Excelência em Gestão), onde os gestores perceberam a necessidade em melhorar e modificar sua gestão e assim implantar a inovação na sua organização.

Por fim, sugere-se ainda para outros ALI e consultores que forem atender o segmento analisado deem uma maior atenção as dimensões que não evoluíram, principalmente a cadeia de fornecimento. E, para estudos futuros, sugere-se que visualizem possíveis ações para esse segmento que possam aumentar o grau de inovação e, uma análise sobre sugestões da literatura, além de realizar a comparação através de dois radares com as mesmas dimensões entre empresas que implementaram ações sugeridas e empresas que não utilizaram o plano de ação e não praticaram as ações e mostrar aos gestores a evolução dessas empresas e como isso pode impactar no relacionamento com clientes e a competitividade dessas empresas frente a sociedade.

## REFERÊNCIAS

ARAUJO, L. C. G. de. Teoria Geral da Administração: aplicação e resultados nas empresas brasileiras. São Paulo: Atlas, 2004.

BACHMANN, D. L. e DESTEFANI, J. H..Metodologia para estimar o grau das inovações nas MPE. Curitiba, 2008.

BRITT, S.H. BOYD Jr., H.W. Marketing: Gerência e Ação Executiva. São Paulo: Ed. McGraw-Hill do Brasil, 1981.

CHIAVENATO, I. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

COBRA, M. Marketing Básico São Paulo: Atlas, 1997.

COSTA, W.S. O PERFIL DA INOVAÇÃO DAS MPES DO SETOR DE HOSPEDAGEM NA

ZONA DA MATA PARAIBANA: Uma análise pelo Radar da Inovação. XVII SEMEAD: Seminários de Administração, FEA-USP, SP, outubro, 2014.

GALLOUJ, F., RUBALCABA, L., STARE, M., & WEBER, K. M. The futures of the service economy in Europe: A foresight analysis. *Technological Forecasting and Social Change*, 94, 80–96, 2015.

KOTLER, Philip. *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

LEO, R. M; GAMARRA, J. T. Inovação em serviços: estado da arte e perspectivas futuras. *Suma de negócios* v. 8, p. 1–10, 2017

LEWIS, Jordan D. *Alianças estratégicas: estruturando parcerias para o aumento da lucratividade*. São Paulo: Pioneira, 1992.

ORGANIZAÇÃO para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico. *Manual de Oslo: Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação*. 3. ed. Paris: OCDE, 2005.

PETERS, T.J. *Prosperando no caos*. São Paulo: Harbra, 1989.

SAWHNEY, M.; WOLCOTT, R. C. e ARRONIZ, I. The 12 different ways for companies to innovate. *MIT Sloan Management Review*. Vol. 47, nº 3, pp. 74-81, 2006.

SEBRAE. *SISTEMA SEBRAE- Diagnósticos Setoriais*. Maranhão: SEBRAE, 2014.

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

TIDD, Joe; BESSANT, John; PAVITT, Keith. *Gestão da Inovação*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

TIDD, J.; BESSAND, J.; *Administração –Gestão da Inovação*. 5º ed., p. 4, Bookman, 2015.

TIGRE, P. B. *Gestão da Inovação: a economia da tecnologia no Brasil*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

# Capítulo 4

## MÉTODOS TRADICIONAIS E NÃO TRADICIONAIS PARA UM APRENDIZADO EFICAZ

Wladislau Guimarães Silva Chalub  
Morelle Maykon Monteiro Mello

# MÉTODOS TRADICIONAIS E NÃO TRADICIONAIS PARA UM APRENDIZADO EFICAZ

Wladislau Guimarães Silva Chalub  
Morelle Maykon Monteiro Mello

## Resumo

O método tradicional de ensino pode ser ou não eficaz para o aprendizado na graduação. Diante disso, os traços culturais dos jovens estudantes de graduação podem ser um desafio ao docente que não se atualiza, de maneira a melhorar sua didática. Embasado nisso, faz-se necessário conhecer as perspectivas dos alunos e ex-alunos em relação ao curso que estão. Deste modo, este trabalho buscou analisar se o método tradicional de ensino na universidade é ou não eficaz, na visão do aluno de graduação de Administração. Para isso se utilizou como método de pesquisa a abordagem quantitativa e método survey, sendo que os resultados mostraram que quando comparado o ensino tradicional com o não, as diferenças não foram significativas para a aprendizagem do aluno.

**Palavras-chave:** método tradicional, graduação, didática.

## 1. Introdução

As aulas tradicionais podem ser ou não eficazes, diante disso alguns autores defendem que a aula ministrada de forma criativa é mais eficaz se comparado ao método tradicional, como explica Oliveira e Cruz (2007) ao afirmarem que a aula tradicional, na qual o professor fala e os estudantes escutam, é uma estratégia de ensino que pode ser pouco eficiente, uma vez que não desperta a atenção dos alunos quanto ao conteúdo transmitido.

Os autores Braum, Carmo e de DeSá (2016) analisaram o ensino da forma como é conhecido hoje, e, perceberam que os métodos tradicionais ainda são os que prevalecem nas salas de aula, embora o ensino tradicional não permita o desenvolvimento criativo por parte dos discentes.

As aulas preparadas de forma exacerbadamente formatadas e metódicas podem gerar frustração não só no aluno ao aprender, como também no professor ao ensinar, pois é algo estático, sendo que esse último fala, o primeiro escuta e muitas vezes se distrai com todo aquele falatório, sendo que se fosse mais dinâmico o ensino, o aluno fixaria o conteúdo com mais facilidade e o professor teria mais ânimo em preparar as aulas.

Além dessa relação interna (professor-aluno), há também a externa (professor- universidade), sendo que a maioria das instituições de ensino superior têm contribuído para esse movimento estático do ensino ao padronizar as avaliações, geralmente, com uma prova e um trabalho a ser

apresentado.

No entanto, mesmo com essa padronização é possível o professor ser criativo e despertar a atenção do aluno para o tema a ser discutido com diversas ferramentas, por exemplo, a discussão de um filme, recortes de jornais ou revistas, desenhos etc. Essa quebra de rotina pode ser benéfica tanto para o aprendizado do aluno como para a experiência docente, assim esse terá habilidade de saber o que pode ou não dar certo durante as aulas (SOUZA; BARROS; DE SOUZA, 2009).

Vê-se que algumas dinâmicas usadas por professores primários e no ensino médio poderiam funcionar muito bem para o ensino na graduação, a exemplo de Fraga (2007) ao relatar que a reportagem de jornal sempre leva as discussões calorosas a respeito de um tema específico, ainda mais se isso for realizado em um ambiente com pessoas mais maduras, tal como na universidade.

## **2. Referencial teórico**

Traços culturais de gerações podem ser um desafio para o professor que não atualiza sua didática. A partir da geração conhecida como “Z”, ou seja, aqueles nascidos depois de 1993, os estudantes vivem em uma era virtual, na qual o conhecimento não precisa mais ser decorado, pois existe algo que faça isso por eles: o computador. Com isso o aprendizado dessa geração deve ser diferente das anteriores (SOBRINHO; BITTENCOURT; DESIDÉRIO, 2016).

Na visão dos estudantes de graduação em Administração, o professor deve prezar pela clareza dos conteúdos como sendo item mais importante, seguido pela postura ética do profissional e o acesso fácil dos alunos a eles (KÜHL *et al.*, 2013).

Isso ocorre, porque o método de ensino atual, que é o tradicional baseia-se em um sistema de relações centrado apenas na didática da transmissão de informação que reduz o estudante a um sujeito que recebe passivamente essa informação (ouvinte-aluno) e outro que explana o conteúdo de forma exaustiva (interlocutor-professor).

Na prática os docentes aprendem a dar aulas de forma mecanizada, o que é um erro muitas vezes, pois desconsidera o mundo do aluno e suas diferenças, mas deveriam auxiliar o aluno a conquistar com seus próprios recursos intelectuais e afetivos qual a melhor forma de ensino (LIBÃNEO, 2003).

### **2.1. Técnicas de ensino**

Para que o professor possa utilizar ferramentas criativas e chamar a atenção do aluno é necessário conhecer quais as perspectivas desses em relação ao curso de Administração, para assim aqueles se adequarem (LOMBARDI; ARAUJO; TEIXEIRA, 2009)

Existem várias ferramentas de ensino que podem ser utilizadas pelo professor, entre elas a literatura cinzenta, a qual segundo Gomes, Mendonça e Souza (2000, p.1) consiste em

“designar documentos não convencionais e semi-publicados, produzidos nos âmbitos governamental, acadêmico” e aproxima o aluno de Administração à realidade da organização; o auto aprendizado, principalmente, com o uso da internet que favorece o próprio estudante; o ensino baseado em simulações através do uso de software, que para Almeida (1998) consiste em simular uma empresa na qual o estudante deve tomar decisões baseada em teorias da administração, e acompanhar o progresso desta organização virtualmente; o estudo de caso e as discussões em sala de aula ajudam na percepção da relação teoria/prática por parte dos alunos (OLIVEIRA *et al.*, 2010).

O foco da prática docente é a aprendizagem do aluno, assim a sala de aula é um espaço de aprendizagem conjunta e esta relacionada a atividade de pesquisa do aluno e do professor, a sala de aula implica em uma aproximação entre teoria e prática, na universidade esta associada a aprender a pensar como ajuda ao aluno em desenvolver suas habilidades de pensamento (LIBÂNEO, 2003)

Uma técnica de ensino muito utilizada nos cursos EAD é a auto aprendizagem que deve ser incorporada na educação em administração (VERGARA, 2007), o uso do E-learning como ferramenta pelas organizações é importante para a formação do profissional para o mercado de trabalho e para seu aprendizado pessoal, no entanto essa ferramenta não é utilizada e/ou não estimulada pelas instituições de ensino pesquisadas (MARIA; SILVA, 2012).

O fórum é uma ferramenta que permite a discussão dos alunos em relação a determinado assunto, para um jogo de simulação de empresa o fórum pode ser útil, uma vez que os alunos podem compartilhar suas experiências dos simuladores via web estimulando a cognição do aluno e incentivando sua participação em atividades extraclasse, esta ferramenta permitiu aos estudantes relacionar melhor a teoria com a prática (MANTOVANI; GOUVEA; VIANA, 2016).

Versiani e Fachin (2007, p.11) escrevem que “As simulações empresariais são adequadas aos objetivos educacionais orientados a processos [...] Os jogos propiciam uma reflexão profunda em relação a si e aos outros, sugerindo ser recurso de aprendizagem adequado para possibilitar o autoconhecimento”

O uso da interdisciplinaridade (ID) como ferramenta da didática de ensino contribui para um dinamismo em sala de aula, Cezariano e Correa (2015) nos alertam que o ensino em administração carece de ID, para que haja mudança é necessária uma reforma na estrutura das matrizes curriculares dos cursos e centralizar mais no aluno do que na figura do professor, corroborando com essa ideia, Melo, Oliveira e Gorgosinho (2007) nos informa que a ID nas instituições de ensino superior de administração contribui para a formação dos profissionais, uma vez que possibilita aos alunos uma análise dinâmica e fora do tradicional do aprendizado e uma reflexão sobre os temas que o cercam.

### 3. Procedimentos metodológicos

Foi realizada a pesquisa com alunos graduandos e egressos do curso de Administração a UFMS – Campus de Paranaíba, com intenção de identificar seu ponto de vista sobre qual o melhor método de ensino, o tradicional ou não.

Foi utilizado o teste ANOVA estatístico para fins de comparação de médias dos constructos, foi feito o teste de normalidade da amostra, ainda foi realizado o teste de Curtose e assimetria da amostra a fim de testar a normalidade das variáveis.

Dentro dessa etapa foi utilizado o método *survey*, o qual é o modo de coleta de informações diretamente de pessoas a respeito de suas opiniões.

Para isso, foram aplicados questionários estruturados cujas respostas foram fechadas, de modo que se fez 09 questões com respostas da escala tipo Likert de 5 pontos, onde 1 não aprendeu nada/ com o método proposto, 3 aprendeu/aprenderia o suficiente e 5 aprendeu/aprenderia muito com esse método/técnica.

Como métodos tradicionais foram considerados: as provas, os seminários e os trabalhos, já como ensino não tradicional foram considerados: a auto aprendizado, as simulações, os estudos de caso, os fóruns e os trabalhos científicos, sendo que todas as variáveis foram previamente definidas para o estudante.

Quanto às questões tradicionais, pediu-se para considerar as provas como a avaliação, na qual o aluno responde questões sem consulta e individual; os trabalhos foram definidos como resumos de textos ou similares e que deve ser entregue ao professor a fim de avaliar os alunos; os seminários como apresentação de um conteúdo para os colegas de sala de um assunto pertinente a disciplina.

As questões não tradicionais também foram definidas no questionário. O auto aprendizado como um estímulo do docente para o aluno buscar aprender por conta própria algum assunto relacionado à matéria; as simulações são simulações de jogos empresariais, por exemplo, as decisões tomadas durante essa irão refletir no final do jogo para o bom ou mal da empresa, sendo que as decisões devem ser baseadas nas teorias da administração; o estudo de caso ficou caracterizado como os problemas de uma empresa apresentado pelo docente podendo ser fictícia ou não, exigindo o empenho do aluno para identificar e solucionar o problema com base nas teorias da administração; o fórum é um local onde deve discutir, definir, explicar determinado assunto proposto pelo docente, por exemplo, blog, página na internet etc... e, finalmente, foi definido os trabalhos científicos como construção, elaboração ou publicação de textos, artigos, ensaios com orientação do professor.

O número de respondentes totalizou 58, na qual 03 foram descartados, 01 por haver perguntas com respostas em branco e 2 pelas respostas serem iguais para todas as perguntas, assim as respostas computada para esta pesquisa foram em um total de 55.

É importante mencionar que os respondentes não foram pré-selecionados pelos pesquisadores

em relação à raça, ao sexo, à classe econômica, dentre outras.

A pesquisa foi realizada nos meses de maio e junho de 2017, abordando os alunos em geral, tendo em vista ter uma miscigenação daqueles.

Essa amostra é intencional e não probabilística, apoiada na ideia de ser uma pesquisa exploratória e que todos os resultados descritos têm ligação com a amostra e não com o censo de alunos.

O preenchimento dos questionários foi realizado na presença do pesquisador, estratégia utilizada com intuito de reduzir ou até mesmo eliminar erros de respostas junto aos entrevistados.

O processo de análise dos dados foi realizado com auxílio do software estatístico SPSS versão 20.0. Foi utilizada a técnica descritiva (média) para análise dos dados, frequência e/ou relações entre fenômenos apurados por meio dos questionários.

## 4. Resultados

### 4.1. Característica dos pesquisados

Entre os 55 respondentes validados, a característica de sexo foi bem distribuída sendo ligeiramente maior entre os respondentes masculinos (52,7%); o ano do curso variou entre o 1º ao 4º ano, sendo 43,6% dos respondentes do 1º ano do curso, talvez devido ao maior número de ingressantes no curso se comparado com os quase-concluintes; a idade dos pesquisados variou entre 16 e acima de 30 anos, sendo a maior parte entre 21 e 25 anos (41,8%); a renda familiar com maior destaque ficou entre 1500 e 5000 reais representados por 45,5% dos alunos; a escolaridade, 10,9% tem curso superior completo e 3,6% com pós graduação, como mostra a tabela 1.

Tabela 1 - característica dos respondentes

		<b>Porcentagem</b>
<b>Sexo</b>	Masculino	52,7
	Feminino	47,3
<b>Ano do curso</b>	1º ano	43,6
	2º ano	29,1
	3º ano	9,1
	4º ano	18,2
<b>Idade</b>	Entre 16 e 20 anos	34,5
	21-25 anos	41,8
	26-30 anos	12,7
	Acima de 30 anos	10,9

<b>Renda familiar</b>	Até 900 reais	5,5
	Entre 900 e 1500	32,7
	Entre 1500 e 5000	45,5
	Entre 5000 e 10000	12,7
	Acima de 10000 reais	3,6
<b>Escolaridade</b>	Superior incompleto	85,5
	Superior completo	10,9
	Pós graduação	3,6

Fonte: Elaborado pelos autores.

## 5. Discussão

O teste de normalidade evidenciou que os dados amostrais satisfaziam os critérios em relação à assimetria (menor que 3) e à curtose (menor que 8) das variáveis (Tabela 2) conforme discutidos em Hair Jr. *et al.* (2009) e Kline (2011).

Tabela 2 - Teste de normalidade da amostra.

	Assimetria	Curtose
Prova	<b>-0,246</b>	<b>0,281</b>
Trabalhos	<b>-0,329</b>	<b>-0,095</b>
Seminários	<b>-0,737</b>	<b>-0,170</b>
Auto aprendido	<b>0,134</b>	<b>-1,015</b>
Simulações	<b>-0,361</b>	<b>-0,368</b>
Estudo de caso	<b>-0,548</b>	<b>-0,088</b>
Fórum	<b>-0,105</b>	<b>-0,480</b>
Trabalhos científicos	<b>-0,285</b>	<b>-0,516</b>

Fonte: Elaborado pelos autores.

No constructo de aulas e avaliações tradicionais, os alunos responderam que aprenderam o suficiente quando usado este tipo de avaliação. A média dos constructos foi de 3,84 para os seminários; 3,31 para provas; 3,20 para trabalhos. O ensino não tradicional teve uma média de 3,8 para o estudo de caso; 3,78 para simulações; 3,11 para trabalhos científicos; 2,96 para fórum e 2,85 para o auto aprendido (Tabela 4 e 5).

Tabela 3 - Frequência do constructo tradicional.

		<b>Prova</b>	<b>Trabalho</b>	<b>Seminário</b>
<b>Não aprendi</b>	1	7,3%	10,9%	3,6%
	2	5,5%	7,3%	9,1%
<b>Aprendi o suficiente</b>	3	50,9%	45,5%	21,8%
	4	21,8%	23,6%	30,9%
<b>Aprendi muito</b>	5	14,5%	12,7%	34,5%

Fonte: Elaborado pelos autores.

