

**ESTUDOS ORGANIZACIONAIS:
AGRONEGÓCIO, CADEIA PRODUTIVA
E EMPREENDEDORISMO
VOLUME 2**

**ALMERINDA TEREZA BIANCA BEZ BATTI DIAS
EDUARDO TRAMONTIN CASTANHA
SÉRGIO MENDONÇA DA SILVA
SÍLVIO PARODI OLIVEIRA CAMILO**

ORGANIZADORES

2024©Copyright UNESC – Universidade do Extremo Sul Catarinense

Av. Universitária, 1105 – Bairro Universitário – C.P. 3167 – 88806-000

Criciúma – SC Fone: +55 (48) 3431-2718

Vice-Reitora

Gisele Silveira Coelho Lopes

Conselho Editorial

Dimas de Oliveira Estevam (Presidente)

Adriano Michael Bernardin

Angela Cristina Di Palma Back

Cinara Ludvig Gonçalves

Ismael Francisco de Souza

Marco Antonio da Silva

Marcos Aurélio Maeyama

Merisandra Côrtes de Mattos Garcia

Rafael Rodrigo Mueller

Reginaldo de Souza Vieira

Ricardo Luiz de Bittencourt

Richarles Souza de Carvalho

Vilson Menegon Bristot



ESTUDOS ORGANIZACIONAIS: AGRONEGÓCIO, CADEIA PRODUTIVA E EMPREENDEDORISMO VOLUME 2

**ALMERINDA TEREZA BIANCA BEZ BATTI DIAS
EDUARDO TRAMONTIN CASTANHA
SÉRGIO MENDONÇA DA SILVA
SÍLVIO PARODI OLIVEIRA CAMILO**

ORGANIZADORES

CRICIÚMA
UNESC
2024

Editora da UNESC

Editor-Chefe: Dimas de Oliveira Estevam

Preparação, revisão ortográfica e gramatical: Rosemeri Lazzari

Projeto gráfico, diagramação e capa: Luiz Augusto Pereira



As ideias, imagens e demais informações apresentadas nesta obra são de inteira responsabilidade de seus autores e organizadores.

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação

E82 Estudos organizacionais [recurso eletrônico] :
 agronegócio, cadeia produtiva e empreendedorismo
 : volume 2 / Almerinda Tereza Bianca Bez Batti
 Dias ... [et al.], organizadores. - Criciúma,
 SC: Ediunesc, 2024.
 321 p. : il.

Modo de acesso: <<https://www.unesc.net/portal/capa/index/300/5886/>>.
ISBN 978-65-85766-51-7

1. Agricultura familiar - Sucessão. 2. Agranegócio. 3. Satisfação no trabalho. 4. Cadeia produtiva. 5. Fumo - Cultivo. 6. Indústria de materiais de construção. 7. Hotelaria. 8. Extensão universitária. 9. Empreendedorismo. 10. Mulheres nos negócios. I. Título.

CDD - 23.ed. 658

Bibliotecária Eliziane de Lucca Alosilla - CRB 14/1101
Biblioteca Central Prof. Eurico Back - UNESC

Todos os direitos reservados. Nenhuma parte desta obra poderá ser reproduzida, arquivada ou transmitida, por qualquer meio ou forma, sem prévia permissão por escrito da Editora da UNESC.

PREFÁCIO

A universidade desempenha um papel fundamental no avanço dos estudos organizacionais, onde pesquisadores possuem a liberdade e os recursos necessários para explorar diversas dimensões da gestão organizacional. Por meio de ensino e da pesquisa, as universidades proporcionam um ambiente propício para a análise crítica e a reflexão teórica sobre questões relevantes para o mundo dos negócios.

A universidade emerge como um importante agente na promoção do avanço e da inovação nos estudos organizacionais, desempenhando um papel crucial na geração de conhecimento e na formação de profissionais capacitados para enfrentar os desafios e explorar as oportunidades do agronegócio.

É nesse contexto que apresentamos este *e-book*, uma compilação meticulosa de 11 estudos que investigam dinâmicas complexas e multifacetadas de estudos organizacionais, com foco especial no agronegócio, cadeia produtiva e empreendedorismo. Esta obra, intitulada “Estudos Organizacionais: Agronegócio, Cadeia Produtiva e Empreendedorismo – Volume 2”, oferece uma visão única e abrangente acerca de diversos aspectos fundamentais do mundo dos negócios e da gestão organizacional.

Nossa jornada inicia com uma reflexão sobre desafios da sucessão familiar em propriedades rurais; satisfação no trabalho nas agroindústrias, revelando a complexidade dos fatores que influenciam o bem-estar dos trabalhadores, desde os laços afetivos até questões salariais; as estratégias de mitigação diante de desafios econômico-financeiros, ambientais e sociais; a hotelaria, até o empreendedorismo feminino na área da saúde.

Ao chegarmos no final desta jornada intelectual, somos convidados a refletir sobre a aplicação de teorias contemporâneas, como a Teoria Ator-Rede, em contextos diversos, e a reconhecer o papel crucial da extensão universitária na formação de competências socioemocionais em meio à quarta revolução industrial.

Por meio desses estudos, as autorias oferecem ao leitor uma síntese rica e diversificada dos estudos organizacionais, e se espera contribuir para uma compreensão mais ampla e holística dos desafios e oportunidades que permeiam o mundo dos negócios e da gestão organizacional.

Que este *e-book* sirva não apenas como uma fonte de conhecimento, mas, como um catalisador para a reflexão e o diálogo sobre os temas que delineiam o panorama empresarial contemporâneo.

Boa leitura!

Profa. Dra. Cristina Keiko Yamaguchi

Coordenadora Geral do Programa de Pós-Graduação em Sistemas Produtivos em forma associativa entre a Uniplac, UNC, Unesc e Univille

Docente do Programa de Pós-Graduação em Ambiente e Saúde da Universidade do Planalto Catarinense – Uniplac (Mestrado e Doutorado)

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO	9
CAPÍTULO 1	11
A PASSAGEM DO BASTÃO: FATORES QUE INFLUENCIAM A SUCESSÃO FAMILIAR RURAL	
CAPÍTULO 2	39
FATORES QUE INFLUENCIAM A SATISFAÇÃO NO TRABALHO: UM ESTUDO COM PROFISSIONAIS QUE ATUAM EM AGROINDÚSTRIAS	
CAPÍTULO 3	67
GERENCIAMENTO DE RISCOS NA CADEIA PRODUTIVA DE FUMO: ANÁLISE SOB A ÓTICA DO PRODUTOR	
CAPÍTULO 4	103
ANÁLISE DO SISTEMA PRODUTIVO DE UMA INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO CIVIL, SUBSETOR MATERIAL DE CONSTRUÇÃO (ICCSMC)	
CAPÍTULO 5	128
ANÁLISE DO PERFIL E DO HISTÓRICO PROFISSIONAL DOS TRABALHADORES NA HOTELARIA: UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DE ALIMENTOS E BEBIDAS DE UM HOTEL EXECUTIVO DE FLORIANÓPOLIS/SC*	

CAPÍTULO 6	154
ESTRATÉGIAS DE DIGITALIZAÇÃO DE NEGÓCIOS POR MEIO DE REDES SOCIAIS: ESTUDOS DE CASO EM UMA PEQUENA EMPRESA DO RAMO DE JOIAS	
CAPÍTULO 7	176
OS IMPACTOS DOS ACORDOS DE PREFERÊNCIA COMERCIAL PARA O BRASIL: UMA ANÁLISE DE EQUILÍBRIO GERAL COMPUTÁVEL	
CAPÍTULO 8	205
A UTILIZAÇÃO DA TEORIA ATOR-REDE COMO ANÁLISE DE PRÁTICAS NOS ESTUDOS DE DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO NO BRASIL	
CAPÍTULO 9	233
UMA NARRATIVA SOBRE A EXTENSÃO UNIVERSITÁRIA NO CONTEXTO DA QUARTA REVOLUÇÃO INDUSTRIAL: AS OPORTUNIDADES PARA O DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS SOCIOEMOCIONAIS	
CAPÍTULO 10	262
EMPREENDEDORISMO FEMININO: UMA ANÁLISE COM EGRESSAS DO PERÍODO 2010-2018 DA ÁREA DA SAÚDE DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR DE SANTA CATARINA	
CAPÍTULO 11	295
EMPREENDEDORISMO FEMININO: MULHER E OS FATORES MOTIVACIONAIS NO AMBIENTE EMPREENDEDOR	

APRESENTAÇÃO

Bem-vindo ao *e-book* que explora as dinâmicas multifacetadas dos estudos organizacionais, com ênfase no agronegócio, cadeia produtiva e empreendedorismo. Intitulado “Estudos Organizacionais: Agronegócio, cadeia produtiva e empreendedorismo – Volume 2”, este compilado de 11 estudos oferece uma visão abrangente sobre diversos aspectos ligados ao mundo dos negócios e da gestão organizacional.

Iniciamos com “A Passagem do Bastão”, destacando os desafios da sucessão familiar em propriedades rurais. Este estudo revela a importância da educação agrícola e da participação em entidades cooperativas, além da rentabilidade, como fatores cruciais para a permanência dos jovens no campo. Na sequência, apresenta-se o estudo que trata de uma análise da satisfação no trabalho em agroindústrias, evidenciando a importância dos laços afetivos e da natureza do trabalho, mas, também, apontando para desafios como a questão salarial e de promoções. Como terceiro capítulo desta obra, que tem relação com o segundo capítulo, apresenta-se um estudo que aborda o gerenciamento de riscos na cadeia produtiva do fumo, onde se discute a exposição a riscos econômico-financeiros, ambientais e sociais, sublinhando a diversificação da terra como estratégia de mitigação.

Prosseguindo com as temáticas, explora-se também o sistema produtivo da indústria da construção civil, destacando a busca por melhorias no processo produtivo e o aumento da produtividade, um tema relevante para a sustentabilidade e eficiência organizacional. Na sequência, outro estudo trata do perfil profissional dos trabalhadores na hotelaria, avaliando aspectos como formação acadêmica, histórico de carreira e desafios enfrentados, principalmente em relação à remuneração e ao clima organizacional.

O sexto capítulo deste *e-book* tem como propósito estudar as estratégias de digitalização de negócios através das redes sociais de uma empresa de joias, destacando o impacto positivo do marketing digital e do

uso eficaz de dados de clientes no aumento de vendas. O sétimo capítulo analisa os impactos dos acordos de preferência comercial para o Brasil, que são analisados sob a ótica econômica, ressaltando os ganhos e desafios em diversos cenários de comércio internacional.

Caminhando para os capítulos finais, encontraremos a temática voltada para a aplicação da Teoria Ator-Rede em estudos de Doutorado em Administração, que revela sua importância em áreas como Administração Pública, Governo e Sociedade Civil, e Tecnologia da Informação e Comunicação. Ainda no campo do conhecimento, outro estudo evidencia a extensão universitária na era da Quarta Revolução Industrial, enfatizando seu papel no desenvolvimento de competências socioemocionais, especialmente em contextos vulneráveis.

O penúltimo capítulo aborda o empreendedorismo feminino na área da saúde, analisando as egressas de uma instituição de Ensino Superior de Santa Catarina. Este estudo destaca as motivações, características e dificuldades enfrentadas por estas mulheres, revelando influências familiares e acadêmicas, a busca por flexibilidade e realização pessoal, e a importância de recursos e apoio no processo empreendedor.