Tabela 4 - Frequência do constructo não tradicional

		<b>Auto Aprendizado</b>	<b>Simulações</b>	<b>Estudo de caso</b>	<b>Fórum</b>	<b>Trabalhos Científicos</b>
<b>Não aprendi</b>	1	21,8%	1,8%	3,6%	10,9%	14,5%
	2	16,4%	5,5%	3,6%	20,0%	9,1%
<b>Aprendi o suficiente</b>	3	32,7%	34,5%	34,5%	38,2%	40,0%
	4	12,7%	29,1%	25,5%	23,6%	23,6%
<b>Aprendi muito</b>	5	16,4%	29,1%	32,7%	7,3%	12,7%

Fonte: Elaborado pelos autores.

Os resultados mostram que os alunos da graduação aprendem melhor quando os docentes usam o método/técnica em forma, respectivamente, de seminários, estudos de caso, simulações, e, por fim, de provas, trabalhos e trabalhos científicos. Conclui-se, portanto, que o método tradicional (provas e trabalhos) são os que os alunos consideram menos eficazes em relação ao aprendizado.

Quando comparado o ano do curso com os constructos, não houve diferença significativa das respostas, o que mostra uma padronização das respostas entre os alunos do primeiro ao quarto ano, ou seja, todos os alunos, independente do ano do curso de graduação, têm a mesma opinião sobre o aprendizado dos constructos. O teste ANOVA confirma estes dados (tabela 5).

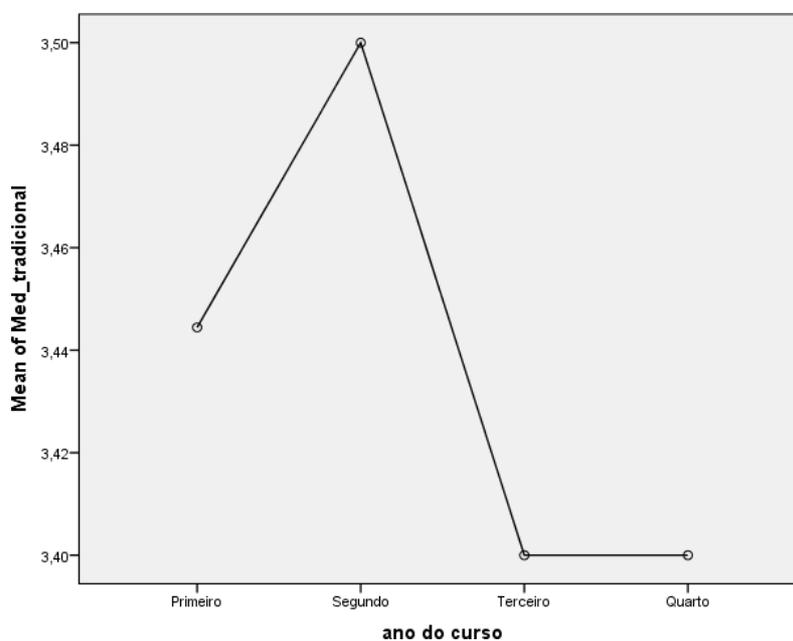
Tabela 5 - Teste ANOVA constructos x ano do curso

	Sig.
<b>Prova</b>	0,845
<b>Trabalho</b>	0,868
<b>Seminários</b>	0,734
<b>Auto aprendizado</b>	0,306
<b>Simulações</b>	0,479
<b>Estudo de casos</b>	0,916
<b>Fórum</b>	0,928
<b>Trabalhos científicos</b>	0,501

Fonte: Elaborado pelos autores.

Ainda comparando o ano do curso com os constructos podemos afirmar que os primeiros anos do curso os alunos têm uma ligeira tendência de melhor aprendizado com os métodos não tradicionais, enquanto os alunos que são quase concluintes preferem métodos tradicionais do ensino (gráfico 1).

Gráfico 1 - Método tradicional de ensino comparado com ano de graduação.



Fonte: Elaborado pelos autores.

Entre os alunos diplomados no ensino superior esta pesquisa evidenciou que eles aprendem mais com aulas não tradicionais. Quando comparados com a idade não houve diferença significativa, mas uma ligeira tendência de alunos mais velhos preferirem aulas tradicionais, já quanto ao sexo não houve diferença.

## 6. Considerações finais

O objetivo desta pesquisa foi de analisar o método tradicional de ensino na visão do aluno de graduação do curso de Administração. Ao término da presente pesquisa, com auxílio estatístico do software SPSS, percebeu-se que os alunos dos primeiros anos de graduação preferem os métodos não tradicionais, enquanto os concluintes preferem os tradicionais. Esta pesquisa contribui para o avanço do ensino no curso de Administração. Como sugestão para pesquisas futuras faz-se necessário uma ampliação da amostra desta pesquisa.

## REFERÊNCIAS

BRAUM, L. M. S; CARMO, H. M. O; DE SÁ, E. V. Criatividade no ensino superior: uma análise da percepção dos discentes sobre práticas dos docentes. Revista capital científico – eletrônica. v.14, n.4, 2016.

CEZARIANO, L. O; CORREA, H. L. Interdisciplinaridade no ensino em administração: visão de especialista e coordenadores de cursos de graduação. Rio de Janeiro: Administração: ensino e pesquisa. v.16, n.4, 2015.

ALMEIDA, Fernando C. Experiências no uso de jogos de empresas no ensino de Administração. III SEMEAD. 1998.

FRAGA, V. F. A Postura do Professor e as Grandes Questões Humanas nas Práticas Educacionais. Cadernos EBAPE. Volume V - Edição Especial – Janeiro 2007.

GOMES, S. L. R; MENDONÇA, M. A. R; SOUZA, C. M. Literatura cinzenta. Fontes de Informação para pesquisadores e profissionais. Belo Horizonte, Ed. UFMG, 2000.

HAIR JR., J. F.; WILLIAM, B; BABIN, B; ANDERSON, R. E. Análise multivariada de dados. 6.ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

KLINE, R. B. Convergence of structural equation modeling and multilevel modeling. In WILLIAMS, M.; VOGT, W. P. (Eds.). Handbook of methodological innovation in social research methods, London: Sage, 2011, p. 562-589.

KÜHL, M. R; MAÇANEIRO, M. B; CUNHA, J. C; CUNHA, S. K. O valor das competências docentes no ensino da Administração. R. Adm., São Paulo, v.48, n.4, p.783-799, out./nov./dez. 2013.

LIBÂNEO, J. C. O ensino de graduação na universidade: a aula universitária. Goiânia: UCG, 2003.

LOMBARDI, M. F. S; ARAUJO, B. F. V. B. de; TEIXEIRA, M. L. M. Os estudantes de graduação em administração de empresas e seus valores básicos: um estudo em duas universidades da cidade de São Paulo. In: ENEPQ, 2., 2009, Curitiba. Anais. Rio de Janeiro: Anpad, v. 01, 2009, p. 01 - 16. CD-ROM.

MANTOVANI, D. M. N; GOUVÊA, M. A.; VIANA, A. B. N. Fórum de discussão como ferramenta no ensino de administração: um estudo em uma disciplina de estatística aplicada. Santa Maria: Rev. Adm. UFSM. v.9, n.4, 2016.

MARIA, P. C; SILVA, N. B. da. A Contribuição do *E-Learning* para o Desenvolvimento de Estudantes Universitários. Revista Gestão & Tecnologia. Pedro Leopoldo, v. 12, n. 1, p.53-73, jan./jun. 2012.

MELO, M. C. O. L; OLIVEIRA, J. G. de; CORGOSINHO, R. M. L. Interdisciplinaridade: utopia ou necessidade? Uma análise da prática de administração de uma IES de Belo Horizonte.. In: ENEPQ, 1., 2007, Recife. Anais. Rio de Janeiro: Anpad, v. 01, 2007, p. 01 - 10. CD-ROM.

OLIVEIRA, F. B; CRUZ, F. de O. Revitalizando o processo ensino-aprendizagem em Administração. Cadernos EBAPE. Número Especial – Jan. 2007.

OLIVEIRA, P. S. G; LOPES, M. dos S; PICCHIAI, D; HELLENO, A. L. Análise dos fatores que contribuem para a formação de administradores nas regiões do ABC e de São Paulo. Gestão e Regionalidade, v. 26, n. 77, p.33-48, mai-ago/2010.

SEVERINO, A. J. Metodologia do trabalho científico. 23 ed. rev. e atual. São Paulo: CORTEZ, 2010.

SOBRINHO, C. A. C.; BITTENCOURT, I. M.; DESIDÉRIO, P. H. M.. Ensino em administração: o olhar de docentes frente ao conflito de gerações. Revista Eletrônica Gestão e Serviços, v. 7, n. 1, p. 1508-1534, 2016.

SOUZA, S. P.; BARROS, M. E. B. de; SOUZA, E. M. de. Problematização e (re)significações sobre o trabalho docente em administração. In: ENEPQ, 2., 2009, Curitiba.

Anais.2009: Anpad, 2009. p. 01 - 15. CD-ROM.

VERGARA, S. C. Estreitando relacionamentos na educação à distância. Cadernos EBAPE. NúmeroEspecial – Jan. 2007.

VERSIANI, A; FACHIN, R. C. Avaliando aprendizagem em simulações empresariais. Cadernos EBAPE. NúmeroEspecial – Jan. 2007.

# Capítulo 5

## MULHERES EMPREENDEDORAS E SUAS PRÁTICAS DE GESTÃO: QUAIS OS DESAFIOS E DIFICULDADES?

Lorrayne Karen Alves Amorim  
Anderson Luís do Espírito Santo

# MULHERES EMPREENDEDORAS E SUAS PRÁTICAS DE GESTÃO: QUAIS OS DESAFIOS E DIFICULDADES?

Lorrayne Karen Alves Amorim

Anderson Luís do Espírito Santo

## Resumo

Este estudo se insere na temática mais ampla do empreendedorismo feminino e buscou identificar os desafios e as dificuldades de mulheres empreendedoras. A mulher tem se destacado por suas crescentes conquistas e principalmente além de suas notáveis contribuições com o mercado de trabalho, promovendo atividades empreendedoras. No entanto, a diferença entre homens e mulheres no empreendedorismo brasileiro é algo recorrente devido a inúmeros desafios. Sob influência das práticas buscamos estudar o empreendedorismo feminino através de uma abordagem qualitativa de pesquisa, com intuito de entender questões mais substantivas em empreendedorismo. Os resultados mostram que o empreendedorismo feminino não deve ser visto somente como um fator isolado dentro do comportamento profissional das mulheres. A presença feminina na condução, tomada de decisão, gerenciamento dos negócios e como arrimo de família aumentou substancialmente nos últimos anos. Suas principais dificuldades e desafios são conciliar os papéis de mãe e empreendedora, elaborar e implantar um planejamento e gerir em tempos de crise.

**Palavras-chave:** empreendedorismo, empreendedorismo feminino, mulheres empreendedoras, desafios e dificuldades, estudo das práticas.

## 1. Introdução

Este artigo, teórico-empírico, se insere na temática mais ampla do empreendedorismo feminino e tem como objetivo identificar os desafios e as dificuldades de mulheres empreendedoras. Mais especificamente buscamos analisar questões mais substantivas do empreendedorismo ao apresentar a importância da atividade empreendedora para estas mulheres, destacando seu perfil socioeconômico e suas práticas diárias no processo de identificar e gerenciar os negócios. As mulheres vêm se destacando cada vez mais no mercado de trabalho. Outrora, ela estava limitada, unicamente, a exercer as atividades de mãe e doméstica, sendo considerada mais frágil e incapaz de assumir a direção e a chefia do grupo familiar; onde o homem é associado à ideia de autoridade devido a sua força física e ao poder de comando que assumiu na sociedade (Franco, 2014). Todavia, as manifestações que acontecem desde o século XIX corroboraram para o fortalecimento do "feminismo", movimento que veio demonstrar, dentre outras coisas,

o quanto as mulheres são oprimidas numa sociedade centrada no homem, por meio do legado do patriarcado, que acaba por excluir a mulher do mundo público, político, empresarial e do trabalho, ou seja, excluindo-a do direito como cidadã (Gomes, 2004). Com o passar do tempo as mulheres lutaram (e ainda lutam) para ter direitos iguais e conquistar novos espaços sob a dominação masculina. No entanto, a desigualdade de gênero no mercado de trabalho e nas organizações, objeto desse estudo, deixa claro que as dificuldades e os desafios das mulheres ainda são inúmeros, se comparado aos homens.

Focando sobre a realidade da mulher no empreendedorismo, o relatório do *Global Entrepreneurship Monitor – GEM* (2018) divulgou que o Brasil possui 23,8 milhões de mulheres que tomam decisões nos negócios, ou seja, 34% de todos os empreendimentos do país. Elas possuem um nível de escolaridade até 16% maior que o nível dos homens. Todavia, os rendimentos delas ainda são 22% menor do que os empresários do sexo masculino. A pesquisa apontou que as obrigações com o lar, com os filhos, o assédio e o preconceito como os principais desafios que as mulheres enfrentam diariamente. Longe de uma igualdade real entre mulheres e homens, a pesquisa concluiu que os avanços são importantes e significativos, mas demasiadamente lentos.

Dessa maneira, surgiu a inspiração para estudar o empreendedorismo através das “práticas” das mulheres empreendedoras. As práticas são um tipo de fenômeno social envolvente que parte da realidade emergente do conhecimento, como atividade material (Schatzki, 2001; 2017). São diferentes ações/atividades que compõem uma prática; realizadas por várias pessoas e seu estudo vem crescendo no âmbito das organizações, entendidas como ambientes plurais que demandam inovações e mudanças para sua sobrevivência (id.). Assim, buscamos estudar o empreendedorismo a partir da experiência dos atores (Dewey, 1974), ou seja, aquilo que os sujeitos fazem; a identificação do viver que traduz como as coisas realmente são (id.) e, neste caso, define a ação prática das mulheres empreendedoras a partir de sua experiência.

Este trabalho está estruturado em cinco partes. É iniciado com esta introdução, seguido da metodologia, que detalha o objeto de pesquisa e como atingimos o nosso objetivo. Depois temos o referencial teórico com três seções e a apresentação dos resultados. Fechamos com as considerações finais e a indicação das referências que foram citadas ao longo do texto.

## **2. Metodologia**

Conforme discutem Denzin & Lincoln (2000) além das entrevistas (processo de fala e escuta) a observação é outra habilidade metodológica aplicada nas pesquisas qualitativas. É uma combinação simultânea de análise de documentos, entrevistas de respondentes e de informantes, participação e observações diretas e introspecção (Denzin & Lincoln, 2000). Ela possui algumas fases como a seleção do ambiente, a definição do que deverá ser observado e o período da observação (Flick, 2004).

Iniciamos este percurso a partir do levantamento da pesquisa bibliográfica e das pesquisas realizadas (Flick, 2004), que permitiu analisar diferentes estudos e resultados sobre “empreendedorismo”, “empreendedorismo feminino” e “mulheres empreendedoras” — para obter uma visão mais ampla sobre o tema. É possível destacar duas etapas organizativas: Os levantamentos bibliográficos focaram em livros e artigos científicos. E as pesquisas realizadas centraram-se principalmente nos relatórios do GEM.

A observação direta aconteceu de forma fracionada (ir e vir) às organizações, o que nos permitiu ter acesso a informações densas, valiosas fundamentadas a partir da experiência do trabalho de campo (Denzin & Lincoln, 2000). De tal modo, o acompanhamento das práticas ocorreu em dois momentos.

Primeiro entre outubro a dezembro de 2015, contando com a participação de 14 empresárias. Depois de setembro/2019 a fevereiro/2020 com a participação de 15 empresárias. Destas 15, 07 já haviam participado da primeira edição (em 2019) e 08 eram novas entrevistadas. O hiato de cinco anos permitiu conhecer mais as diferentes participantes e identificar como elas atuaram ao longo do tempo, enfrentando as crises financeiras, políticas, desafios empresariais e familiares. Justificamos aqui que as outras 07 empresárias entrevistadas em 2015, 03 fecharam sua atividade e 04 não foram encontradas. No total foram 22 participantes e 29 entrevistas.

Nos dois momentos (2015 e 2020) a observação participante aconteceu através de visitas aos estabelecimentos das empresárias; de conversas informais (com elas, clientes e funcionários, quando tinha); e de realização de entrevistas - através de um roteiro elaborado por nós a partir de Denzin & Lincoln (2000). Todo esse processo aconteceu na cidade de Corumbá (Mato Grosso do Sul, Brasil) no seu próprio estabelecimento. As entrevistadas tiveram total liberdade para falar, por isso, seu sigilo será resguardado, de modo que, quando necessário, elas foram aqui representadas como E-1 (para a Entrevistada 1; E-2...E-22, e sucessivamente para as demais entrevistadas).

### **3. Referencial teórico**

#### **3.1. O empreendedorismo e a gestão das mulheres**

O empreendedorismo é considerado um dos mecanismos essenciais para a promoção de desenvolvimento e inovação, visto que é um processo dinâmico de mudanças, visão e criação. “O empreendedor é uma pessoa que destrói a ordem econômica existente, introduzindo novos produtos e serviços, criando novas formas de organização e explorando novos materiais” (Schumpeter, 1945, p.8). Tem por objetivo suprir as necessidades das pessoas e o seu alicerce é a identificação de oportunidades e novas soluções.

De acordo com Drucker (1998), o empreendedorismo constitui-se em um somatório de condutas e costumes que podem ser contraídos, aplicados e reforçados nos indivíduos, através

de capacitações adequadas como forma de torná-los capazes de conceber negócios — gerir e desenvolver oportunidades que possam ser empregadas na melhoria de processos. Daí a importância do governo e demais instituições incentivar a prática empreendedora.

Sarkar (2010) parte de uma abordagem econômica de empreendedor que deve ter a capacidade de avaliar os recursos necessários e controlar o contexto onde sua organização está inserida. O autor indica que há outras quatro principais abordagens dentro da teoria econômica: o empreendedor como um especialista em correr riscos (Cantillon, 1755; Knight, 1921); o empreendedor como um intermediário no processo de mercado (Kirzner, 1973); o empreendedor como um inovador (Schumpeter, 1934); o empreendedor como um especialista em tomar decisões (Casson, 1990). **Seguiremos com a abordagem de Schumpeter e percebendo o empreendedorismo como “as oportunidades que foram identificadas, exploradas e desenvolvidas pelos indivíduos” (Sarkar, 2010).**

O termo “empreendedorismo” veio sendo associado nas últimas décadas ao adjetivo “mulher”; “feminino”, com objetivo de incentivar, mais, o empreendedorismo entre as mulheres — que possui disparidades e realidades totalmente oposta aos homens (Alperstedt *et al.*, 2014). Inspirado nesses autores compreendemos as mulheres empreendedoras como mulheres ou grupos de mulheres que iniciam, organizam e administram uma empresa. Em termos do conceito schumpeteriano de empreendedoras inovadoras, **as mulheres que inovam, imitam ou adotam uma atividade comercial serão chamadas de “mulheres empreendedoras”.**

Conforme comentamos anteriormente, o relatório GEM (2018) divulgou que no Brasil 34% dos negócios são conduzidos por mulheres. Porém, quando avaliado as “taxas específicas” que consideram a população como um todo e avalia as variações na intensidade da atividade empreendedora (numa escala de 0 a 100), os homens apresentam um percentual de 23,3% — 6,1 pontos percentuais, mais intensos nos negócios do que as mulheres (17,2%). Para o GEM (2018, p.13) a diferença entre homens e mulheres no empreendedorismo brasileiro tem sido **“reincidente ao longo dos anos, principalmente no empreendedorismo, suscitando o questionamento sobre as razões que levam as mulheres a terem negócios menos longevos que os homens”.**

A partir dos dados apresentados compreende-se que as mulheres estão conquistando seu espaço, gradativamente, e mostrando sua força enquanto empreendedoras. Porém, esse caminho ainda é bem lento. As empreendedoras brasileiras possuem muitos desafios, dentre eles, o fator tempo *versus* família (Franco, 2014). Quanto mais tempo se dedica ao trabalho, menos tempo terá para se dedicar à família. Desta forma há interferência em ambos os papéis, tanto no profissional quanto no familiar, causando cada vez mais conflitos trabalho-família. Por outro lado, quanto mais tempo se dedica à família, menos tempo terá para o trabalho, o que impacta nas “taxas específicas” comentada acima. Aumentando neste caso o conflito família-trabalho e gerando um grande dilema que muitas empreendedoras enfrentam e que

acabam fazendo com que desistam de uma ou outra atividade (Alperstedt *et al.*, 2014).

Se forem observados exemplos ao redor do mundo, pode-se afirmar que nos países da América do Norte, Europa e alguns da Ásia (especialmente o Japão e Coréia do Sul) há uma preocupação crescente com esta questão do empreendedorismo feminino. “Preocupação essa traduzida em programas de treinamento, subsídios (governamentais) e de créditos diversos para pequenos negócios” (Martins *et al.* 2010, p. 291). Todavia, há divergências na gestão de homens e mulheres, já que, cada qual, tem seus valores e princípios.

Martins *et al.* (2010), afirmam que as mulheres teriam maiores dificuldades que os homens para iniciar uma atividade empreendedora ocasionadas, principalmente, por preconceitos arraigados na sociedade e até pelo feminicídio, o crime de ódio baseado no gênero. Segundo o portal G1 (2020), somente em 2019 foram 3.739 homicídios dolosos de mulheres no Brasil. Um aumento de 7,3%. Por toda essa realidade pesquisas como as de Martins *et al.* (2010), Franco (2014) e as do GEM (2018) defendem que o governo e os institutos de pesquisas deveriam dar mais apoio (institucional, governamental, etc.) para que as mulheres possam participar do universo empreendedor em uma situação de maior igualdade. Democratizando o acesso das mulheres ao mercado de trabalho, ainda dominado pelos homens, e promovendo a conciliação entre o trabalho e a família, um dos maiores obstáculos observados na carreira das mulheres empreendedoras.

Referente à gestão feminina, o formato organizacional gerenciado pelas mulheres, muitas vezes diferem do tradicional, que é marcado pela rigidez hierárquica e burocrática. O modelo feminino é caracterizado pela valorização dos indivíduos como seres humanos e tem proporcionado experiências bem-sucedidas. Barbosa *et al.* (2011) apresentam que a gestão feminina, tem sido objeto de diversos estudos que ressaltam características peculiares do estilo gerencial dessas empreendedoras, valorização da participação; partilhar o poder e a informação; estimular, valorizar e motivar os colaboradores para o trabalho.

Quanto ao processo decisório, estudos revelam que as mulheres tendem a considerar mais detalhadamente as consequências de longo prazo de seus atos (Barbosa *et al.*, 2011; Franco, 2014). Para elas, é muito importante o amplo envolvimento das pessoas na empresa e, por isso, elas valorizam as relações com os colaboradores da organização, principalmente se estas pessoas são do círculo familiar (*Ibidem.* p.129). Dentro das organizações a mulher busca construir um sentimento de comunidade, fazendo com que os membros da organização se unam e aprendam a acreditar e a cuidar uns dos outros. Franco (2014) relata que todas as informações costumam ser compartilhadas e todos que serão afetados por alguma decisão têm a oportunidade de participar da tomada de decisão.

O estilo feminino e o masculino apresentam diferenças, como “a intuição, a sensibilidade, o detalhismo, a flexibilidade, o maior senso de justiça, a paciência, a garra e outros” (Franco, 2014, p.5). Mas, é preciso deixar claro que não há um processo de romantização para a gestão

das mulheres. Os autores mencionados acima deixam claro que existem mulheres que apresentam uma gestão mais rígida, bem no estilo thatcheriano (dama de ferro) de se conduzir os negócios. Porém, em suas pesquisas, estas mulheres não foram à maioria encontrada. O estilo feminino de administrar não é melhor nem pior que o dos homens, mas complementar, não havendo um modelo superior ou substituto e ambos podem contribuir com o sucesso da organização. Todavia há características, realidades e dificuldades que são específicas das mulheres, como abordaremos na sequência.

### **3.2. Desafios e dificuldades encontradas pelas mulheres empreendedoras**

“Os desafios fazem parte da nossa vida e pode-se dizer que eles dão sabor a ela. No entanto se não soubermos superar cada etapa, encarando os desafios e vencendo-os, os resultados não serão satisfatórios” (Kuki, *et al.* 2013, p.5). O desafio não é diferente no empreendedorismo. Muitas são as dificuldades e desafios no caminho, que devem ser enfrentados e superados a todo custo para que se tenha uma empresa de sucesso e lucrativa, pois, se tais dificuldades forem ignoradas ou desconhecidas pelo empreendedor, à empresa estará correndo sérios riscos, inclusive, dependendo do grau dessa dificuldade que foi ignorada, pode levar a empresa à falência.

O debate do empreendedorismo feminino não analisa somente o ingresso da mulher no mercado de trabalho com objetivo de completar a renda da família. Mais do que isso, refere-se à oportuna alteração social histórica no papel da mulher, “provocando não somente transformações nas expectativas de vida pessoal, como também nas relações familiares e nas demandas por serviços públicos, entre outros fatores (Gomes, 2004, p.10).

A partir dos estudos de Gomes (2004); Kuki *et al.* (2013) e Alperstedt *et al.* (2014) temos que ao empreender muitas mulheres experimentam múltiplas sensações de liberdade, flexibilidade e descontentamento. Este último surge em relação à gestão do tempo e a relação com os filhos (as). A realidade da experiência empreendedora feminina muitas vezes apresenta aspectos negativos e uma fonte de tensão real, devido aos compromissos conflitantes, tensões sobre o ponto de vista tradicional da mulher na sociedade e seu papel de mãe. Outros fatores são a saúde pessoal, emocional, sentimentos e demais relações pessoais.

Para Kuki *et al.* (2013) os desafios e dificuldades podem variar de acordo com o local da empresa e o ramo de atividade, mas, em geral, sempre há desafios financeiros, dificuldades na implantação ou desenvolvimento de um plano, ou no alcance de suas metas. Isto tanto para homens empreendedores quanto para mulheres. As mulheres, porém, possuem uma dupla jornada de trabalho, como já mencionado anteriormente, uma vez que elas não deixaram os afazeres domésticos. A preocupação com os filhos são uma das principais dificuldades da mulher, pois, não podemos descartar a hipótese de que elas estejam trabalhando, porém, preocupadas com os mesmos que estão sob os cuidados de outras pessoas. Outro fator, é que

tanto mulheres quanto homens empreendedores têm que dedicar mais tempo ao trabalho, sendo necessário mais empenho e dedicação do que prestando serviços à outra organização. Isto significa passar ainda mais tempo longe dos filhos e o tempo para realizar os afazeres domésticos será ainda menor, podendo causar estresse e danos à saúde emocional.

As mulheres também têm dificuldades como falta de experiência gerencial/ empreendedoras; baixo nível de assistência/apoio; medo do risco financeiro e da dívida; dificuldade para obtenção de recursos, sobretudo, em razão dos bancos que privilegiam a concessão de crédito para empresas criadas e dirigidas por homens (Kuki *et al.*, 2013).

### **3.3. Reconhecendo o empreendedorismo a partir das práticas dos atores**

Esta pesquisa está voltada para área do empreendedorismo feminino, pois as mulheres têm tido grande destaque por suas crescentes conquistas e principalmente por sua notável participação no mercado de trabalho e frente aos novos empreendimentos. Mas, ainda há um longo caminho a ser trilhado para minimizar as diferenças entre homens e mulheres, sobretudo no campo das organizações. Ou seja, um campo de pesquisa a ser explorado e entendido, buscando compreender a realidade desse fenômeno.

A Administração é uma ciência que emerge das práticas, interdisciplinar e que se faz nos laboratórios da vida, seja pública, privada ou em redes. No entanto, ainda hoje coloca-se em questão sobre qual a ciência da Administração (Alperstedt & Andion, 2017). No decorrer do desenvolvimento da epistemologia da administração, Serva (2017) aponta que observamos a perda das grandes narrativas nas ciências sociais, tidas como supremas (marxismo, estruturalismo, funcionalismo, etc.) em detrimento da elaboração de uma ciência de cunho crítico e em abordagens centradas na ação, como a guinada pragmática, correntes pragmatista, estudos baseados em práticas, dentre outros. **Assim, são as “práticas” que influenciaram a realização, elaboração e análise desta pesquisa.**

Segundo Schatzki (2001) as práticas são nexos organizados de atividade que indicam um conjunto de ações que as pessoas executam diariamente. Ou seja, são atividades humanas organizadas, como, por exemplo, as práticas políticas, empresariais, domésticas, outras. As práticas se constituem como um organizado, indeterminado espacial e temporalmente composto por uma multiplicidade de ações. As práticas estão interligadas. A ordem social é estabelecida dentro da influência das práticas sociais que são produtoras de vida social e representam a relação do “um” com “outro” tendo, portanto, uma perspectiva relacional e processual, daí sua conotação com a “experiência” (Dewey, 1974).

Nessa vertente, passamos a considerar os atores como agentes reflexivos e participativos durante a pesquisa. Como defendeu Chanlat (2010, p.4) o objetivo é “conhecer as pessoas dentro de uma organização” ou mesmo o “renascimento do humano nas organizações”. Um procedimento que acompanha as experiências e as perspectivas dos atores é dotado de

capacidade crítica. Logo, realizar um estudo empírico dos atores possibilitará observar e descrever suas práticas ordinárias interpretando como o empreendedorismo ocorre a partir da ação dos atores.

O “ator” é compreendido aqui a partir dos ensinamentos de Latour (2012), que defende a necessidade de “seguir”, um companheiro, um associado, pois a realidade é sempre uma sociedade, uma rede de atores, logo, “os atores sabem o que fazem e o que temos que aprender deles é não apenas o que eles fazem, mas como e por que eles o fazem” (*Ibidem* p.19). “Siga os atores enquanto eles enveredam por meio das coisas que acrescentaram às habilidades sociais para tornar mais duráveis as interações em perpétua mudança” (*Ibidem* p.104). O pesquisador precisa compreender os atores identificando suas controvérsias, suas práticas e as associações que lhe dão sentido.

Estudar o empreendedorismo com ênfase nos atores já havia sido objeto de Etzioni (1987) que percebia o empreendedor como uma pessoa criativa, engajada, que tem consciência do ambiente ao seu redor e de suas dificuldades, e que busca oportunidades de negócios. As dificuldades não devem ser empecilhos para creditar, ou não, os atores. Por isso **Etzioni defende que precisamos validar os esforços dos atores e legitimar suas passagens e empreendimentos.**

Durante a pesquisa buscamos as características empreendedoras inspirados em Schumpeter (1945); Etzioni (1987) e Drucker (1998), ou seja, o empreendedor como inovador, que é capaz de gerir e desenvolver oportunidades, empregar ideias e soluções na melhoria de processos; conceber novos negócios. Busca o sucesso pessoal, ligado ao sucesso do seu empreendimento, o que lhe proporcionará lucro. Sabe lidar com a mudança (tomar decisões). Calcula riscos de maneira correta, fixando objetivos desafiadores, mas com possibilidades de realização.

Grande parte das pesquisas e das teorias organizacionais trabalha com modelos randomizados e quantificáveis. Procuraram encarar “os problemas que nasciam da própria prática administrativa, com o intuito de antecipar reflexões e ações futuras, em torno da eficiência empresarial” (Serva, 2017, p.60). Não optamos por esse caminho. Preferimos dialogar com os pesquisadores que vem elaborando pesquisas que acompanham os atores que vivem em uma realidade dinâmica, complexa e não linear, como Chanlat (2010) e Alperstedt *et al.* (2014). São as pessoas e seus valores intrínsecos que vão revelar o que é a chave para o sucesso ou fracasso em muitas situações de gestão dos seus empreendimentos. Logo, a importância de focarmos nas práticas e ações dos atores.

#### **4. Resultados**

Para redação e apresentação dos resultados foram consideradas as falas de todas as 22 participantes (2015 e 2020). Lembrando que destas, 03 tiveram suas atividades encerradas. No momento se dedicam a família (1) ou ao serviço público (2).

Com **relação ao perfil socioeconômico** das 22 participantes 68% delas são casadas, 12% solteiras, 10% separada/divorciada e 12% em união estável. A faixa etária predominante está entre 41 a 50 anos (50%), seguido de 21 a 30 anos (25%) e 31 a 40 anos (25%). Quanto ao grau de escolaridade 60% possuem graduação e pós-graduação completa, enquanto 40% possuem o ensino médio completo. Já as atividades exercidas pelas respondentes são apresentadas na tabela 1, a seguir:

SETOR DE SERVIÇOS	ATIVIDADE EXERCIDA	QUANTIDADE
Beleza e estética	Cabelereira	3
	Procedimentos estéticos	2
	Manicura e Pedicura	2
Vestuário	Loja de roupas para bebês	1
Alimentação	Sorveteria	1
	Vendedora de cachorro- quente/lanches	2
	Padaria	3
	Pizzaria	1
	Restaurante	1
Limpeza e conservação	Lavanderia	1
	Agência de Diarista	1
Saúde	Academia de Ginástica e Musculação	1
	Farmácia	1
	Comércio varejista	Armarinho

Tabela 1 - Atividades das empresárias

Observamos que 90% das empresárias trabalham com a prestação de serviço. Algumas não possuem estabelecimento físico, como as manicuras que vão até a casa da cliente. As demais possuem estabelecimento que variam de tamanhos, sendo pequenos (agência de diarista, cabeleireira, esteticista), médios (armarinho, loja de roupas para bebês, sorveteria, farmácia) a grandes empreendimentos (restaurante, padaria, pizzaria, lavanderia, academia de ginástica). Elas possuem nível de escolaridade alto (13 possuem nível superior), tal qual indicou a pesquisa GEM (2018), e durante todas as visitas ficou claro que elas buscam aplicar muitos dos aprendizados no dia a dia da organização, como elaboração de planos/planejamento; controle e gestão do estoque; divulgação em mídias eletrônicas; participação em feiras e eventos (capacitação), dentre outras atividades que aprenderam em sua capacitação (escolaridade). 30% das entrevistadas nasceram em Corumbá, enquanto que 70% são nascidas em outras

idades e vieram para Corumbá por diversos motivos, principalmente devido à mudança da família (43%). 14% vieram por oportunidade e as demais por outros motivos.

Com relação à busca de auxílio das instituições de assistência ao empreendedor 80% disseram já ter procurado alguma entidade, como o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) ou o Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC). 20% afirmaram não ter procurado nenhuma ajuda. Porém, destas, 5% disseram que foram procuradas pelo SEBRAE e aceitaram participar de algum programa de capacitação.

Vimos na parte teórica que os filhos e a família são um grande desafio das mulheres empreendedoras. Das nossas entrevistadas 80% têm filhos, sendo que 64,3% têm de 1 a 2 filhos. É um grande desafio para estas empreendedoras e, durante as visitas, algumas destas crianças circulavam pela empresa, ou até, tinham berços arrumados em uma área da empresa para que pudessem estar próximo da mãe. Se os filhos representam um dos maiores obstáculos para estas mães, a renda familiar mensal também o é. Afinal, é esta renda que contribuirá para o bem estar da família. 36% possuem renda superior a 8 salários mínimos (R\$8.360,00), enquanto que 29% têm renda de 6 a 7 salários (até R\$7.315,00).

Os desafios de sustentar a família e gerir os negócios são inúmeros, devido aos gastos com alimentação, escola, filhos, saúde e outros. 25% delas precisam, ainda, desenvolver outras atividades remuneradas além do seu empreendimento, para ajudar a completar a renda da família. São atividades que variam de promoção de alimentos aos finais de semana (2 entrevistadas), servidora pública (1), psicóloga (1) e vendedora de roupas (1). As outras 75% não precisam completar a renda, mas relataram que bem no início da atividade precisaram se desdobrar em mais de uma atividade.