Por fim, mas não menos importante, o estudo complementar sobre o empreendedorismo feminino em Santa Catarina aprofunda nossa compreensão dos fatores motivacionais que levam mulheres a empreender. A pesquisa ressalta a busca por independência financeira, flexibilidade de horários e autorrealização, e enfatiza a importância do reconhecimento social e da valorização da mulher no mercado de trabalho.

Caro leitor, esperamos ter contemplado nesta coletânea de 11 artigos variadas perspectivas e estudos, oferecendo um panorama dos estudos organizacionais no contexto atual.

CAPÍTULO 1

A PASSAGEM DO BASTÃO: FATORES QUE INFLUENCIAM A SUCESSÃO FAMILIAR RURAL

Camila Letícia Moesch¹

Camila Paulus Link²



SUMÁRIO

¹ Graduação em Administração pela Uceff – Itapiranga. E-mail: camilamoesch@hotmail.com

² Mestrado em Ciências Contábeis e Administração. Professora da Uceff – Itapiranga. Email: camilalink@uceff.edu.br

INTRODUÇÃO

O processo de sucessão familiar é um desafio para as empresas familiares, e não é diferente nas propriedades rurais. Segundo Volpato, Vieira e Zili (2018), as empresas familiares enfrentam um desafio ainda maior no processo de sucessão, pois a incapacidade em se adaptar ao mercado e ao processo de sucessão faz com que muitos jovens abandonem o meio rural e busquem novas atuações econômicas.

Quando se fala em empresa familiar, ainda existem muitos desconhecimentos de informações quanto à forma como estas são constituídas e sua importância. Empresas familiares não podem ser caracterizadas pelo seu tamanho, levando em conta que muitos problemas, decorrentes de questões familiares, são enfrentados tanto em empresas familiares de pequeno como de grande porte (Zambarda; Vortmann, 2020).

Na visão de Brandt, Schefer e Gallon (2020), a sucessão de empresas familiares é caracterizada como um momento crítico dentro das organizações, pois, se este acontece de forma não adequada, pode comprometer a sustentabilidade, bem como, se feito de forma gradativa e com estratégias condizentes, impulsiona e fortalece as empresas, inclusive nas propriedades rurais, que estão cada vez mais dedicando-se a esse processo para ter um impacto menor no momento de transição.

Com base no levantamento feito pelo IBGE (2020), dos 211 milhões de brasileiros, apenas 15,3% destes residem ainda no meio rural. Conforme os autores Nottar e Favretto (2021), a persistência do êxodo rural segue alarmante, intensificando os problemas e comprometendo a efetividade dos processos de sucessão nas propriedades rurais.

Neste viés, verifica-se que ainda existem muitas dificuldades para a efetivação da sucessão familiar. A sucessão familiar pode ser caracterizada como o processo de transmissão da gestão e da atividade da propriedade para um sucessor, que, por vez, precisa ter o interesse de assumir a responsabilidade pela gestão da propriedade, que até então era realizada pelos antecessores. Esse processo difere da herança, que tem efeito apenas

de passagem de capital, enquanto que na sucessão há a transição também da atividade rural (Diamor; Sudré, 2021).

No processo de sucessão familiar existem características pertinentes a cada propriedade agrícola, visto que cada empresa, família e negócio possui suas particularidades, e isso deve ser levado em consideração no andamento deste. De modo geral, para que a sucessão ocorra de forma harmônica e sem perdas econômicas, é importante que exista um planejamento e a preparação dos potenciais sucessores para esse momento (Volta; Borges; Cappelle, 2021).

Seguindo neste pressuposto, este estudo apresenta a seguinte questão problema: Quais fatores influenciam no processo de sucessão familiar rural no município de Itapiranga-SC? Assim, o objetivo geral deste estudo **é analisar fatores que influenciam no processo de sucessão familiar rural no município de Itapiranga- SC.**

Esta pesquisa mostra-se fundamental para a região estudada e para as propriedades rurais, uma vez que sua economia depende essencialmente da agropecuária, com ênfase na suinocultura, bovinocultura, avicultura e cultivo de milho, que, por vez, é também uma realidade econômica regional, em que o processo de sucessão familiar é uma forte realidade (Município de Itapiranga, 2019).

Além disso, o presente estudo é importante por contribuir para o crescimento da economia local, visto que a agricultura de Itapiranga é composta por várias propriedades agrícolas familiares. Ademais, o município de Itapiranga possui a maior representatividade no movimento econômico entre os 19 municípios da Associação dos Municípios do Extremo Oeste de Santa Catarina (Ameosc), com R\$ 897.181.422,76 em 2019, apresentando um aumento de 6,3% em comparação ao ano de 2018.

Justifica-se, ainda, a importância deste estudo sobre a sucessão familiar em propriedades rurais, se levado em consideração que a agricultura familiar tem um importante papel na economia e é responsável por grande parte dos alimentos que chegam nas casas dos consumidores brasileiros

(Silva; Dornelas, 2021). Após a contextualização da introdução, apresenta-se o próximo capítulo, que aborda conceitos teóricos quanto ao processo de sucessão familiar e fatores que interferem nesta decisão.

REFERENCIAL TEÓRICO

SUCESÃO FAMILIAR E PRINCIPAIS FATORES QUE INTERFEREM NO PROCESSO EM PROPRIEDADES RURAIS

O futuro das empresas familiares de produção agrícola está diretamente ligado ao êxito no processo de sucessão familiar, pois apenas este tem a capacidade de garantir a continuidade das atividades agrícolas. Entretanto, a falta de estrutura e tecnologia, bem como, políticas voltadas a esse tipo de atividade, aliado ainda as dificuldades financeiras e baixa escolaridade dos fundadores, são fatores que contribuem para a saída dos jovens do campo, e consequentemente, dificultam o processo de sucessão (Facioni, Pereira, 2015).

Aliado a isso, Costa *et al.* (2015) evidenciaram em seu estudo que o processo de sucessão familiar é um momento crucial para as empresas do agronegócio, pois, em virtude de problemas que ocorrem durante este processo, muitas propriedades acabam encerrando suas atividades. Isso se dá em razão de que no processo de sucessão, está em jogo não somente um negócio, mas, também, a herança dos sucessores.

Em outro estudo sobre o processo de sucessão familiar, Spanevelo *et al.* (2017) identificaram que uma das maiores dificuldades no processo de sucessão familiar em propriedades rurais é a existência de um sucessor interessado em assumir a atividade. Muitas vezes, nem se refere àqueles que não possuem filhos para assumir a atividade, mas, sim, ao fato de que estes já tenham buscado outras atividades e não pretendem permanecer no meio rural. Isso faz com que muitos proprietários, quando a idade avança,

acabem vendendo a propriedade e passem a residir no meio urbano, para ficarem mais próximos dos filhos.

Zonatto *et al.* (2017) e Brandt, Scheffer e Gallon (2020) possuem achados de pesquisas semelhantes, que afirmam que as gerações atuais estão mais bem preparadas para assumir a gestão da empresa; logo, se o processo de sucessão familiar for promissor, é grande a possibilidade de a empresa expandir. Os jovens que estão assumindo as propriedades possuem um maior conhecimento dos custos, controles, contabilidade e tecnologias aplicadas à produção agrícola. É uma geração que tem o objetivo de produzir cada vez mais, com menos esforço e recursos humanos.

Outro aspecto identificado no estudo é que ainda existe uma predominância para que os sucessores do sexo masculino assumam a atividade agrícola. Apesar disso, criou-se a hipótese de que este fato não está relacionado a preconceitos ou à crença de que o sexo feminino não seria capaz de assumir tal função; apenas é um dado que se repete. Em contrapartida, identificou-se que em propriedades em que o processo de sucessão/gestão é assumido por uma mulher, ela conquista admiração e respeito, justamente por ser um diferencial no ramo (Zambarda; Vortmann, 2020).

Camara, Zucatto e Naszeniak (2021) complementam em seus estudos que nem sempre o processo de sucessão familiar precisa ter, obrigatoriamente, apenas um sucessor. No estudo em questão havia dois herdeiros interessados em serem sucessores, e ambos tinham uma relação profissional muito harmoniosa. Os dois iniciaram nas atividades desde pequenos, permaneceram e buscaram por formação, credibilidade e legitimidade para com os seus antecessores, o que lhes permitiu assumir a empresa neste processo.

Em um estudo realizado por Nottar e Favretto (2021) com jovens da Região Oeste do Estado de Santa Catarina, foi possível identificar que estes possuem muita determinação e gosto pela atividade agrícola e o interesse de permanecer no meio rural, com o intuito de dar continuidade a atividade e estruturas construídas por seus pais. Estas características foram identificadas em ambos os sexos.

Em consonância, os autores identificaram que existe uma forte predominância da sucessão familiar agrícola na região, por se tratar de inúmeras propriedades de pequeno porte. Além disso, que os jovens buscam se preparar para o processo de sucessão, mediante formação técnica na área e participação efetiva nas decisões da propriedade. De modo geral, os jovens se sentem aptos e dispostos ao processo de sucessão (Nottar; Favretto, 2021).

Garcia, Ayala-Calvo e Schumacher (2021) destacaram, com a pesquisa feita, que o processo de sucessão é um momento crítico, e, para isso, defendem que este deve ter uma visão integrativa, e que devem ser considerados tanto os fatores econômicos como os não econômicos, incluindo o alto nível de envolvimento que existe neste processo, visto que não é apenas o patrimônio e a continuidade da atividade que são considerados importantes; tem também a intenção pela preservação da harmonia familiar.

Vale destacar, ainda, que em empresas com cenários econômicos desfavoráveis o processo de sucessão também é mais difícil, pois, nestas situações, é mais complicado encontrar sucessores que queiram assumir um negócio em que o futuro é um tanto incerto. Apesar disso, ainda existe a oportunidade percebida de moldar um sucessor líder, que possa assumir o negócio e buscar por novas alternativas que venham a impulsionar o negócio e o tornar viável economicamente (Garcia; Ayala-Calvo; Schumacher, 2021).

Aliado a esse interesse dos jovens em assumir as propriedades rurais, Gazola, Dengo e Perondi (2021) defendem que um dos fatores que contribui para que os jovens queiram permanecer, ou até mesmo retornar às propriedades rurais e fazer parte do processo de sucessão familiar, está relacionado à autonomia que estes possuem com a atividade, além do acesso a novos conhecimentos e a satisfação em morar em um lugar agradável e com a possibilidade de produzir parte de seus alimentos.

Por fim, apresenta-se o estudo realizado por Silva e Dornelas (2021), em que os pesquisadores concluíram que um dos desafios do processo de sucessão inclui os próprios pais, que, muitas vezes, incentivam nos jovens o estudo em grandes centros e a tentarem novas oportunidades, ao invés de incentivá-los, desde o princípio, pela permanência no campo e pela sucessão. Essa preocupação acaba acontecendo anos depois, onde muitos já seguiram outros rumos, colocando em risco a sucessão da propriedade.

Em contrapartida, Silva e Anjos (2022) concluíram com sua pesquisa que, quando o indivíduo tido como sucessor participa da atividade junto com os pais, desde a infância, isso acaba despertando o interesse pela continuidade no mesmo segmento. Entretanto, um fator negativo para a decisão de permanecer na atividade é quando o(a) filho(a) opta por residir fora da propriedade e o vínculo acaba enfraquecendo.