Quando o assunto é a “contribuição na renda familiar” 40% das entrevistadas são as que mais contribuem com a renda da família. 30% partilham a contribuição com o cônjuge e 30% são as únicas mantenedoras da casa. Neste momento múltiplas sensações de liberdade e descontentamento foram percebidas. Liberdade no sentido de felicidade e prazer, “tenho orgulho de ser a chefe da casa [...] do meu trabalho, da minha empresa, sai o sustento da família” (E.1). Descontentamento no sentido de pressão, resultante do excesso de trabalho para expandir os negócios e sustentar a família. “Hoje, 15 anos após a abertura do nosso negócio, vivemos bem. Já tenho filho na universidade e me orgulho de todo meu esforço na empresa. Porém, eu tive que ser omissa em diversas situações. Desde aniversários, festividades na escola, montar a árvore de natal [...] foram diversas ações familiares que eu não fiz, ou não pude estar presente” (E.13).

Estas dificuldades também foram encontradas por Franco (2014) e Kuki, *et al.* (2013). Passar mais tempo longe dos filhos/família foi apontado como um ponto negativo de ser empreendedora. Para 75% delas a carreira afeta de alguma forma a sua família, principalmente pela falta de tempo. Superar esse problema é um desafio do processo empreendedor, caso

contrário, pode gerar um desestímulo. Absolutamente todas relataram que a principal força para não desestimular, devido ao conflito tempo versus família, e até ao preconceito pelo fato de uma mulher liderar uma empresa, foi à própria família.

Sobre o tema **empreendedorismo**, 90% das entrevistadas (19 no total) sabiam se posicionar sobre a indagação: o que é empreendedorismo? As respondentes, de diferentes formas, associaram o empreendedorismo à inovação, ao sucesso, a ofertar novos produtos e serviços, ao relacionamento com os clientes e a participação de feiras de negócios (capacitação). Um ponto muito positivo da pesquisa ocorreu quando foi identificado que 95% das entrevistadas se vêem como empreendedora. Elas justificam isso devido a diversos fatores como ter experiência, aceitar desafios, buscar novas oportunidades e diferencias competitivos. Este fato pode ser justificado nas falas de E.8 ao afirmar que “*Sim, [sou empreendedora] pois estou sempre buscando novas oportunidades e diferenciais para o meu negócio*”. 10% das participantes (3) não se consideram empreendedoras, como relatou E.5 ao dizer que não se vê como empreendedora, pois, nas palavras dela, empreendedora(or) é uma pessoa rica.

Quanto ao evento de “disparo” que levou à abertura do negócio, 45% disseram ter acontecido um determinado evento que culminou com a abertura da empresa. Os principais eventos citados são à “demissão do antigo emprego”, “divórcio ou gravidez precoce” e a identificação de “oportunidade de negócio”. Para abrir a empresa 45% iniciaram o negócio com capital próprio; 20% utilizaram parte do capital próprio e empréstimo bancário; e 35% utilizaram outras fontes de recursos como empréstimos com parentes/amigos, justificando que tiveram dificuldades em conseguir empréstimo bancário, ou uma linha de crédito específica para pequenos negócios. “*Quando fui ao banco tentar um empréstimo de R\$35mil para comprar máquinas e aumentar a produção (padaria) o gerente riu e comentou – apesar de você ser mulher, você sabe trabalhar com dinheiro – ainda sofremos muito preconceito*”, relatou E.8 apresentando os papeis do último empréstimo e as máquinas em operação.

Mesmo diante a todas as dificuldades e desafios, 100% das entrevistadas disseram que fariam tudo de novo. Vemos nessa atitude o potencial empreendedor das entrevistadas, pois, como defender Sarkar (2010), ao tomarem ciência das dificuldades de se abrir um negócio somente os indivíduos que possuem um perfil empreendedor tem a capacidade e a coragem de continuar disposto a se tornar um empregador. Contudo, algumas coisas as empresárias disseram que fariam diferente, desde a abertura da empresa até os dias atuais, como ter planejado mais antes de abrir o negócio. Alias, por o planejamento em prática foi o maior desafio encontrado. 08 participantes possuíam um plano com objetivos, metas e prazos. Mas todas tinham dificuldades em realizá-lo, em razão do excesso de funções e falta de tempo. Apesar de ouvirem mais os colaboradores, a decisão e a execução ainda é muito centralizada.

Referente ao “impulso e a determinação” (Drucker, 1998) para conduzir os negócios, as empreendedoras buscam aproveitar as oportunidades para empregar ideias e soluções na

melhoria dos seus processos e vendas. Elas aproveitam o calendário das festas da cidade (carneval, por exemplo) para criar novos negócios e explorar um determinado nicho. No hiato de 5 anos, 30% investiram em máquinas, *softwares* e reforma predial. 75% buscaram uma capacitação. 20% cresceram e mudaram a categoria da empresa de microempreendedor individual (faturamento anual até R\$81mil) para microempresa (fatura até R\$360mil).

A inovação (“empreendedor como inovador”, Schumpeter, 1945) ocorre principalmente identificando oportunidades e lançando novos produtos e serviços (80%). Seja acompanhando a tendência na moda (cabeleireiras e manicuras), ou a saúde (produtos e alimentos orgânicos e veganos, restaurantes e padaria). No geral, elas calculam os riscos devido às sucessivas crises pelo qual o país passa, tentando fixar objetivos e estratégias para contornar a crise e aproveitar determinados eventos. Porém, 90% opta por uma abordagem mais cautelosa para o processo de “mudança e tomada de decisão” (Etzioni, 1987), o que leva a uma demora no processo de inovar e ofertar serviços. Assim, os concorrentes acabam levando vantagem e “fica o aprendizado para eu estar melhor preparada para o próximo Natal. Vou me planejar desde julho para ter mais produtos e serviços” (E.14).

## 5. Conclusão

Esta pesquisa buscou reconhecer os desafios e as dificuldades de mulheres empreendedoras, a partir do seu perfil socioeconômico e de suas práticas diárias no processo de identificar oportunidades e gerenciar os negócios. Os resultados mostram que o empreendedorismo feminino não deve ser visto como um fator isolado dentro do comportamento profissional das mulheres, e nem como uma tentativa de criar uma nova categoria (empreendedorismo + feminino) dentro de um campo de estudo amplo e consolidado (empreendedorismo). A presença feminina na condução, tomada de decisão, gerenciamento dos negócios e como arrimo de família aumentou nos últimos anos, logo, é preciso reconhecer este avanço e pensarmos em novos estudos e políticas públicas que auxiliem estas mulheres na criação, condução e expansão de suas atividades.

A produção de ideias sobre o empreendedorismo, diretamente relacionada à dinâmica de atividades das mulheres empreendedoras, é essencial para o entendimento das culturas organizacionais e da participação da mulher neste cenário. A mulher tem tido grande destaque por suas crescentes conquistas e por sua notável participação nos novos empreendimentos. Porém, esse avanço ocorre de forma demasiadamente lenta. Por isso, reconhecer o perfil socioeconômico e a atividade empreendedora das participantes possibilitou entender melhor suas dificuldades que podem ser resumidos em: conciliar os papéis de mãe e empreendedora; elaborar e implantar um planejamento; e gerir e inovar em tempos de crise. A falta de linha de crédito também é uma barreira para a expansão dos negócios. O desafio está em superar todas estas adversidades.

Inspirados em Sarkar (2010) e em Chanlat, (2010) concluímos que o estudo do empreendedorismo deve ser realizado no âmbito da observação do processo de criação e gerenciamento das organizações, buscando identificar as características empreendedoras, os desafios, as dificuldades e o papel da inovação nesse processo. A observação das práticas sinalizou como as oportunidades são identificadas e exploradas pelas participantes (calendário de festas e tendência nacional). Mais do que procurar infinitos conceitos para descrever o que é, ou não é empreendedorismo, precisamos focar nas práticas empreendedoras para entendermos como ocorre o desenvolvimento do empreendedorismo feminino no Brasil.

Por isso os estudos das práticas e observações organizacionais mostram muito mais do que a relação entre as pessoas e as atividades diárias, o que já é importante. Revelam, ainda, que o conjunto de práticas diárias realizada pelas entrevistadas é o que dá vida e forma a sua organização e, também, à sua atividade empreendedora. Portanto, as práticas são componentes da vida dessas mulheres que acabam por definir e influenciar o seu estilo empreendedor e a forma como elas encaram os desafios da gestão.

Não buscamos generalizar os resultados encontrados neste estudo, até pelo caráter qualitativo empregado na condução da pesquisa. Porém, os resultados são semelhantes aos encontrados pelo GEM (2018). Esta pesquisa contribui para o avanço teórico no sentido de apontar a importância do empreendedorismo feminino e, como defendeu Alperstedt, *et al.* (2014), a contribuição de métodos e abordagens qualitativas para entender questões substantivas em empreendedorismo.

## REFERÊNCIAS

ALPERSTEDT, G. et al. (2014). Empreendedorismo Feminino: dificuldades relatadas em histórias de vida. *Revista de Ciências da Administração*, 16 (40), 221-234.

ALPERSTEDT, G. & ANDION, C. (2017). Por uma pesquisa que faça sentido. *Revista de Administração de Empresas*. 57(6), 626-631.

BARBOSA, F.C.. et al. (2011). Empreendedorismo Feminino e estilo de Gestão Feminina: estudos de casos múltiplos com empreendedoras na cidade de Aracaju/Sergipe. *Revista da Micro e Pequena Empresa*. 5(2), 124-141.

CHANLAT, J-F. (2010). *Gestão Empresarial: uma perspectiva antropológica*. São Paulo: Cengage Learning.

DENZIN, N.K. & LINCOLN, Y. (2000). *Handbook of Qualitative Research*. California:

Thousand Oaks.

DEWEY, J. (1974). *Experiência e Natureza*. Civita, V. Os Pensadores. São Paulo: Abril Cultural.

DRUCKER, P. (1998). *Administração para o futuro: os anos 90 e a virada do século*. 6ª ed. São Paulo: Pioneira.

ETZIONI, A. (1987). Entrepreneurship, adaptation and legitimation. *Journal of Economic Behavior and Organization*. Washington, 8(1), 175-189.

FRANCO, M.M.S. (2014) Empreendedorismo Feminino: Características Empreendedoras das Mulheres na Gestão das Micro e Pequenas Empresas. EGEPE. Em: <http://www.egepe.org.br/anais/tema07/333.pdf> (6 de abril de 2020).

FLICK, U. (2004). Observação, etnografia e métodos para dados visuais. In: Flick, U. *Uma introdução à pesquisa qualitativa*. 2ªed. Porto Alegre: Artmed.

Global Entrepreneurship Monitor - GEM (2018). *Empreendedorismo no Brasil: relatório executivo 2018*. Em: <https://bit.ly/3cAiWjq> (6 de abril de 2020).

GOMES, A. F. (2004). O perfil empreendedor de mulheres que conduzem seu próprio negócio: um estudo na cidade de Vitória da Conquista, BA. *Revista Alcance*. 11(2), 207-226.

KUKI, D.; et al. (2013) Empreendedorismo feminino: análise do perfil empreendedor da mulher e dos desafios enfrentados pela mesma na gestão de sua micro/pequena empresa na cidade de Carambeí-PR. Congresso Internacional de Administração. Em: [www.admpg.com.br/2013/down.php?id=603&q=1](http://www.admpg.com.br/2013/down.php?id=603&q=1) (6 de abril de 2020).

LATOUR, B. (2012). *Reagregando o Social: introdução a teoria ator-rede*. São Paulo: Edusc.

MARTINS, C.B., et al. (2010). Empreendedorismo feminino: características e perfil de gestão em pequenas e médias empresas. *Revista de Administração da UFSM*. 3(2), 288-302.

Portal G1. (2020). Mesmo com queda recorde de mortes de mulheres, Brasil tem alta no número de feminicídios em 2019. Em: <https://glo.bo/2wt2roJ> (6 de abril de 2020).

SARKAR, S. (2010). Empreendedorismo e Inovação. Lisboa: Escolar.

SCHATZKI, T.R. (2001). Practice mind-ed orders. In: Schatzki, T. R. et al. The Practice Turn in Contemporary Theory. London and New York: Routledge, 50-63.

SCHATZKI, T. (2017). Practices and People. Teoria e Prática em Administração. 7(1), p.26-53.

SCHUMPETER. J. (1945). A Teoria Econômica do Desenvolvimento. New York: Oxford University Press.

SERVA, M. (2017). Epistemologia da Administração no Brasil: o estado da arte. Cadernos EBAPE.BR. 15( 4), 741-750.

# Capítulo 6

## NEGOCIAÇÃO DA INTIMIDADE E BOAS COMBINAÇÕES: UM ESTUDO COM PROFISSIONAIS DO SEXO NO SUL DO BRASIL

Cintia Sonale Rebonatto  
Priscila Sardi Cerutti  
Alberto Antônio Rebonatto Neto  
Guilherme Rebonatto Paties  
Jandir Pauli

# NEGOCIAÇÃO DA INTIMIDADE E BOAS COMBINAÇÕES: UM ESTUDO COM PROFISSIONAIS DO SEXO NO SUL DO BRASIL

Cintia Sonale Rebonatto

Priscila Sardi Cerutti

Alberto Antônio Rebonatto Neto

Guilherme Rebonatto Paties

Jandir Pauli

## Resumo

Neste artigo discute-se a permeabilidade entre os tipos de relações que envolvem intimidade e troca econômica, no mercado do sexo. Para alcançar esse objetivo, analisou-se a percepção de seis profissionais do sexo para investigar como ocorrem os ajustes entre interesses econômicos e trocas afetivas nessa profissão. A pesquisa foi realizada no Brasil e contou com abordagem qualitativa, utilizando técnicas de entrevista semiestruturadas e observação não participante. Com base no referencial teórico de Viviana Zelizer, as informações coletadas foram categorizadas com base na análise de conteúdo. Os resultados da análise revelam que, para esses profissionais, as dimensões de economia e intimidade coexistem sem se oporem. Para tanto, as trabalhadoras do sexo desenvolvem um trabalho relacional que articula intimidade e transações econômicas de um ponto de vista complementar, voltado para o propósito de tornar essa relação social intensa e duradoura.

**Palavras-chave:** economia, intimidade, circuitos econômicos, boas combinações, profissionais do sexo.

## 1. Introdução

A prostituição é entendida como uma atividade que consiste na realização de serviços sexuais, recebendo dinheiro em troca. É uma atividade profissional exercida por mulheres, homens, heterossexuais, homossexuais, travestis e transexuais (Araújo & Vaz, 2017). Nesse sentido, a temática da prostituição emite opiniões controversas, principalmente quando é abordada como uma prestação de serviço e, por conseguinte, um trabalho como outro qualquer (Edwards, 1997; Leite, 2009; Rodrigues, 2009). Ao observar suas singularidades se pode perceber que a prostituição acontece de maneira semelhante ao modo de organização do trabalho considerado legal, como ocorre nas empresas e instituições, com as mesmas regras e lógicas.

Essa profissão continua sendo uma prática marginalizada e suas representantes permanecem sendo consideradas depravadas pela sociedade em geral (Rodrigues, 2009). O fato de figurar como categoria profissional na Classificação Brasileira de Ocupações (CBO), a de

Profissionais do Sexo (5198 – 05), não sendo mais qualificada como delito no Brasil, não gerou favorecimento significativo às prostitutas. O reconhecimento da prostituição significou apenas um pequeno avanço para a atividade, uma vez que, todo o mercado que gira ao seu entorno ainda é considerado crime. Essa ausência de regulamentação desvaloriza as profissionais impedindo a sua inserção social, além de dificultar o acesso aos direitos humanos e trabalhistas porque a profissão continua sendo tratada como prática imoral, mas não ilícita, excluindo dessa forma, o controle estatal (Leite, 2009; Rodrigues, 2009; Silva, Borges, Mafra, & Cappelle, 2013).

Independente da regularização como profissão, o mercado do sexo no Brasil está em crescimento, encontrando terreno fértil para prosperar, fazendo com que pessoas das mais variadas profissões desistam de atividades convencionais para tentarem a sorte nesse ramo (Leite, 2009; Olivar, 2015). Em 2009, a Fundação Mineira de Educação e Cultura (FUMEC) estimava que existisse 1,5 milhão de mulheres prostituídas no país. Provavelmente esse número, na época da pesquisa, já estava abaixo de apontar a realidade, pois é difícil reunir dados quantitativos quando se remete a uma questão que abrange preconceito, falsa moral e pecado (Almeida, Dias, & Horta, 2012).

A prostituição remete a ideia fantasiosa de ilegalidade, envolvendo um circuito onde o dinheiro que circula perpassa o limiar entre o legal e o ilegal, entre o econômico e o íntimo, onde dinheiro e amor, romance e sexo, favores e trabalho estão segregados, em esferas separadas (Zelizer, 2011). Ao cenário de ilegalidade estão atreladas a imoralidade, violência, poder, submissão da figura feminina, em um universo onde a mulher é vista como vítima da sociedade, da pobreza, da falta de emprego, do abuso sexual e da violência, reforçando assim o estigma em relação à prostituição (Nussbaum, 2002; Leite, 2009).

A prostituição tem sido frequentemente estudada, destacando-se estudos sobre a relação da prostituta com seu cliente (Souza, 2007; Burbulhan, Guimarães, & Bruns, 2012), motivações da busca pelo trabalho da prostituta (Russo, 2007), sobre a regulamentação da profissão ou como uma profissão (Edwards, 1997; Rodrigues, 2009; Soares, Santos, Cardoso, Neves, & Batista, 2015; Carvalho & Oliveira, 2018), a trajetória de vida da prostituta e representações sociais (Molina & Kodato, 2005), fatos, percepções e representações sociais das prostitutas (Guimarães & Merchán-Hamann, 2005). No Brasil, pouco se tem abordado o tema sobre a perspectiva de uma análise sociológica da vida econômica, ou seja, sobre as interações entre mercado, moralidade e repertório cultural.

Para este estudo sugere a superação da dicotomia entre afetividade e economia, propondo que a prostituição se apresenta como um espaço de trabalho onde as transações econômicas e a intimidade frequentemente interagem e se sustentam (Zelizer, 2005). Os limites entre o que é aceitável e o que não é, são definidos pelas profissionais do sexo, criando um circuito econômico onde circulam transações econômicas e afetivas com regras próprias (Zelizer,

2011). Esses limites são definidos por meio de um ‘trabalho relacional’ que estabelece ‘boas combinações’ entre transações econômicas e afetivas (Zelizer, 2005). Assim, as profissionais do sexo adquirem habilidades relacionais e de controle sobre suas emoções para executar a atividade, conquistar a clientela e manter uma relativa distância nas interações. As ‘boas combinações’ são importantes, pois nessas relações podem ocorrer trânsitos de estilos de afetos, já que existem estilos particulares em cada modalidade de intercâmbio sexual (França, 2017).

Afetos e transações circulam tanto na esfera profissional quanto na esfera privada, e ambos não estão estritamente delimitados. Dessa forma, as profissionais do sexo articulam continuamente estas duas dimensões, tentando tecer estratégias para que uma reforce a outra. Considerando, portanto, os estudos relacionados a essa temática torna-se necessário compreender a relação existente entre a prostituição e as transações econômicas para entender sua relação com a intimidade e as boas combinações criadas no exercício da profissão (Teixeira, 2008; Pelúcio, 2011; Agnoleti, 2014; Togni, 2014).

Por todas essas questões, o objetivo deste estudo é analisar como as profissionais do sexo lidam com a questão das relações econômicas perpassadas pela intimidade, dentro deste circuito econômico, no que tange a desenvolver mecanismos para estabelecer boas combinações no intuito de ajustar o fluxo econômico e íntimo. Entender como essas combinações são estabelecidas no circuito econômico da prostituição constituiu outro ponto relevante deste estudo.

## **2. O mercado da prostituição e as boas combinações**

Caracterizada pela oferta de serviço sexual, a definição da prostituição quanto ao seu aspecto comercial refere-se ao ato de comercializar serviços de natureza sexual (Guimarães & Merchán-Hamann, 2005) como prazer, fantasias, sexo, carícias, dentre outros (Costa, Silva, & Nascimento, 2009). A busca pelas profissionais do sexo é motivada pela procura de um tipo específico de mulher, de prazer ou de fantasia (Russo, 2007). Não se trata de um serviço prestado por indivíduo comum do sexo feminino, mas por uma mulher específica personificada pela prostituta, pois essa se encontra inserida em um contexto único, que proporciona sensações próprias e uma gama de diferentes possibilidades e experiências (Russo, 2007).

Neste estudo, é abordada a prostituição feminina. Nele não foram tratadas das questões sociais ligadas às razões pelas quais as profissionais do sexo entram para a prostituição, visto que essas têm estado frequentemente inclusas na agenda das pesquisas sociais sendo frequentemente debatidas. Embora profissionais do sexo enfrentem várias dificuldades no exercício da profissão, estão conscientes da não aceitação pela sociedade, mas direcionam o sentido de seu trabalho para outras questões. Dente elas a sobrevivência própria e dos familiares e a possibilidade de consumir aquilo que desejam, uma vez que muitas delas são mães e chefes de

família (Silva et al., 2013).

O estigma carregado pelas profissionais do sexo torna difícil a criação de laços afetivos na sociedade. A forma com a qual lidam com essas questões, tem forte impacto na saúde, principalmente, no que se refere ao adoecimento por problemas psicológicos, devido a tendência de se instaurar um sofrimento patogênico em suas vidas (Rodrigues Filho, 2014). Diante desse cenário, é relevante compreender a forma com que profissionais do sexo administram a relação entre o dinheiro e intimidade, como estabelecem limites entre o que é permitido ou não e como estas combinações são estabelecidas.

Nesse contexto, a intimidade e as questões econômicas, por longo tempo, foram mantidas em esferas separadas, visto a dicotomização do mundo em mercado e não mercado (racional versus pessoal; público versus privado; eficiente versus sentimental; macho versus fêmea; sexo versus amor) (Adelman, 2011). Estudiosos que apoiam a teoria neoclássica (racionalidade instrumental) (Weber, 2002; Marx, 2004; Simmel, 2008) defendem que a solidariedade, os sentimentos e a intimidade devem ser apartados dos mercados e que a contaminação da esfera racional pela dimensão afetiva gera ineficiência. De acordo com essa vertente teórica da sociologia econômica, relações de mercado em áreas consideradas do afeto (cuidados pessoais, atenção aos idosos e às crianças e da intimidade) não fazem sentido para sociedade, uma vez que, a monetização nessas esferas corromperia a solidariedade, afetando a autenticidade das relações.

Rompendo com essa perspectiva, Zelizer (2005, 2011) desafia certos binômios e dicotomias da sociologia econômica (público, privado; mercado, afeto; interesse, amor). Buscando na história e na sociologia econômica aportes para construir um novo marco de análise da racionalidade da vida econômica em que esta seja enxergada como sendo “influenciada por crenças partilhadas, por normas monitoradas e aplicadas por mecanismos que surgem das relações sociais” (Abramovay, 2004, p. 36). Por isso, a sociologia econômica não deve somente se ater ao estudo das empresas e mercados, ao contrário, deve ir além, reconhecer processos e relações sociais no âmago da economia, preocupando-se da mesma maneira com as formas de produção, consumo, distribuição e trocas (relações sociais dentro da economia) (Zelizer, 2008, 2011).

Nesse contexto, não há dicotomia entre o social e econômico, não se pode colocar como concorrentes ou opostos excludentes, as empresas, mercado financeiro e as abordagens sociais, culturais, sentimentais e íntimas. Caso o contrário, estaria sendo reconhecido justamente que há uma economia real (transações mediadas pelo mercado e seus valores) e, conseqüentemente, valores homogeneizantes (dinheiro) (Zelizer, 2008, 2011). O entendimento de Zelizer (2008, 2011) sobre o conceito de mercado é muito semelhante ao utilizado por Abramovay (2004), em que o mercado é um fato histórico, localizado geograficamente e composto por entidades vivas, como instituições e estrutura das relações, não apenas como mecanismo geral de

coordenação, regido por leis naturais.

No intuito de se esquivar da visão dicotômica entre o social e econômico, Zelizer (1988, p. 618) aproxima os meios universalizantes do mercado com os processos individualizantes (mercados particulares) ao que ela denomina de “mercados múltiplos”. Essa aproximação não significa uma contradição, mas, aspectos diferentes num mesmo processo, que permitem enxergar a economia do topo (empresas, corporações, etc.) a partir de sua base (das pessoas e de seus diferentes processos personalizados e locais de diferenciação). Seu posicionamento, não censura nem o mercado e, muito menos, a cultura de consumo, equalizando de modo não excludente a análise do indivíduo e suas subjetividades com a das organizações e suas objetividades.

Aliado ao conceito de mercados múltiplos, Zelizer (2003, p. 136) introduz o conceito de “dinheiros especiais”, uma moeda que funciona paralelamente à moeda nacional, segundo ela as pessoas e as instituições se relacionam através de moedas distintas e personalizadas. Assim, o dinheiro é composto por valores pessoais, religiosos, éticos, raciais e de gênero, pois ele propicia um processo integrador de diferentes formas, momentos, tipos e meios de troca, ou seja, sendo visto de formas distintas pelas pessoas. Assumindo valores diferentes, por exemplo, há o dinheiro que é ganho no jogo, o que é proveniente do trabalho (salário), por herança, de presente. Conforme descreve a autora, em determinados seguimentos e locais ocorre uma ressignificação do dinheiro, ou seja, outras coisas se tornam moeda de troca: cigarros, cupons, tickets, empenhos de compra, vale transporte. Isso demonstra que a criação de uma moeda nacional não resulta unicamente em um processo homogeneizante.

A noção de circuito econômico é outro conceito relevante, entendido como uma configuração importante e complexa dos laços sociais (Zelizer, 2011). Portanto, o presente estudo adota o conceito dos circuitos econômicos, compreendendo que seu papel está em criar limites para permitir a circulação de acordos, práticas, informações, instrumentos de troca e símbolos partilhados em um ambiente (mercado) específico. Dentro de um circuito econômico os mediadores têm papel fundamental, neste caso as profissionais do sexo serão consideradas como mediadoras dessa relação, uma vez que estas desempenham a função de traduzir e aproximar as dimensões econômica e afetiva, criando boas combinações para o estabelecimento de relações intensas e duradouras (Zelizer, 2005).

Cumprе ressaltar que a noção de ‘intimidade’ proposta por Zelizer (2011) abarca a perspectiva da confiança, da reciprocidade e amizade, consistindo em uma probabilidade analítica para superação dos denominados ‘mundos hostis’. Sendo assim, a autora postula que haveriam duas formas de intimidade: uma que sustenta a transmissão de informações confidenciais e potencialmente ‘minadas’ e outra que se refere a vínculos estreitos duráveis entre duas pessoas. As transferências econômicas acontecem nesta intimidade, por isso que os mediadores têm um papel primordial no ajuste dessa relação social, uma vez que cabe a eles a percepção da

intimidade e, nesse contexto, compete as profissionais do sexo atuarem como mediadoras, uma vez que, definem os limites do circuito (Zelizer, 2011).

No mercado do sexo, formas distintas de transações alteram tanto a interação entre profissional-cliente quanto seu status (França, 2017). Na prática, são os múltiplos arranjos que as profissionais do sexo efetuam em suas relações com clientes e com parceiros pessoais; procurado fazer ‘boas combinações’ entre dinheiro e atividade econômica. São esses ajustes entre intimidade e dinheiro que se busca apreender. O debate deste estudo está pautado na possibilidade de reflexão sobre a conexão entre o afeto, sexo e dinheiro em diversos contextos sociais e a multiplicidade de sentimentos e motivações implicados no circuito econômico que engloba o mercado do sexo. No qual se o dinheiro for vislumbrado apenas como violência ou comércio serão obscurecidas as múltiplas formas de agenciar o corpo que não se limitam a sexualidade.

### **3. Percurso metodológico**

Para atingir o objetivo proposto neste estudo, optou-se por realizar uma pesquisa de abordagem qualitativa que tem o intuito de analisar a dimensão subjetiva dos fenômenos, buscando depoimentos que se transformam em dados relevantes. A escolha da metodologia qualitativa seguiu alguns pressupostos básicos: a) por permitir a descoberta de novos aspectos inerentes às relações humanas; b) por ser apropriada quando a estratégia de pesquisa propõe uma aproximação do campo de análise com novas teorias; c) por permitir sínteses narrativas de fenômenos complexos; d) por auferir significado a contextos social e culturalmente específicos e; e) por permitir ao pesquisador-observador ser o agente do processo de pesquisa (Denzin & Lincoln, 2005). Também considera-se que a análise interpretativa é uma forma particular de aproximação para pesquisas no campo do comportamento por permitir a utilização de diferentes técnicas de coleta de dados (Padgett, 2016).

Para tanto, a coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas que tiveram como base um roteiro semiestruturado, composto por 18 perguntas que englobam questões sobre as relações que envolvem intimidade e troca econômica no circuito econômico do sexo. Também, utilizou-se da observação não participante, que permitiu uma maior proximidade com as experiências das profissionais, além de garantir a livre expressão dos sentimentos das entrevistadas. Através da observação não participante foi possível adquirir conhecimentos sobre os diferentes locais de prostituição como, por exemplo, rotina, funcionamento, ambiente, negociação com os clientes, perfil dos clientes, entre outros.

Ao total, foram entrevistadas seis profissionais do sexo (Quadro 1) que se mostraram interessadas e concordaram em participar deste estudo, após contato dos pesquisadores com as casas. A escolha das participantes deu-se por conveniência, a partir da definição de um perfil que contribuísse para o entendimento do problema de pesquisa proposto e com utilização de

cadeias de referência, em bola de neve (Flick, 2009). Creswell e Creswell (2017) argumentam que o pesquisador seleciona intencionalmente os participantes e os locais que melhor o ajudarão a entender o problema ou a questão de pesquisa. Esta deve ser uma característica típica da pesquisa qualitativa, e esta liberdade de escolha não sugere, necessariamente, uma amostragem ou seleção aleatória típica da pesquisa quantitativa (Creswell & Creswell, 2017). Apesar das limitações, desse critério, ele foi útil uma vez que se tratam de questões delicadas, de âmbito privado e, portanto, se fazia necessário o conhecimento de pessoas pertencentes ao grupo ou reconhecidas por esse para localizar informantes para o estudo. Os nomes utilizados para se referir as profissionais do sexo são fictícios, para preservar a identidade das mesmas.

Quadro 1 – Perfil das entrevistadas deste estudo

Entrevistada	Idade	Tempo de Profissão	Escolaridade	Casa de Prostituição
Lua	18 anos	2 anos	Ensino médio completo	Casa B
Sol	25 anos	1 ano	Ensino médio completo	Casa B
Mar	27 anos	9 anos	Ensino superior incompleto	Casa B
Estrela	30 anos	16 anos	Ensino fundamental completo	Casa A
Flor	36 anos	19 anos	Ensino médio incompleto	Casa A
Terra	39 anos	20 anos	Ensino médio completo	Casa A

Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

As entrevistas foram realizadas nos meses de julho e agosto de 2017 nas próprias casas de prostituição, de acordo com a disponibilidade de cada entrevistada. Cada entrevista teve em média a duração de 40 minutos, sendo gravadas em áudio. Atentando aos padrões éticos em pesquisa, antes do início de cada entrevista foram apresentados os objetivos do estudo; informado sobre caráter voluntário da participação; explicado o roteiro e duração da entrevista; e, que em caso de constrangimento poderiam optar por não responder à pergunta ou suspender a entrevista a qualquer momento. Foi solicitado as participantes que assinassem um termo de consentimento livre e esclarecido. As gravações somente tiveram início após o consentimento das entrevistadas.

A segunda técnica de coleta de dados utilizada foi a observação. A observação é uma técnica bastante eficaz de coleta de dados porque se vale da participação no cotidiano das ações desenvolvidas pelos atores para possibilitar informações com alto grau de fidedignidade que saiam do esquema sujeito investigador versus objeto investigado (Becker, 1994). Quanto às observações sobre o universo de pesquisa (estabelecimento, impressões sobre os proprietários, relacionamentos entre as profissionais e delas com os proprietários) estas foram anotadas em um bloco de anotações durante as visitas, sendo transcritas posteriormente no diário de campo. Essa articulação entre duas técnicas de coleta de dados permitiu aspectos para além da lógica

discursiva das entrevistadas. A pesquisa foi realizada em duas casas de prostituição (aqui denominados Casa A e Casa B) localizadas no norte do estado do Rio Grande do Sul, que realizam um expressivo número de programas diários. Inicialmente as entrevistas foram ouvidas, transcritas e lidas (buscando familiarização e não interpretação). A análise dos dados foi realizada por meio da técnica de análise de conteúdo, que consiste em descobrir os núcleos de sentido que compõem uma comunicação, através de três etapas: (i) pré-análise; (ii) exploração do material; e, (iii) tratamento, inferência e interpretação dos resultados (Bardin, 2009).

A análise partiu de uma macrocategoria definida a priori: o trabalho da profissional do sexo. A análise de conteúdo também seguiu os passos sistemáticos deste tipo de análise, a saber, a) a geração de categorias de informações (codificação aberta); b) a seleção de algumas destas categorias para posicioná-la dentro de um modelo teórico (codificação axial); e c) a explicação de uma história a partir da interconexão dessas categorias (codificação seletiva) (Creswell & Creswell, 2017). Conforme o trabalho de categorização era desenvolvido, as categorias primárias foram surgindo naturalmente e sendo organizadas com base no que foi abordado no referencial teórico (Quadro 2).

Quadro 2 – Categorias de Análise oriundas das dimensões pesquisadas

Dimensão	Autores	Categorias de análise
O trabalho das profissionais do sexo	Rodrigues (2009); Silva et al. (2013); e Silva e Cappelle (2015).	- O trabalho; - Facilidades e dificuldades; - O local de trabalho; e - A percepção social sobre a profissional do sexo.
Circuito econômico	Zelizer (2000, 2006, 2012).	- Uso e significado do dinheiro; - Dinheiros especiais; - Circuitos econômicos; - Limite entre moral e mercado; e - Boas combinações (negociação da intimidade).

Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

A primeira macrocategoria descreve as características do trabalho das profissionais do sexo (rotina de trabalho, o profissionalismo, percepção sobre o trabalho e como a sociedade as percebe) e a segunda macrocategoria retrata as esferas econômicas e de intimidade a partir de boas combinações.

#### 4. Análise dos resultados

##### 4.1 Análise dos resultados

Nesta seção, é apresentada a análise das entrevistas a partir das duas categorias elencadas (características do trabalho das prostitutas e as esferas econômicas e de intimidade a partir de

boas combinações), com base nas principais ideias-chaves que compõem cada categoria.

#### **4.2 Características do trabalho das profissionais do sexo**

A primeira categoria analisada descreve a percepção das entrevistadas quanto às características de seu trabalho como profissional do sexo. A casa de prostituição A inicia as atividades às 13 horas e 30 minutos, sem horário fixo para encerramento das atividades, normalmente, em torno de 5 horas da manhã, durante os 7 dias da semana. A negociação dos programas acontece entre a profissional e o cliente, na qual é combinado o preço do programa, tempo de duração, modalidades de sexo a serem realizadas e valor do aluguel do quarto. O montante é pago pelo cliente, em dinheiro, à prostituta antes da realização do programa. Não é cobrado das profissionais qualquer tipo de porcentagem sobre o programa, o único valor repassado para a dona do estabelecimento é proveniente do aluguel (R\$ 30,00) dos quartos. Basicamente, o lucro do estabelecimento obtido advém do comércio de bebidas, produtos do bar e aluguel dos quartos.

A prostituição reproduz hierarquias sociais e as próprias profissionais dividem e atribuem valores diferentes às modalidades de comércio do sexo (França, 2017). Os tipos de programas possuem denominações e características diferentes. O valor tabelado é denominado como mínimo da casa e todos os programas só ocorrem a partir desse valor. O programa denominado de completo inclui sexo oral, várias posições de sexo vaginal, dentre outras modalidades de sexo, com duração média de 30 a 40 minutos. O programa definido como básico inclui a felação e, dependendo do caso, uma posição de sexo vaginal, com duração média de 15 minutos.