Depois de apresentados conceitos relativos ao processo de sucessão familiar, bem como, os principais fatores envolvidos para melhor relacionar a realidade contemporânea, apresenta-se no tópico seguinte os conceitos sobre a modernização no meio rural e a influência desta na exclusão de propriedades agrícolas.

A MODERNIZAÇÃO E A EXCLUSÃO DOS AGRICULTORES FAMILIARES

Drebes, Bohner e Silveira (2018) atribuem ao Estado a responsabilidade pela modernização agrícola, e consideram que em decorrência disso muitas propriedades deixaram de existir, e muitas pessoas, apesar do apelo, acabaram por abandonar o agronegócio, por ter se tornado muito desafiador permanecer no meio rural. Segundo os autores, as políticas governamentais contribuíram apenas para aqueles que tinham a capacidade e recursos para investir nas propriedades; já os pequenos agricultores viram o seu negócio se tornar inviável, optando pelo encerramento do mesmo.

Souza e Silva (2021) concluíram, nos seus estudos, que a modernização na agricultura é, principalmente, o reflexo dos incentivos estatais. Percebe-se o forte investimento em técnicas modernizadas para a produção agrícola, tornando necessárias, inclusive, alterações em leis que objetivam fortalecer a economia do segmento, mas, ao mesmo tempo, a preservação do meio ambiente. Essa mudança, necessária para atender a nova demanda do agronegócio, fez com que muitas regiões perdessem suas características físicas, como o desmatamento e a ausência de muitas moradias.

Santos (2021) corrobora, afirmando que, com a modernização no agronegócio, com o intuito de aumentar a produção de grãos e animais, é inevitável que o solo e o meio ambiente sejam comprometidos. Essa expansão se dá pela necessidade de atender a uma fatia maior do mercado – interno e externo –, e atender a demanda necessária. Apesar disso, o pesquisador identifica que a produção tende somente crescer, e com isso surge a necessidade de se criar estratégias de preservação que vão ao encontro do crescimento da atividade.

Gazola, Dengo e Perondi (2021) complementam, ainda, que as inovações percebidas na agricultura fazem com que esta seja vista pela comunidade econômica em geral como modernizada, tendo como idealizadores desta melhoria o governo, as agências de pesquisas e tecnologias e as empresas de insumos, entre outros. Neste viés, todos buscam por novas alternativas que venham contribuir para a redução no tempo de produção e, ao mesmo tempo, aumento da quantidade produzida.

Os autores, contudo, afirmam que, neste cenário, os agricultores passam a ser meros usuários das tecnologias, e que acabam perdendo, cada vez mais, a autonomia e o contato direto com a atividade, sendo instigados a comprar insumos e a adquirir tecnologias e práticas agrícolas externas que, por vez, possuem um alto valor agregado, exigindo um grande giro financeiro para a manutenção das propriedades agrícolas na atividade (Gazola; Dengo; Perondi, 2021).

Nottar e Favretto (2021) consideram, em suas pesquisas, que essa modernização e evolução que vem acontecendo nas propriedades rurais está fortemente ligada à realidade de ter-se novamente um aumento no número de jovens que permanecem no meio rural. Em sua justificativa, estes estão mais bem preparados com conhecimento técnico e de gestão para dar continuidade à atividade, com a maior valorização dos empreendimentos familiares de forma associativa e protagonizando o processo de crescimentos das propriedades rurais.

Desta maneira, aliada a essa modernização que vem impactando a economia das propriedades rurais, e a importância que o processo de sucessão familiar possui para a continuidade e sustentabilidade das empresas, objetiva-se identificar os fatores que influenciam no processo de sucessão familiar, com base nos conceitos teóricos levantados e com a pesquisa aplicada. Para tanto, apresenta-se no tópico seguinte os procedimentos metodológicos adotados para esse estudo.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para atender ao objetivo proposto de analisar os fatores que influenciam no processo de sucessão familiar rural no município de Itapiranga-SC, optou-se por uma metodologia quantitativa, descritiva e exploratória, operacionalizada através de uma *survey*, mediante a aplicação de questionários com agricultores do município em estudo.

A pesquisa pode ser caracterizada inicialmente como teórica-empírica e descritiva. Optou-se por uma pesquisa quantitativa em virtude de que esse tipo de estudo objetiva análises estatísticas, de forma a quantificar os achados para, dessa forma, permitir uma generalização na criação de uma hipótese.

A população desta pesquisa compreendeu um total de 2.166 produtores ativos, inscritos na Prefeitura Municipal de Itapiranga-SC em 2022. A amostra do estudo foi definida por meio da utilização da técnica de

amostragem Bola de Neve, devido haver uma amostra não probabilística e em razão de constituir uma cadeia em específico a ser abordada.

Para tanto, neste estudo obteve-se 63 respondentes. Alguns destes, contudo, não estavam aptos a darem continuidade, por não exercer atividade familiar rural (3 respondentes) e por não residirem no município de Itapiranga (10 respondentes), que era uma das determinações do estudo. Desta forma, a amostra final válida para a presente pesquisa foi composta por 50 respondentes, potenciais sucessores de propriedades rurais.

Reitera-se que o corte estabelecido para este estudo é que os respondentes sejam agricultores que tendem a participar do processo de sucessão, ou seja, que possuam essa característica em sua propriedade rural. Ainda, delimita-se que é necessário também que os respondentes residam no município de Itapiranga-SC.

O questionário foi composto de perguntas fechadas, de assinalar ou múltipla escolha, além de uma questão final aberta para que os respondentes pudessem descrever sobre os fatores que influenciam na sucessão familiar rural. Os questionários foram enviados aos respondentes por meio de um link do software *Google Forms*, através das redes sociais e e-mails dos pesquisadores, e também foram enviados diretamente em grupos de WhatsApp que tinham como participantes os agricultores.