A casa de prostituição B funciona a partir das 22 horas, no entanto, as garotas de programa, como preferem ser chamadas, que residem na casa atendem alguns clientes fixos em outros horários, como por exemplo, Mar, que atendeu um cliente após a entrevista. O estabelecimento só encerra o expediente quando for atendido o último cliente. Atualmente, moram doze garotas no estabelecimento. Os programas na casa B são tratados entre as profissionais e o cliente, mas o valor mínimo da casa é R\$ 150,00, tendo de 15 a 30 minutos de duração. O valor é acertado antes da realização do programa e pago por meio de dinheiro ou cartão de crédito.

As profissionais recebem comissão sobre as doses de bebida alcoólicas consumidas pelos clientes. A venda de bebida é comissionada no valor de R\$ 75,00 por cada garrafa de espumante consumida. Os outros tipos de bebidas são cobrados por doses. O aluguel dos quartos é de responsabilidade dos clientes que custam entre R\$ 50,00 e R\$ 150,00, variando em função do valor do programa cobrado.

Terra, que trabalha na Casa, conta que há colegas que fazem o programa completo por R\$ 30,00, sendo que este valor é estipulado pelo programa denominado de 'básico' e, de acordo com ela, existe grande concorrência entre as colegas, em função de não ter um 'mínimo da casa' estabelecido, dificultando a relação de trabalho entre elas. A concorrência nesta profissão

promove práticas distintas das descritas, consideradas pelas entrevistadas como bizarras e desprezíveis, o que demonstra que as regras (referentes ao que pode e não pode no exercício da profissão) se mantêm, apenas mudam em tempos de crise e acentuada competição por um mercado atualmente saturado. Corroborando com essa perspectiva, Lua observa que:

“Nada é de graça. Eles sabem, vão ter que dar dinheiro por qualquer coisa que eles forem fazer, entendeu? Então, eu deixo a realidade estampada! E, tem gurias que não. Preferem ter aquele namoradinho fixo. Dá uma vez, na outra não cobra nada. Não! Eu sou muito profissional!” (Lua – 18 anos).

Assim, a profissional do sexo se diferencia pelas regras do seu trabalho, nas quais tudo o que for feito tem o seu valor monetário. O amor não faz parte das descrições do trabalho das profissionais do sexo. Nesse sentido, torna-se um consenso entre autores (Silva & Cappelle, 2015; Burbulhan, Guimarães, & Bruns, 2012; Lopes, Rabelo, & Pimenta, 2007) que a principal motivação para a permanência na prostituição são os fatores econômicos.

Embora a sociedade perceba o trabalho das profissionais do sexo como algo fácil (Silva et al., 2013), para as entrevistadas, o trabalho exercido “não é uma coisa fácil, é rápido. Num dia, tu ganha o que um trabalhador normal demora para ganhar em trinta dias” (Mar – 27 anos). Desse modo, não percebem a imoralidade e a facilidade do seu trabalho, justamente por envolver diversos aspectos que permeiam outros tipos de trabalho, tais como negociação e reclamação de cliente, como mencionado:

“Quando tu acertou ali o programa, e daí chega no quarto e o cara não gostou de ti, tu não tem culpa, daí ele pega e ‘quero dinheiro de volta’. Entrou no quarto, fez o ‘terereu’, não tem o que fazer. Já aconteceu comigo, duas vezes, do cara querer o dinheiro de volta” (Lua – 18 anos).

Somando-se a isso, tem o custo que o trabalho da prostituição exige, como o aluguel dos quartos e dos cuidados pessoais das profissionais do sexo (cabelo, maquiagem, etc.) que ficam sob responsabilidade financeira de cada uma. Nesse sentido, elas relatam que “a gente gasta com salão, a gente é super cheirosa, usa produtos caros” (Sol – 25 anos). Nessa mesma perspectiva, a profissional mobiliza diferentes habilidades e comportamentos frente aos diversos tipos de clientes que aparecem, visto que ela não escolhe o cliente que vai atender, como mencionado: “um dia você vai ficar com um senhor de idade, outro dia com um mais novinho, diariamente isso é marcante. Cada dia um rosto diferente, uma pessoa diferente, um jeito diferente. A gente tem de ser uma pessoa diferente a cada momento” (Sol – 25 anos).

Ademais, constantemente as profissionais do sexo desenvolvem diversas técnicas e habilidades para ganhar mais. Como por exemplo, criar estratégias a fim de incentivar o consumo de álcool pelo cliente, envolvimento emocional e fidelização do cliente, conforme a fala:

“Quando o cliente chega e não vai para o quarto direto, daí eu sou carinhosa, então, ele bebe, bebe um pouco mais, conversa, conta da vida, da família. A maioria é casado, briga com a mulher e vem para cá. A gente deixa ele falar, se insinua, dança, ele bebe mais e quando vai

para o quarto, às vezes nem acontece, a gente fica só conversando, fica até amigo, daí ele volta de novo” (Terra – 36 anos).

E ainda: “quando o cara vai beijar, eu já vou virando o rosto. Na verdade, tem que dá uma enganada porque se não o cara não vai ficar. A gente está louca para ganhar o dinheiro e *goodbye*, tem que dar uma iludida” (Lua – 18 anos). Na prostituição, esse tipo de habilidade é denominado de ‘malandragem’ (França, 2017) e a simulação do beijo na boca também é uma habilidade desenvolvida pelas entrevistadas. O beijo na boca não faz parte do trabalho das entrevistadas porque se o cliente chegar a beijar, ele pode satisfazer as suas necessidades e não vir a fazer o programa. Contudo, elas têm que envolver o cliente ao ponto de despertar o interesse de pagar os serviços, relatos mostram que as profissionais do sexo consideram o seu trabalho como outro qualquer em função de mobilizarem habilidades, desenvolverem estratégias de vendas de serviços e produtos, terem regras estipuladas com os clientes,. Enfim, elas também arcam com custos fixos para que o serviço seja prestado.

#### **4.3 Esferas econômicas e de intimidade a partir de boas combinações**

As transações financeiras resultantes de relações sexuais exigem o ajustamento entre duas esferas da vida que se misturam nesta troca econômica: a dimensão racional e dimensão afetiva. A análise dos relatos permite evidenciar que, às vezes, estas fronteiras são transgredidas, exigindo um aprendizado constante dos perigos que estas transgressões podem trazer às profissionais. As entrevistadas demonstram ter refletido e feito diversos cálculos para mensurar se os seus possíveis parceiros proveriam o sustento de seus filhos e seriam bons maridos. Essa percepção é vista quando mencionado que:

“Tu sabe que é quase impossível, mas tu sempre quer achar alguém que te salve disso, que cuide de ti, teus filhos. Já vivi com cliente. Não dá certo, porque eles não vão querer sustentar os teus filhos, só o deles. Daí tem mulher, família. Dificilmente tu deixa de ser amante” (Flor -36 anos).

Nessa mesma direção, a entrevistada Mar concorda com essa perspectiva, porque: “ter casado com meu cliente foram quatro anos perdidos da minha vida. No começo, ele era um amor de pessoa. Nos últimos dois anos, ele virou minha vida um inferno. Foi a pior coisa que eu fiz na minha vida, ter saído da noite para ficar com ele”. Entretanto, os relacionamentos com os clientes também não são vistos com bons olhos pelas entrevistadas, pois: “tu gosta, se apaixona, tu sofre, um dia tu não está lá, ele vai com outra menina e tu sente, dói” (Terra – 36 anos).

Os depoimentos também denotam os múltiplos arranjos que as profissionais do sexo fazem em suas relações com clientes, na tentativa de tecer as boas combinações entre intimidade e atividade econômica (ZELIZER, 2006). Por isso, os limites dentro do circuito econômico onde estas transações ocorrem são constantemente reforçados. O relato a seguir mostra os cuidados necessários para evitar que as emoções contaminem a dimensão racional inerente ao exercício

da profissão:

“Ter romance, não! Sou profissional. Tem menina aqui que se apaixona por cliente, tem cliente que se apaixona pela menina. Se a menina é burra, ela dá de graça, perde o foco no objetivo, por isso, tem menina aqui que já faz parte das paredes da boate, não vai sair daqui nunca. A menina que é esperta, ela jamais vai dar de graça, porque ela está aqui com um objetivo, né? Tu não veio de tão longe, da tua família, para tu chegar aqui e fazer a burrada de sair ficando e se apaixonando” (Sol - 25 anos).

O relato de Sol mostra a relação com a teoria de que as boas combinações entre racionalidade econômica e o interesse monetário não ameaçam a intimidade, a empatia e as relações de reciprocidade, conforme sugerido por Zelizer (2011, 2012). No que se refere ao relacionamento com cliente, a diversidade das relações é evidente na forma de como profissional do sexo traça os limites das interações. Na prostituição, as mudanças na demarcação dos limites do circuito onde ocorrem as transações podem sofrer alterações quando a frequência dos encontros aumenta e quando esta relação vai do sexo para a criação de relacionamentos duradouros. Em alguns casos, o casamento surge como forma de consolidação da relação.

As experiências vividas pelas entrevistadas corroboram para essa questão, pois algumas já foram casadas com clientes e, outras recebem valores monetários em forma de ajuda e presentes de clientes. Tal situação é mencionada quando dito que “meu cliente veio aqui agora e me trouxe um buque de rosas, me deu um dinheiro, me levou no banco para depositar. Esse é um cliente fixo, ele já está apaixonado” (Mar – 27 anos).

As falas de Mar e Terra mostram que elas investem, com frequência, em relações afetivas com seus clientes. Estrela, afirma que, tem um cliente fixo que a trata muito bem, levando-a para jantar e viajar. Para Terra também é comum receber presentes, bem como auxílio financeiro para pagar as contas “às vezes, tu até fica mais amigo, começa a ir direto, daí te ajuda a pagar um talão de luz, uma compra no mercado”. Na mesma direção, percebeu-se que as entrevistadas permitem a ampliação da relação na perspectiva de intensidade e durabilidade para assumir outro status profissional, pois “eu sou tratada como amante, eles vem, me ajudam um pouco, me levam para sair. Até viajo!” (Estrela – 30 anos).

Entretanto, o investimento em uma relação aparentemente perigosa, porque mistura afetividade com as transações monetárias, parece estar muito bem ajustada. Quando Mar afirma que “ele já está apaixonado” e quando Estrela relata assumir papel de amante, percebe-se uma habilidade por parte das profissionais para permitir um distanciamento suficiente entre uma relação despersonalizada e um envolvimento afetivo que pode causar sofrimento.

Essas falas mostram como emerge e se estrutura o circuito econômico que ‘abriga’ as relações entre a profissional do sexo e seu cliente, tornando-se um exemplo das configurações complexas que os laços sociais produzem para ajustar o ‘lugar’ do dinheiro nas relações (Zelizer, 2012).

Assim, este estudo concorda com perspectiva teórica de que o circuito econômico é um recurso analítico que permite configurar a circulação de acordos, práticas, informações, instrumentos de troca e símbolos partilhados pelos envolvidos em uma relação. Ademais, essa análise permite entender que são os envolvidos na transação que definem o conteúdo moral e os limites deste circuito, estabelecendo os limites entre moral e mercado. Corrobora-se, dessa forma, com o exposto por Zelizer (2006) e França (2014), isto é, que no mercado do sexo, essa demarcação assume múltiplos arranjos, nesses o profissional do sexo precisa fazer com clientes e com parceiros ‘boas combinações’ entre dinheiro e afetividade.

A configuração adotada no circuito permite que os laços entre o profissional do sexo e seu cliente extrapolem a relação sexual para criação de uma intimidade que compartilha segredos, frustrações e expectativas dos clientes. Isso faz parte da profissionalização do trabalho, pois “tem cliente que vem aqui e a gente vira psicóloga, a gente só conversa, eles pagam muito pra gente conversar. Ah que o casamento não tá bom, eles vem falam da família” (Mar – 27 anos). Estas falas ilustram que as profissionais do sexo atuam como mediadoras, elaborando o conteúdo simbólico que permite ‘boas combinações, entre a racionalidade instrumental e a intimidade com vistas à ampliação das suas relações profissionais. É neste ponto que ocorre uma convergência entre os conceitos de intimidade e confiança, caracterizada pela transferência de informações confidenciais e potencialmente “minadas” e pela criação de laços estreitos duráveis entre duas pessoas. É nesta intimidade, reciprocidade e confiança que ocorrem as transferências econômicas (Zelizer, 2011).

Por todo exposto, o estudo permite duas considerações importantes. A primeira é de que a demarcação do que é aceito moralmente é definido pelos envolvidos na transação. A segunda consideração é a de que são os laços de intimidade que permitem criar a confiança e a reciprocidade necessárias para que a relação seja bem ajustada pelos envolvidos. Reitera-se, então, a ideia de intimidade proposta pela pesquisadora Zelizer (2000, 2011), que sugere que a confiança, a reciprocidade e a amizade criam o suporte para a circulação de informações confidenciais, exigindo um trabalho relacional permanente para o ajuste dos limites entre o aceitável e o imoral.

## **5. Considerações finais**

Este estudo teve como objetivo analisar como as profissionais do sexo articulam transações econômicas e íntimas, procurando compreender como desenvolvem mecanismos para estabelecer boas combinações no intuito de ajustar as relações com seus clientes. Na prostituição, o circuito econômico é representado através da relação prostituta cliente, cabendo a ela a mediação e delimitação das interações, as falhas nesses ajustes e a alteração dessas relações alteram as relações econômicas.

Várias formas de ajustes foram percebidas em diversos momentos durante o estudo: em relatos

enfáticos, como o de Lua, sobre o caráter profissional de seu trabalho; nos relacionamentos afetivo-sexuais mantidos com clientes como Mar e Terra muito bem descreveram. Isso indica que nesse circuito, onde relações íntimas são mediadas pelo dinheiro, as transações financeiras não atuam como solvente das relações sociais, corrompendo ou contaminando a empatia e a solidariedade, permitindo estabelecer uma crítica à teoria de ‘esferas separadas’ e ‘mundos hostis’.

Entretanto, apesar de demonstrar que transações econômicas e intimidade coexistem sem se opor, os relatos indicam que essa coexistência não está isenta de conflitos e consequências, indicando que os arranjos entre economia e intimidade nem sempre são exitosos e relações podem ser destruídas pelo dinheiro. Nesse sentido, chama atenção o relato de insucesso de algumas experiências de tentativas de conjugalidade entre prostituta e cliente, culminado em seu posterior retorno à prostituição. A ocorrência de relações românticas entre prostituta cliente é um tema que carece de ser explorado em virtude de sua possível relação com uma série de valores tradicionais e homogeneizantes, como por exemplo, o ideal de amor romântico, do homem como provedor do núcleo familiar.

Por meio da observação realiza danos estabelecimentos, verificou-se que ‘classe’ e ‘raça’ influenciam a dinâmica das interações no mercado do sexo e que diferenças de classe e status separam os lugares ocupados pelas profissionais no mercado. A prostituição cria hierarquias sociais e as profissionais estratificam e atribuem valores distintos às modalidades de comércio do sexo. A partir das entrevistas, foi possível observar variações nas respostas obtidas na Casa A e B, bem como na renda obtida, número de programas diários, que poderiam ser atribuídas à idade, diferentes momentos de vida dos entrevistados e diferentes locais de exercício da profissão. Sugere-se como estudo futuro a comparação entre o trabalho da prostituta com outros profissionais autônomos que exercem atividades que envolvem trocas econômicas e íntimas, podendo-se citar, empregados domésticos, cabeleireiros, manicures, cuidadores de idosos.

Ainda, torna-se relevante investigar a prostituição masculina (heterossexuais, gays, travestis e transexuais) e como estes profissionais ajustam as relações econômicas perpassadas pela intimidade, pois a questão gênero pode ser fundamental em temas como identidade, independência, satisfação pessoal e inserção social. Abrir possibilidade de mudar o registro de algo que é considerado uma fatalidade, como a entrada na prostituição, pode abrir a discussão sobre as responsabilidades assumidas com essa escolha. Esboçando-se novas perspectivas sobre as habilidades necessárias para a prestação de tal serviço. Mesmo observando a tendência profissionalizante presente nos discursos e outros estudos sobre o tema, salienta-se que nem sempre a profissionalização será capaz de mudar o status de estigmatização destinado ao exercício da prostituição e, por conseguinte, a prostituta.

Pesquisas como esta contribuem social e cientificamente, uma vez que permitem conhecer melhor uma população marginalizada em condições de vulnerabilidade social, com a

perspectiva de auxiliar a pensar políticas públicas voltadas para aspectos específicos, inclusive referências gerais sobre o dia a dia da prostituição, que podem contribuir com as discussões atuais a despeito desta atividade como profissão.

## REFERÊNCIAS

ABRAMOVAY, R. (2004). Entre Deus e o Diabo: mercados e interação nas ciências humanas. *Tempo Social*, 16(2): 45-64.

ADELMAN, M. (2011). “Por amor ou por dinheiro? emoções, discursos, mercados. *Contemporânea – Revista de Sociologia da UFSCar*, 2, 117-138.

AGNOLETI, M. (2014). A transmigração no espaço, no corpo e na subjetividade: deslocamentos de fronteiras na experiência de travestis paraibanas na Itália. 2014. 163 f. Tese (Doutorado em Sociologia). Programa de Pós-Graduação em Sociologia - Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa: UFPB.

ALMEIDA, S., DIAS, P., & HORTA, L. (2012). Prostituição: Trabalho ou Problema Sócio Afetivo? Disponível em: <<https://psicologado.com/atuacao/psicologia-social/prostituicao-trabalho-ou-problema-socio-afetivo>>. Acesso em: 08 jun. 2018.

ARAÚJO, L. & VAZ, T. (2017). Sexo e afeto. *Ponto Urbe*, v. 21, 2017. Disponível em: <<http://journals.openedition.org/pontourbe/3573>>. Acesso em: 09 nov. 2018.

BARDIN, L. (2009). *Análise de conteúdo* (3.ed.). Portugal: Edições 70.

BECKER, H. (1994). Problemas de inferência e prova na observação participante. In: H. Becker. *Métodos de pesquisa em ciências sociais*. São Paulo: Hucitec. p. 47-64.

BURBULHAN, F., GUIMARÃES, R., & BRUNS, M. (2012). Dinheiro, afeto, sexualidade: a relação de prostitutas com seus clientes. *Psicologia em Estudo*, 17(4): 669-677.

CARVALHO, R. & OLIVEIRA, J. (2018). Regulamentação da Prostituição no Brasil. *Revista Jurídica Direito, Sociedade e Justiça*, 6(1): 357-351.

COSTA, D., SILVA, E., & NASCIMENTO, J. (2019). O trabalho das profissionais do sexo em Campina Grande: a batalha da vida. Disponível em:

<[http://www.abrapso.org.br/siteprincipal/images/Anais\\_XVENABRAPSO](http://www.abrapso.org.br/siteprincipal/images/Anais_XVENABRAPSO)>. Acesso em: 01 jul. 2017.

CRESWELL, J. & CRESWELL, D. (2017). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. London: Sage publications.

DENZIN, N., & LINCOLN, Y. (2005). *Handbook of qualitative research*. Thousand Oaks: Sage.

Edwards, S. (1997). The legal regulation of prostitution: a human rights issue”. In: G. Scambler & G. Scambler. *Rethinking prostitution: Purchasing Sex in the 1990s*. London and New York: Routledge. p. 55-80.

EDWARDS, S. (1997). The legal regulation of prostitution: a human rights issue”. In: G. Scambler & G. Scambler. *Rethinking prostitution: Purchasing Sex in the 1990s*. London and New York: Routledge. p. 55-80.

FLICK, U. (2009). *Introdução à pesquisa qualitativa*. Porto Alegre: Artmed.

FRANÇA, M. (2017). Práticas e sentidos da aprendizagem na prostituição. *Horizontes Antropológicos*, 23(47): 325- 349.

FUMEC - Fundação Mineira de Educação e Cultura. Estatística. (2009). Disponível em <<https://ongmarias.wordpress.com/estatisticas/>>. Acesso em: 09 nov. 2018.

GUIMARÃES, K. & MERCHÁN-HAMANN, E. (2005). Comercializando fantasias: a representação social da prostituição, dilemas da profissão e a construção da cidadania. *Estudos Feministas*, Florianópolis, 13(3320): p.525-544.

LEITE, G. (2009). *Filha, mãe, avó e puta: a história de uma mulher que decidiu ser prostituta*. Rio de Janeiro: Objetiva.

LOPES, C., RABELO, I., & PIMENTA, R. (2007). A bela adormecida: estudo com profissionais do sexo que atendem à classe média alta e alta na cidade de Goiânia. *Psicologia e Sociedade*, 19(1): 69-76.

MARX, K. (2004). *Manuscritos econômico-filosóficos*. São Paulo: Boitempo.

MOLINA, A. & KODATO, S. (2005). Trajetória de vida e representações sociais acerca da prostituição juvenil segundo suas participantes”. *Temas em Psicologia*, 13(1): 09-17.

NUSSBAUM, M. (2012). Pela razão ou preconceito: ganhar dinheiro com o uso do corpo. Caderno

Themis Gênero e Direitos sexuais. Porto Alegre: Themis. p. 13-55.

OLIVAR, J. (2014). Pesquisando prostituição e mercados do sexo: contribuições, debates e novos desdobramentos”. *Revista Ártemis*, 18(1): 3-12.

PADGETT, D. (2016). *Qualitative methods in social work research*. London: Sage Publications.

PELÚCIO, L. (2011). ‘Amores perros’ sexo, paixão e dinheiro na relação entre espanhóis e travestis brasileiras no mercado transnacional do sexo”. In: A. Piscitelli, J. Assis, G. Olivar, (Eds.), *Gênero, sexo, amor e dinheiro: mobilidades transnacionais envolvendo o Brasil*. Campinas: Núcleo de Estudos de Gênero – PAGU/Unicamp. p. 185-224.

RODRIGUES FILHO, L. (2014). Prostituição: um estudo sobre as dimensões de sofrimento psíquico entre as profissionais e seu trabalho. *Revista Científica da UEM: Série Ciências da Educação*, 1(1): 114-123.

RODRIGUES, M. (2009). A prostituição no Brasil contemporâneo: um trabalho como outro qualquer?”. *Revista Kátalysis*, 12(1): 68-76.

RUSSO, G. (2007). No labirinto da prostituição: o dinheiro e seus aspectos simbólicos. *Caderno CRH*, 20(51): 497- 514.

SILVA, K., BORGES, G., MAFRA, F., & CAPPELLE, M. (2013). Ser Prostituta: o Sentido do Trabalho Moralmente Inaceitável. *Revista Gestão Organizacional*, 11(2): 215-246.

SILVA, K. & CAPPELLE, M. (2015). Sentidos do Trabalho Apreendidos por meio de Fatos Marcantes na Trajetória de Mulheres Prostitutas”. *Revista de Administração Mackenzie*, 16(6): 19-47.

SIMMEL, G. (2008). *A Filosofia da Moeda e outros escritos*. Lisboa: Texto & Grafia.

SOARES, J., SANTOS, L., CARDOSO, J., NEVES, L., & BATISTA, E. (2015). Prostituição como profissão: uma análise sob a ótica das profissionais do sexo. *Revista Saberes*, 3(2): 63-75.

SOUZA, F. (2007). Saberes da vida na noite: percepções de mulheres que prestam serviços sexuais sobre o educar-se nas relações com seus clientes. 2007. 163 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Sociais) – Centro de Educação em Ciências Humanas, Universidade Federal de São Carlos, SP.

TEIXEIRA, F. (2008). L'Italia dei Divieti: entre o sonho de ser européia e o babado da prostituição". *Cadernos Pagu*, 31, 275-308.

TOGNI, P. (2014). A Europa é o CACÉM. Mobilidades, gênero e sexualidade nos deslocamentos de jovens brasileiros para Portugal. 2014. 187 f. Tese (Doutorado em Antropologia). Instituto Universitário de Lisboa. Programa de Pós-graduação em Antropologia Social. Lisboa: ICS, ISCTE.

WEBER, M. (2002). *Ensaio de Sociologia*. Rio de Janeiro: LTC.

ZELIZER, V. (1998). Beyond the Polemics on the Market: Establishing a Theoretical and Empirical Agenda". *Sociological Forum*, 3(4): 614-634.

ZELIZER, V. (2003). O significado social do dinheiro – Dinheiros especiais". In: J. Peixoto & R. (Eds), *Os trilhos da sociologia econômica*. Portugal: Editora Celta. p. 125-165.

ZELIZER, V. (2005). Intimité et économie. *Terrain Anthropologie & sciences humaines*, 45, 13-28. Zelizer, V. (2006). Money, power, and sex. *Yale Journal of Law and Feminism*, Princeton, 18(6) : 303-312.

ZELIZER, V. (2008). Pasados y futuros de la sociología económica". *Apuntes de Investigación del Argentina*, 14, 95-112.

ZELIZER, V. (2010). A economia do Care". *Civitas - Revista de Ciências Sociais*, 10(3): 376-391. Zelizer, V. (2011). A negociação da intimidade. *Coleção Sociologia*. Rio de Janeiro: Vozes.

ZELIZER, V. (2012). How I became a relational economic sociologist and what does that mean? *Politics & Society*, 40(2):145-174

# Capítulo 7

## PROPOSTA DE REVITALIZAÇÃO DOS ESPAÇOS PÚBLICOS DE ESPORTE E LAZER NO MUNICÍPIO DE SANTA INÊS - MA

Tiago Ivan Matos Ribeiro  
Antonio Silva Andrade Cunha Filho

# PROPOSTA DE REVITALIZAÇÃO DOS ESPAÇOS PÚBLICOS DE ESPORTE E LAZER NO MUNICÍPIO DE SANTA INÊS - MA

Tiago Ivan Matos Ribeiro  
Antonio Silva Andrade Cunha Filho

## Resumo

O lazer é algo que traz muitos benefícios para nossa qualidade de vida, entre os seus benefícios podemos citar o combate ao estresse, a sensação de bem-estar e o equilíbrio mental, além de outros. Contudo, ainda é uma grande reivindicação para grande parte da população, a partir de sua consideração como direito social ligado à qualidade de vida nas cidades, que não vem sendo acompanhada pela ação do poder público com o estabelecimento de políticas setoriais. O uso do espaço urbano e a construção e animação dos equipamentos de lazer constituem eixo fundamental de uma política pública de lazer, no campo dos interesses físico-esportivos, assim, como de qualquer dos seus conteúdos culturais. Sendo assim, este projeto pretende analisar as políticas públicas a partir de aspectos voltados para os espaços de esporte e lazer no município de Santa Inês – MA.

**Palavras-chave:** esporte, lazer, política pública.

## 1. Introdução

A importância que o lazer vem ganhando nas últimas décadas, como problema social e como objeto de reivindicação, a partir de sua consideração como direito social ligado à qualidade de vida, mas não vem sendo acompanhada pela ação do poder público com estabelecimento de políticas setoriais, na área, devidamente articuladas com outras esferas de atuação, vinculadas com as iniciativas espontâneas da população e com parcerias junto a iniciativa privada.

Neste aspecto, atribui-se ao Estado um papel fundamental na proposição das políticas sociais, as quais, neste caso, devem promover ações voltadas para a valorização do esporte e do lazer na perspectiva dos direitos humanos e, portanto, da valorização do indivíduo e da sua vivência. Como ser social, o homem necessita de experiências concretas que reforcem suas vivências socioculturais. Nessa perspectiva, os aspectos referentes ao lazer devem ser priorizados como elementos necessários ao desenvolvimento de suas relações sociais.

Camargo (2003, p.25), afirma que “Em todas as atividades de lazer pode existir um forte conteúdo de sociabilidade, expresso no contato com os amigos, parentes, colegas de trabalho ou de bairro [...]”. Para que isso ocorra, é necessário que identifique a presença dos agentes ou protagonistas sociais e dos espaços suficientes para tal prática social.

Historicamente considerando-se as observações do plano cotidiano, os espaços destinados ao lazer pelo poder público, em geral parecem configurar-se como sendo um espaço de menor relevância em relação às demais políticas. Comumente, observa-se que esses espaços se encontram sucateados e abandonados e, na maioria das vezes, tratados como algo não necessário à sociedade. Mas essa lógica pode ser refutada ou corroborada no município de Santa Inês – MA.

Diante dessa perspectiva pretende-se analisar as políticas públicas a partir dos aspectos voltados para os espaços de esporte e lazer no município de Santa Inês – MA, tomando-se como referência empírica o órgão municipal responsável pelo esporte e lazer na cidade.

Num primeiro momento, verifica-se como dimensões do espaço urbano sua importância para o desenvolvimento das atividades de esporte e lazer e a democratização do acesso a toda a sociedade.

Em seguida, verifica-se a participação do poder público nas ações referentes às políticas de construção, manutenção e preservação dos ambientes destinados às práticas de esporte e lazer em consonância com as análises dos dados dos instrumentos da pesquisa, a saber: pesquisa documental; e registros fotográficos.

## **2. Fundamentação teórica**

O mapeamento dos espaços de lazer da região pode configurar-se em um importante instrumento para o desenvolvimento de políticas públicas, principalmente quanto à estrutura etária prevaiente na área estudada (crianças e jovens) e a situação grave de vulnerabilidade da população.

As intervenções totalizadoras, idealizadas e executadas e externamente às comunidades, não promovem a realização dessas como atores, mas como público. Sem atores naturais, o espaço – que não é público, mas para um público –, requer uma ativação artificial, uma cena ou um espetáculo ou algum tipo de consumo. Assim o lugar dado às comunidades não é o de fazer o espaço, compartilhar, modificar, apropriar, mas de consumo. O produto a ser consumido é definido pelos especialistas, a partir da visão – quase sempre estereotipada – do que é melhor ou em outros casos, mais adequado para as comunidades envolvidas. Ao contrário disso, a modificação de espaços em territórios pressupõe a expressão e impressão pessoal nesses espaços. [...] para serem efetivados como públicos, esses espaços devem ser o resultado da coexistência de vários territórios superpostos, às vezes conflitantes, outras em sintonia. (GUIMARÃES, 2007, p. 5).

Entretanto, a política social é apenas uma dimensão da política pública, cobrando, assim, uma política econômica condizente com o projeto de desenvolvimento humano que se preconiza, impondo limites à lógica mercantil que hoje comanda a despolitização dos Estados Nacionais. Política social requer compromisso econômico. É bom que se dê atenção a isto pois as atuais

políticas econômicas não têm nada de sociais. Ao contrário, são políticas de exclusão. Assim sendo, o crescimento econômico sustentado é instrumento indispensável na construção de mecanismos de resgate da vida social do país.

Na mesma direção, para que as políticas de lazer sejam capazes de promover a democratização do acesso a este que é um direito de todos cidadãos, de modo articulado, seria necessária uma reorientação política muito mais ampla, tanto no plano social como na esfera econômica, a começar pelo combate ao abuso do sobre trabalho, o que visa reduzir a participação do trabalho no tempo de vida dos brasileiros. (MASCRENHAS, 2003).

Acontece que se buscarmos no campo do lazer referências para a construção de tal proposta pedagógica, o que há indicado como subsídio mais atual para a implementação de políticas de lazer é a estratégia da animação sociocultural.

Assumir projetos e enxergar alternativas não significa, desta forma, traçar planos para a eternidade. É assim que nossa utopia, sobre a base de objetivos efetivamente possíveis, expressa o projeto de uma sociedade cuja estrutura e organização são qualificadoras da condição de existência dos homens. No entanto, não abrimos mão de certos princípios, a bússola encravada no “aqui e agora” que nos orienta diante da infinidade de bifurcações apresentadas pela dinâmica do presente.

Rechia (2003, p. 1) relata que: “as grandes cidades contemporâneas constituem-se em um denso espaço, com funções diversas, por meio das quais se estabelecem múltiplas práticas sociais”.

A cidade é o lugar doador de sentido à existência individual e do aprimoramento de nosso corpo, nosso espírito e dos usos e hábitos de nosso tempo. Seu espaço, apesar dos tempos atuais, não é mera extensão ou somatória dos espaços privados, pois sua natureza, sentido e função são completamente diversos e, por excelência, é nele que a “humanidade do homem” se forma (BRANDÃO, 2006, p. 61).

Ao afirmar que [...] as cidades se distinguem umas das outras justamente por objetos fixos e fluxos, os quais conferem significação para os moradores. Sendo assim, para compreender a cidade não apenas como um grande objeto, mas como um modo de vida, faz-se necessário analisar as interfaces entre fixos e fluxos que, combinados, caracterizam cada formação social. (SANTOS, 2003, p.1).

A cidade então, é composta de várias cidades, de diversos lugares que vão se inserindo nos interstícios do urbano, onde as relações se desenvolvem. É o ambiente contemporâneo do homem. “A cidade é a luz feita do eu e, também, do outro, a iluminação do conflito, feita do estranhamento e da alteridade” (HISSA, 2006, p. 86). Os homens, então, são os que fabricam para si mesmos: são o seu espaço, produto do seu trabalho e resultado do seu consumo. A cidade então, é construção do homem, e este que se transforma em sua criação. “O homem cria a cidade e, assim fazendo, recria a si mesmo” (HISSA, 2006, p. 88).

Uma característica marcante da sociedade contemporânea é, sem dúvida, o crescimento

acelerado e até desenfreado das construções civis das grandes, médias e pequenas cidades. Pode-se dizer que tem havido uma verdadeira invasão dos espaços urbanos, movimento este que atinge diretamente os espaços públicos destinados às práticas esportivas e de lazer, e demonstrar a revitalização de Santa Inês de forma quantitativa e ilustrativa os espaços públicos como praças, avenidas além de outros locais.

Realizar diagnóstico através de questionário com a sociedade sobre a realidade desses ambientes públicos no município.

O lazer é um fenômeno tipicamente moderno, resultante das tensões entre capital e trabalho, que se materializa como um tempo e espaço de vivências lúdicas, lugar de organização da cultura, perpassado por relações de hegemonia. (MASCARENHAS, 2003).

Percebe-se que praças, áreas ambientais, parques e quadras públicas têm sido devastados em detrimento de especulações imobiliárias, em geral irresponsáveis. Tudo isso em nome dos interesses econômicos dos capitais privados. Em consonância com concreta do esporte e lazer como dimensão social real, ficam comprometidas sobremaneira.

Não é de hoje que as cidades brasileiras, em geral, demonstram carência no que diz respeito à prática de esporte e lazer como direitos sociais que possibilitem a constituição da cidadania e da emancipação humana, numa perspectiva popular que leve as pessoas a conviverem melhor em suas respectivas comunidades (FALCÃO E SARAIVA, 2007, p.6).

Portanto, é de se supor que essa diminuição dos espaços públicos tem furtado o direito, principalmente da classe trabalhadora, usufruir os bens culturais oferecidos nos mais diversos locais. Cada vez mais privatizados e particularizados os espaços de esporte e lazer, o que se observa é a exclusão de grande parte da população empobrecida frente aos padrões financeiros e de consumo das classes dominantes. Torna-se, portanto, cada vez mais imprescindível destacar a importância do lazer para a construção da cultura social. Para tal, é preciso valorizar-se os espaços públicos destinados para o esporte e lazer.

### **3. Metodologia**

Esta é uma pesquisa qualitativa, que busca analisar determinada realidade social, mapeando os espaços públicos de lazer no município de Santa Inês – MA, a cidade de Santa Inês é uma cidade da microrregião do Vale do Pindaré, localizada a 243 km da capital de São Luís, no estado do Maranhão, sendo destaque no ramo da logística do Estado do Maranhão assim também como para o comércio regional para proposta de projetos estruturais voltados para a prática esportiva e de lazer no município.