Com a finalidade de se atingir o objetivo proposto, este estudo seguiu as orientações quanto à ferramenta de pesquisa, um instrumento adaptado de Kruger *et al.* (2018), que tinha como objetivo identificar fatores determinantes para o processo de sucessão familiar em estabelecimentos rurais da Região Oeste de Santa Catarina. O estudo teve como base também a pesquisa de Panno e Machado (2016), que objetivava discutir a sucessão hereditária em pequenas propriedades rurais familiares sob a ótica da teoria da decisão, considerando especialmente o processo decisório pelo qual passam potenciais sucessores (filhos) e sucedidos (pais), e os diferentes fatores que os influenciam neste processo. Ainda, o estudo de Silva e Vieira (2020), que objetivava analisar a realidade do processo de sucessão

familiar rural e os possíveis fatores que influenciam a permanência ou a evasão dos jovens das propriedades rurais da Região Fronteira Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul.

O instrumento de coleta de dados desta pesquisa foi composto por três blocos, sendo que o primeiro se referiu ao aceite do respondente para esta pesquisa, o qual o deixava ciente da possibilidade de desistir do estudo a qualquer momento, e também da necessidade de confirmar se era residente do município de Itapiranga. O segundo bloco, por sua vez, esteve relacionado à caracterização da amostra. O terceiro bloco buscou realizar uma análise dos fatores que influenciam no processo de sucessão familiar, através da aplicação de questões de múltipla escolha e análise por meio da Escala *Likert* 5 pontos, sendo 5 para motiva muito, 4 para motiva, 3 quando indiferente, 2 em situações que motiva pouco e 1 quando não motiva.

Para as análises do estudo, os dados coletados foram tabulados no Excel, para a realização de uma interpretação estatística, por meio de ferramentas de média, desvio padrão e frequência absoluta. Neste sentido, é importante apresentar que esta pesquisa, antes de ser operacionalizada, passou pelo Comitê de Ética (CEP), e os procedimentos metodológicos seguiram aos preceitos éticos implicados na pesquisa com seres humanos, conforme descrição do Conselho Nacional de Saúde e do Conselho Federal de Psicologia, que incluem o sigilo quanto à identidade dos participantes e a adesão voluntária ao estudo, além da utilização dos dados apenas para fins específicos do presente trabalho.

ANÁLISES DOS RESULTADOS

PERFIL DOS RESPONDENTES

Em relação à caracterização da amostra respondente deste estudo, identificou-se a predominância de um público jovem, sendo destes (36%) com idade de 20 a 29 anos, e 28% com até 39 anos.

No que concerne à disparidade de idade entre os respondentes, que podem também ser chamados de sucessores, isso se justifica se levarmos em consideração que o processo de sucessão de uma propriedade/empresa não possui um momento correto e determinado para acontecer, ou seja, vai depender das particularidades de cada propriedade, e principalmente do momento e da relação entre sucessores e sucedidos, conforme já evidenciado nos estudos de Ramborger *et al.* (2022).

Quanto ao gênero dos respondentes, identificou-se neste estudo a predominância pelo sexo masculino, com uma representatividade de 62%, criando, assim, o indicativo de masculinização nas propriedades pertencentes ao município de Itapiranga-SC. Em um comparativo com o estudo realizado por Kruger *et al.* (2018), percebe-se uma predominância do gênero masculino, com 53,5% dos respondentes.

Em relação à formação acadêmica dos respondentes, identificou-se uma amostra de apenas 12% que possuem somente o Ensino Fundamental (até 4ª Série) e 12% apenas o Ensino Fundamental (5ª a 8ª série). Por se tratar de uma amostra jovem, em que 30% dos participantes possuem o Ensino Médio completo e, com maior representatividade (46%), o Ensino Superior, cria-se a hipótese de que o acesso à formação superior está mais facilitado, e que os jovens estão buscando se especializar para melhor exercer a sua profissão. Estes achados vão ao encontro dos resultados obtidos por Nottar e Favretto (2021), no qual os autores concluíram que os jovens buscam se preparar para o processo sucessório mediante a formação técnica na área, para garantir eficiência da atividade e, igualmente, a participação efetiva nas tomadas de decisão da propriedade. Essa formação faz com que os jovens se sintam aptos para o processo de sucessão.

Quanto ao estado civil dos respondentes, não houve muita disparidade entre solteiros e casados: obteve-se 52% que se declararam casados, e 40% solteiros, sendo que os demais afirmaram ser de outro estado civil. Esses dados foram contrários aos encontrados por Kruger *et al.* (2018), em que 62,5% dos respondentes eram solteiros e 35% eram casados.

Em consonância, encontra-se uma hipótese para os achados quanto à quantidade de residentes na casa, onde 24% dos respondentes afirmaram residir em mais de quatro pessoas e 36% em quatro membros. Aliado a isso, por se tratar de um processo de sucessão familiar, existe a possibilidade de os sucessores e sucedidos residirem na propriedade, o que justificaria o fato de haver tantos residentes na mesma propriedade. Ainda, 28% afirmaram residir em três pessoas na propriedade, e 12% em apenas duas pessoas.

Quanto ao questionamento feito aos respondentes sobre o fato de a propriedade já pertencer à família (avós), apenas 28% afirmaram que ela não pertencia aos avós ou que foi adquirida de outra maneira, e a maioria, 66%, afirmaram que a propriedade era pertencente a seus avós, ou seja, já havia passado por um processo de sucessão familiar. Essa amostra foi semelhante a que compôs o estudo de Silva e Vieira (2020), no qual ficou demonstrado que 80% dos participantes afirmaram que a propriedade era pertencente aos avós, ou seja, se trata, na grande maioria, de situações em que o processo de sucessão já aconteceu pelo menos uma vez.