No que diz respeito aos possíveis locais de experiências de lazer, a partir de triangulação de dados. Para tanto, utilizamos as seguintes etapas de investigação: (1) análise de documentos sobre esses espaços públicos além de normas e leis municipal; (2) questionários com a população sobre a temática; (3) seleção dos espaços e tempos destinados ao lazer; (4)

Tabulação e organização de todas as informações para demonstração de áreas afins e responsáveis pela intervenção da proposta para a cidade.

Portanto, as etapas propostas serão de suma importância para o objetivo do projeto, através das análises iremos buscar respostas e soluções sobre o papel do poder público em estabelecer políticas voltadas para o esporte e lazer como oportunidade, inclusão e aproveitamento de áreas sem meios atrativos para tais finalidades.

Realizar diagnóstico da estrutura esportiva e de lazer e propor ações articuladas entre os diversos níveis da administração pública e ou em articulação com a iniciativa privada e organizações da sociedade civil, para construção, modernização, revitalização, preservação, otimização e maximização de espaços e equipamentos para o esporte e lazer com segurança e qualidade, visando o interesse e necessidades da população, contemplando a acessibilidade de pessoas com deficiência e pessoas com necessidades especiais, idosas e idosos, flexibilidade de horários e utilização, descentralização e desconcentração dos espaços e equipamentos públicos e privados, tais como escolas, passeios, parques, ginásios, entidades esportivas, sem fins lucrativos e/ou econômicos, estádios, creches e universidades, instituições de longa permanência, priorizando comunidades com populações em situação de vulnerabilidade ou exclusão social. Estas ações devem ser promovidas por profissionais, agentes sociais, animadores culturais, voluntárias e voluntários da sociedade capacitados e qualificados (MINISTÉRIO DO ESPORTE, 2006).

Verificar a participação do poder público nas ações referentes às políticas de construção, manutenção e preservação dos ambientes destinados às práticas de atividades físicas e lazer. O espaço urbano é um elemento fundamental para a vivência concreta da prática social do lazer, e por isso, deve estar localizado de forma relevante na política urbanística da cidade, é necessária a existência de políticas agregadas a diversas áreas, para estruturação dos espaços adequados de lazer como parte integrante da cultura social. Desse modo, não se pode falar de espaço urbano sem tratar-se da própria questão da cidade.

#### **4. Análise e discussão dos resultados**

A primeira ação para o presente trabalho ocorrerá após a revisão e validação em conformidade com as normas e regras normativas, relevando a consistência dos fatos conforme baseamento teórico apresentado.

O segundo passo será a apresentação para a comunidade e públicos de interesses específicos como exemplo, poder público e instituições de ensino além de profissionais de educação física; pois o objetivo é informar sobre a importância deste projeto para a cidade de Santa Inês.

Outro ponto importante será na aplicação do Questionário com a População de Santa Inês - MA, tem como objetivo captar informações a respeito da temática das políticas públicas voltadas para a área de esportes e lazer no município, que servirá como apoio para a validação

da proposta em que o projeto.

Portanto, este projeto possui como foco de análise, as dimensões do espaço urbano assim como sua importância para o desenvolvimento das atividades de esporte e lazer e a democratização do acesso a toda a sociedade. Entretanto, pretende avaliar situação desses ambientes além da participação do poder público nas ações referentes às políticas de construção, manutenção e preservação desses locais destinados às práticas de esporte e lazer.

## **5. Considerações finais**

Os direitos sociais, consagrados em diversas normas legais, são imprescindíveis à dignidade humana, pois promovem o bem-estar e desenvolvem habilidades do indivíduo e da coletividade. Entre esses direitos encontram-se aqueles relativos ao esporte e ao lazer. Esta compreensão supõe uma visão da indivisibilidade dos direitos sociais que, por sua vez, assenta-se na integridade dos sujeitos, sua complexidade e suas potencialidades sociais que atingem, através do esporte e do lazer, espaços propícios ao seu desenvolvimento, constituindo-se em espaços de ação educativa, onde são afirmados e vivenciados valores positivos para indivíduo e para a vida em sociedade.

A busca pela superação das barreiras das desigualdades no âmbito do lazer precisa ir além da democratização de espaços. Deve garantir acesso e oferecer possibilidades concretas para que as camadas populares possam participar e usufruir diretamente os espaços e nos diversos sentidos do lazer. Segundo Rodrigues e Bramante (2003), se os espaços e forma de percebê-los se modificam, o mesmo ocorre com os lazeres. Portanto, o desafio de incluir o indivíduo no coletivo é superado por meio de uma experiência no individual com sentidos e percepções diferentes. Por outro lado, para Marcellino (2002), a democratização dos espaços de lazer se constitui em um eixo fundamental para se alcançar a efetivação do acesso a esse direito.

Nesse sentido, compreender-se que essa democratização dos espaços pressupõe, necessariamente, a democratização dos equipamentos de lazer como elementos próprios e pertencentes à mesma condição espacial e lógica.

Diante, dessa problemática, é um desafio a Educação Física avançar sobre os estudos e as pesquisas do fenômeno lazer no sentido da integração dos saberes sobre esse objeto.

O projeto tem o intuito de promover a educação avançar sobre os estudos e as pesquisas do fenômeno lazer no sentido da integração dos saberes, visando à preservação dos espaços públicos, pois a população inserida na área do entorno faz uso dessas quadras, utilizam desses serviços para a sua saúde e seu bem-estar.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, Márcia Aparecida Bega de. Saúde e qualidade de vida na escola do campo. 2017.

BRANDÃO, Carlos Antônio Leite. As cidades da cidade. In: \_\_\_\_\_ (Org.). As cidades da cidade. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2006. p. 9-20.

DOS REIS, Nilza Cleide Gama; LIMA, Rarielle Rodrigues; GOMES, Sylvianne Dias. Espaço Urbano como Aspecto Constituinte da Política de Esporte e Lazer em São Luís-MA, 2008. p. 95.

GUIMARÃES, Cristina Maria de Oliveira. Espaços públicos ou espaços para o público.

Disponível em: <

<http://congressos.cbce.org.br/index.php/sulbrasileiro/vcsbce/paper/viewFile/2064/1040> >.

Acesso em: 23 ago. 2009.

HISSA, Cássio Eduardo Viana. Ambiente e vida na cidade. In: BRANDÃO, Carlos Antônio Leite (Org.). As cidades da cidade. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2006. p. 81-92.

MASCARENHAS, Fernando. Lazer como prática da liberdade: uma proposta educativa para a juventude. Editora UFG, 2003.

RECHIA, Simone. Parques públicos de Curitiba: a relação cidade-natureza nas experiências de lazer. Tese (Doutorado em Educação Física) – Faculdade de Educação Física, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2003.

MINISTÉRIO DO ESPORTE. Conferência Nacional do Esporte. Disponível em:<  
<http://portal.esporte.gov.br/conferenciana>> . Acesso em: 02 de set. 2019.

RODRIGUES, Elcie Helena Costa; BRAMANTE, Antonio Carlos. O espaço na construção de uma política de lazer–estudando Sorocaba/SP. Revista Brasileira de Ciências do Esporte, 2003. v. 24, n. 3.

## APÊNDICE – QUESTIONÁRIO COM A POPULAÇÃO DE SANTA INÊS -MA

Conforme descrito anteriormente, segue o modelo da pesquisa que será aplicada na prática abaixo:

**1 - O que você acha da condição das praças públicas da cidade de Santa Inês?**

A.( )ótimo B.( )bom C.( )ruim D.( )péssimo E.( )não existe

**2 - Quem deve ser responsável pela manutenção e limpeza dessas praças?**

A.( )poder público(prefeitura) B.( )moradores vizinhos C.( )ambos

**3 - Como você considera o estado atual (infraestrutura) das praças adequado para o uso público (crianças, idosos, adolescentes)?**

A.( )ótimo B.( )bom C.( )ruim D.( )péssimo E.( )não existe

**4 - Você considera o estado atual (infraestrutura) do parque adequado para a prática de exercícios (caminhadas/ corridas)?**

A.( )sim B.( )não

**5 - Ocorreram mudanças significativas depois da troca de governos dos últimos 10 anos em relação as praças públicas?**

A.( )sim B.( )não

**6 - Como você considera as reformas do parque por parte do poder público suficientes para manter sua utilização?**

A.( )sim B.( )não

**7 - Como você considera a mobilidade dos pedestres e usuários que utilizam o espaço?**

A.( )ótimo B.( )bom C.( )ruim D.( )péssimo E.( )não existe

**8 - Como você considera a mobilidade para PNE's (pessoas com necessidades especiais) e PCD (pessoa com deficiência)?**

A.( )ótimo B.( )bom C.( )ruim D.( )péssimo E.( )não existe

**9 - O que você acha da condição da iluminação pública nos espaços públicos de lazer?**

A.( )ótimo B.( )bom C.( )ruim D.( )péssimo E.( )não existe

**10 - O que você acha do mobiliário urbano em geral (bancos, postes, equipamento de sinalização)?**

A.( )ótimo B.( )bom C.( )ruim D.( )péssimo E.( )não existe

**11 - Como você considera a segurança entorno das praças públicas (criminalidade/roubo/uso de drogas)?**

A.( )ótimo B.( )bom C.( )ruim D.( )péssimo E.( )não existe

## **Alberto Antônio Rebonatto Neto**

Discente no Curso de Ciências Sociais da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Possui Ensino Fundamental pelo Colégio Marista Nossa Senhora da Conceição (2016) e Ensino Médio pelo Centro de Ensino Médio Integrado – UPF (2019). Tem experiência na área de História, atuando principalmente nos seguintes temas: sindicatos rurais, historia agrária, sindicatos, história do mundo rural e história.

## **Ana Carla Cavalcante das Chagas**

Professora na Unifamento (Centro Universitário Fametro) nas áreas de gestão, inovação e empreendedorismo, mestranda em Administração e Controladoria pela Universidade Federal do Ceará (UFC), possui um grupo de pesquisa sobre simbiose industrial e um grupo sobre o capital social nos ambientes inovadores do Estado do Ceará, graduada em administração e especialista em inovação e gestão do conhecimento.

## **Ana Paula de lima da Silva**

Graduação em Administração pela Universidade Paranense, UNIPAR (2002). Graduação em Licenciatura em Filosofia pela Universidade Paranense, UNIPAR (2014). Mestre em Administração pela Universidade Estadual de Maringá, UEM (2010). Doutoranda em Desenvolvimento Rural Sustentável pela Universidade Estadual do Oeste do Paraná, UNIOESTE.

## **Anderson Luís do Espírito Santo**

Graduação em Administração pela Universidade Federal de Mato Grosso do Sul – UFMS (2008), Mestre em Estudos Fronteiriços pela UFMS (2015). Doutorando em Administração pela Universidade do Estado de Santa Catarina (2020). Suas principais linhas de pesquisa são voltadas para a área da Teoria das Organizações; Desenvolvimento Territorial Sustentável; Inovação Social; Estudos Fronteiriços e Pragmatismo. Atualmente é professor na UFMS no curso de Administração.

## **Antonio Silva Andrade Cunha Filho**

Licenciatura em Educação Física pela Universidade Federal do Maranhão (2011). Mestre em Saúde do Adulto e da Criança pela Universidade do Maranhão (2017). Sua principal linha de pesquisa é voltada para o esporte e lazer. Atualmente é professor do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Maranhão.

## **Carla Fernanda da Costa**

Graduação em Administração pela Universidade Paranense, UNIPAR (2017). MBA em Gestão de Negócios: Mercados Dinâmicos e Disruptivos de Marketing e Recursos Humanos pela Faculdade Alfa, FAU (2019).

## **Carlos Alberto Gabrielli Barreto Campello**

Doutor em Administração pela FEA/USP, graduado em Engenharia Mecânica pela UNICAMP e em Administração pela FEA-RP. Professor Doutor do Departamento de Administração da FEA-RP/USP. Sua linha de pesquisa é voltada principalmente para a Gestão Pública e Finanças Públicas.

## **Cintia Sonale Rebonatto**

Mestra em Administração pela Faculdade Meridional. Pós-Graduada em Gestão de Pessoas (2013) e graduada em Administração (2003) pela Universidade de Passo Fundo (UPF). Possui interesse pelos temas de Gestão

de Pessoas; Comportamento Organizacional, Saúde e Qualidade de Vida no Trabalho; Sentido do Trabalho; Sociologia do Trabalho; Sociologia Econômica; Alcoolismo e Consumo de Álcool no Contexto Laboral e Acadêmico; Saúde Coletiva e Políticas Públicas em Saúde.

### **Francisco Antônio Gonçalves de Carvalho**

Mestrando no programa de Pós Graduação em Desenvolvimento e Meio Ambiente da Universidade Federal do Piauí (UFPI). Graduado em Administração e Professor Substituto de Administração na UFPI. Possui Especialização em Gestão Estratégica de Mercado Pelo Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí (IFPI), Especialização em Gestão de Pessoas, pela Faculdades Integradas do Rio Grande do Norte – FANORTES.

### **Guilherme Rebonatto Paties**

Graduação em Administração pela Faculdade Monteiro Lobato (2017).

### **Jandir Pauli**

Pós-doutorado em Sociologia Econômica pela Université Paris IV - Sorbonne, Doutorado em Sociologia pela UFRGS com estágio doutoral na Université Paris IV - Sorbonne, Mestrado em Sociologia pela UFRGS, Licenciado em Filosofia pela UPF e Bacharel em Filosofia pelo IFIBE. Professor Titular IV na IMED com atividades na graduação, MBAs e no programa de pós-graduação stricto sensu em Administração da Business School.

### **João Vitor de Oliveira Sousa**

Bacharelado em Administração pela Universidade Federal do Piauí (UFPI). Possui MBA em Gestão Empresarial pela Fundação Getúlio Vargas. Mestrando em Desenvolvimento e Meio Ambiente pela Universidade Federal do Piauí (UFPI). Professor em Administração do Instituto Federal do Piauí (IFPI) do Campus Uruçuí/PI.

### **Lorrayne Karen Alves Amorim**

Graduação em Administração pela Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (2015). Suas principais linhas de pesquisa são voltadas para a área do Empreendedorismo, Inovação e Teorias Organizacionais.

### **Luiz Eduardo Gaio**

Doutor e Mestre em Administração pela FEA-RP/USP e graduado em Administração pela UFLA. Professor Doutor da FCA/Unicamp. Suas linhas de pesquisa são voltadas para Mercados Financeiros, Finanças Corporativas e Valor.

### **Marali Silva Santos**

Mestranda em Desenvolvimento e Meio Ambiente (UFPI), MBA em Gestão Financeira, Auditoria e Controladoria, pela Fundação Getúlio Vargas - FGV - RJ (2010). Graduada em em Administração de Empresas e em Ciências Contábeis pela Universidade Estadual do Piauí. E atualmente, atua como Professora de Ensino Básico, Técnico e Tecnológico no Instituto Federal do Maranhão - IFMA.

### **Marcia Mitie Durante Maemura**

Doutor e Mestre em Ciências Econômicas pela FEA-RP/USP e graduado em Administração pela UFMS. Professor Doutor da FAGEN / UFU. Suas linhas de pesquisa são voltadas para Finanças comportamentais, Gestão de Pessoas e Aprendizagem Organizacional.

### **Michelle de Castro Carrijo**

Graduação, Mestrado e Doutorado em Administração pela UFU. Professora Doutora da FAGEN / UFU. Suas linhas de pesquisa são voltadas para Empreendedorismo, Inovação e Gestão de Pequenas Empresas.

### **Morelle Maykon Monteiro Mello**

Graduação e Pós-graduação em Administração pela Universidade Federal de Mato Grosso do Sul – UFMS. Atualmente, cursando Ciências Contábeis pela Universidade Paulista – UNIP, principal linha de pesquisa esta voltada para Gestão estratégica; RSC no Agronegócio; Sustentabilidade e Comportamento do Consumidor.

**Priscila Sardi Cerutti**

Docente na Faculdade Anhanguera unidade de Passo Fundo,. Mestre em Administração pela Faculdade Meridional - IMED, como Bolsista CAPES/PROSUP na linha de pesquisa estudos organizacionais contemporâneos; Pós-graduada em Docência no Ensino Superior pela Faculdade de Educação São Luis - São Paulo; MBA em Coaching na Gestão Organizacional pela Faculdade Meridional - IMED e Graduada em Psicologia pela IMED. Linha de pesquisa: gestão de pessoas.

**Stênio Lima Rodrigues**

Mestrando em Desenvolvimento e Meio Ambiente (PRODEMA/UFPI). Exerce a função de Professor efetivo do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico (EBTT) no Instituto de Educação, Ciência e Tecnologia do Maranhão (IFMA), Campus Codó. Possui especialização em Gestão Estratégica de Custos e Finanças (Prominas), Logística e Distribuição pela Universidade Federal do Piauí (UFPI) e graduação em Administração também pela UFPI.

**Tabajara Pimenta Júnior**

Livre-Docente em Finanças pela FEA-RP/USP, Doutor em Administração pela FEA/USP, Mestre em Engenharia Mecânica pela EESC/USP, graduado em Engenharia Mecânica pela EESC/USP e em Administração pela FEA-RP/USP. Suas linhas de pesquisa são voltadas para Mercado de Capitais e Finanças Corporativas e Valor.

**Tiago Ivan Matos Ribeiro**

Acadêmico do curso de Bacharelado em Administração (2017) pelo (a) Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Maranhão, campus Santa Inês. Sua principal linha de pesquisa é voltada para elaboração de projetos na área do setor público e privado.

**Wladislau Guimarães Silva Chalub**

Graduação em Medicina Veterinária pela UCCB (2005) e Administração pela UFMS (2012). Especialista em Vigilância Sanitária e Controle de Qualidade dos Alimentos (2015) Mestre em Administração pela Universidade Federal de Uberlândia (2018). Sua principal linha de pesquisa é voltada para a área de estratégia. Atualmente é professor titular da FAMA e FIPAR, e professor voluntário da UFMS.

**Thaise Ribeiro Luz**

Entusiasta da área de tecnologia, marketing digital e empreendedorismo; possui graduação em Marketing pelo Centro Universitário Internacional (2017), e atualmente é pós graduanda em Engenharia de Produção pela Universidade Cruzeiro do Sul.

**EDITORIA KREATIK**