Ainda, como característico de propriedades familiares, identificou-se que a mão de obra das propriedades é feita pelos próprios familiares em 76% dos casos, e em 24% dos respondentes a mão de obra é familiar, somado com a mão de obra de terceiros. Em nenhuma das propriedades a mão de obra é realizada apenas por terceiros. Em justificativa a este achado, Bueno, Wesz Junior e Martins (2007) já identificavam, há mais de uma década, que nas propriedades rurais comumente é percebida a falta de mão de obra para a realização das atividades, fazendo com que, muitas vezes, os donos busquem mão de obra terceirizada para dar suporte às atividades.

O achado de que em 76% das propriedades os membros da família constituem a única mão de obra existente vai ao encontro dos achados de Santos e Cedraz (2015), que afirmam que o progresso técnico e de máquinas faz com que seja possível produzir mais com uma necessidade muito inferior de recursos humanos, onde o trabalho das pessoas acaba sendo substituído por máquinas, equipamentos e robôs. Após a análise do perfil

dos respondentes, busca-se analisar sobre os fatores que geram influência no processo de sucessão familiar.

FATORES QUE INFLUENCIAM A SUCESSÃO FAMILIAR RURAL

Com a finalidade de compreender quais os fatores que influenciam no processo de sucessão familiar das propriedades rurais, buscou-se conhecer um pouco mais sobre as características das propriedades. Ainda, aliado aos recursos disponíveis para a atividade, a amostra foi questionada em relação ao tamanho da propriedade, ou seja, à quantidade de terra disponível em hectares.

Metade das propriedades (50%) pertencentes a este estudo tem de 1 a 15 hectares de terra, o que é compreensível pelas principais atividades desenvolvidas nessas propriedades, visto que são ramos de negócio que não demandam de tanto espaço físico. Destaca-se um percentual baixo para propriedades com mais de 50 hectares, que possuem um somatório de 14%.

Segundo uma pesquisa realizada pela Epagri (2016) e publicada por Jochims, Dorigon e Portes (2016), as propriedades rurais do Estado de Santa Catarina possuem, em média, 16,1 hectares, e 70% dos estabelecimentos rurais possuem até 20 hectares. Estes dados, que estão de acordo com os resultados encontrados neste estudo, demonstram que, apesar de o percentual de propriedades com até 20 hectares ter ficado menor, a amostra possui propriedades, em geral, com tamanho maior que a média nacional.

Ainda em relação a aspectos relacionados ao tamanho das propriedades, os respondentes foram questionados se havia o arrendamento de terras para o cultivo/manejo das atividades da empresa rural. Com base nisso, a grande maioria (68%) afirmou não necessitar realizar arrendamento de terra, mostrando proximidade com os dados encontrados no estudo de Silva e Vieira (2020), em que foi identificado que 76% não realizavam arrendamento.

Em relação aos demais 32% dos respondentes, que afirmam arrendar terra, estes foram questionados acerca da quantidade de terra que estava sendo utilizada nestas características, e como resultado identificou-se que um total de 185 hectares são arrendados, dando assim, em média, 11,56 hectares para cada uma destas 34 propriedades que afirmaram ter terras arrendadas. No estudo feito por Silva e Vieira (2020), destaca-se que 22% das propriedades necessitam realizar arrendamento, porém, sem mensurar quantidades.

É possível identificar que a produção de leite é a atividade predominante nesta amostra, visto que 24 dos respondentes afirmaram ser esta uma das principais da propriedade. Com base nisso, e no tamanho das propriedades, evidencia-se o já apresentado pela Epagri em 2016: que o leite é produzido por mais de 60 mil produtores rurais com até 50 hectares de terra no Estado de Santa Catarina, ou seja, **é uma atividade optada por aqueles que não possuem quantidades de terras excessivas** (Jochims; Dorigon; Portes, 2016).

Ainda, é possível perceber que existe uma forte predominância para as atividades com suínos e aves nas propriedades estudadas, o que era esperado, levando em consideração que as propriedades rurais da região de estudo possuem como base econômica a agropecuária, com ênfase na suinocultura, bovinocultura, avicultura e cultivo de milho, que, por vez, é também uma realidade econômica regional, onde o processo de sucessão familiar é uma forte realidade (Município de Itapiranga, 2019).

Os respondentes foram questionados ainda, como fechamento do bloco de caracterização da amostra, sobre informações quanto ao faturamento anual da propriedade, sendo possível identificar que as propriedades rurais, na sua grande maioria (52%), possuem um faturamento anual superior a R\$ 200.000,00, ou seja, próximo a R\$ 20.000,00 por mês. Uma hipótese para esse achado é justamente em razão do ramo de atividade em questão, o qual representa uma alta movimentação econômica, mas que, também, possui um valor significativo de custos de produção. Esta hipótese justifica-se com base nos achados do estudo de Kruger *et al.* (2018), em

que ficou evidenciado que 33% das amostras possuem um faturamento no teto mais alto estabelecido no questionamento. Nesta mesma pesquisa de Kruger *et al.* (2018), bem como, no estudo em questão, obteve-se um percentual de 12% e 8,5%, respectivamente, de respondentes que afirmaram não saber o faturamento da empresa, identificando a probabilidade de que estas propriedades não realizam controle financeiro, pois, caso o fizessem, teriam o conhecimento destas informações.

Aliado ao objetivo de identificar os aspectos que contribuem para o processo de sucessão familiar, os respondentes foram questionados se os integrantes da propriedade na qual residem já tiveram alguma capacitação técnica ou cursos de qualificação, e 74% da amostra respondeu afirmativamente. Ramborger *et al.* (2022), em um estudo aplicado com sucessores e/ou possíveis sucessores, também evidenciaram que a amostra buscava por capacitação no segmento, e, como reflexo dessa profissionalização, identificaram jovens com um papel importante para a sustentabilidade e existência das propriedades rurais, por buscarem atualizações, tecnologias e formação para novas formas de produção.

Diante de uma amostra com uma maioria significativa de propriedades com residentes que possuem capacitação técnica para a atividade, estes foram questionados sobre os controles financeiros realizados na atividade rural, sendo possível assinalar mais de uma opção.

Sendo assim, foi possível identificar que 32 propriedades realizam, principalmente, o controle de caixa, que envolve aspectos relativos aos pagamentos realizados pela propriedade. No estudo realizado por Kruger *et al.* (2018), este constructo também teve o maior destaque, visto que 43,5% dos respondentes afirmaram realizar este controle. Como justificativa, com base neste e na pesquisa comparativa, acredita-se que entidades e órgãos relacionados ao setor estão, cada vez mais, dispondo de treinamentos para os residentes das propriedades rurais, e o controle de caixa é tido como o inicial e não menos importante neste processo.

É fundamental apontar, ainda, o percentual representativo de propriedades que não realiza nenhum controle financeiro até o momento: 12% dos respondentes assinalaram essa opção. O estudo de Kruger *et al.* (2018) obteve um número ainda maior neste questionamento, com 17,5% das propriedades que não realizam nenhum controle. Uma hipótese para esse achado, com base no perfil dos respondentes, que, apesar de se tratar de um público jovem, com formação e que busca por capacitação, apresenta pouca idade para assumir a propriedade, ou seja, o processo de sucessão pode ainda não ter ocorrido, o que dificulta a operacionalização do conhecimento e das habilidades adquiridas.

Em continuidade, os respondentes foram questionados se, na percepção deles, é possível viver e garantir o sustento das famílias apenas com a renda do meio rural, e houve o percentual de 100% de respostas afirmativas. Apesar disso, o grau de satisfação com a atividade não teve uma representatividade tão grande.

Apresenta-se a predominância daqueles que estão satisfeitos com a atividade, apesar de não ser a totalidade. Identificou-se, nesta pesquisa, que 80% dos respondentes estão satisfeitos com a atividade, achado semelhante ao estudo realizado por Silva e Vieira (2020), em que 88% dos respondentes afirmaram estar satisfeitos. Em contrapartida, em relação aos insatisfeitos com a atividade, no presente estudo 14% afirmaram estar insatisfeitos, enquanto no estudo de Silva e Vieira (2020) o percentual foi menor, com apenas 6% manifestando este sentimento. Ainda, 2% afirmaram que a atividade possui muitos altos e baixos, opção que não foi dada na amostra neste estudo. A indiferença destacada por 2% dos respondentes cria a hipótese de que se trata de jovens que ainda não possuem participação assídua na atividade e não possuem decisão sobre sua permanência ou não.

Nesta amostra foi feito o questionamento se receberam o incentivo por parte de seus pais para permanecerem no meio rural, e 90% dos respondentes afirmaram que receberam o estímulo por parte de seus sucedidos. No estudo de Kruger *et al.* (2018), o percentual de respondentes que afirmaram ter tido estímulo para a permanência foi muito inferior,

destacado por apenas 68% da amostra, com o destaque para o fato de que o incentivo por parte dos pais é um dos aspectos mais importantes pela decisão de permanência dos jovens no meio rural. No estudo realizado por Panno e Machado (2016), 76,9% dos respondentes afirmaram que o incentivo por parte dos pais influencia muito na decisão de permanência na atividade agrícola.

Quando realizado o questionamento acerca de como os pais incentivam seus filhos a permanecerem na atividade agrícola, identificou-se que 20% não se manifestaram sobre a pergunta e 8% não assinalaram se incentivam ou não, o que cria a hipótese novamente de que estes referem-se a jovens, possivelmente sucessores, com o processo já realizado ou como possíveis a isso, que ainda não possuem filhos, o que dificulta para responderem ao questionamento.

Apesar disso, é importante destacar que, desconsiderando esse percentual, outros 68% afirmaram que incentivam os filhos para a permanência no meio rural. Apenas 4% da amostra, nesta pergunta, afirmou não incentivar os filhos para a permanência, o que é um número pouco significativo. No estudo realizado por Silva e Vieira (2020), 80% dos pais afirmaram incentivar os filhos a permanecerem na atividade. Afirmaram, ainda, agir desta maneira por acreditarem que no meio rural tem-se uma qualidade de vida melhor do que na cidade, e, inclusive, para contribuir para o processo, procuram antecipar-se para passar a propriedade para o nome dos filhos.

Em consonância, quando questionado sobre a sucessão familiar já ter sido pauta de conversa entre os membros, destaca-se que 50% destes afirmaram que a propriedade já é um caso de sucessão familiar, e outros 42% afirmaram que o assunto já foi abordado. Apenas 8% dos respondentes afirmaram que o assunto sucessão familiar ainda não foi discutido entre os membros, o que justifica novamente a hipótese de que se trata de uma pequena parcela da amostra formada por jovens e que ainda não decidiram pela permanência na propriedade ou não, fazendo com que os sucedidos não tenham interesse em abordar o assunto até o momento.

Em relação ao questionamento sobre o momento mais adequado para a realização da sucessão familiar, teve-se o mesmo resultado para as opções de isso acontecer quando o sucessor estiver pronto para assumir as responsabilidades, e que ainda não foi pensado sobre o assunto. Isso vai ao encontro do destacado por muitos pesquisadores, inclusive por Ramborger *et al.* (2022), que identificaram no seu estudo que o processo de sucessão não tem um momento determinado e correto para acontecer, ou seja, depende totalmente das particularidades dos residentes de cada propriedade.

Um dado que oferece destaque está relacionado ao fato de que 16% dos respondentes afirmaram que não será feita a transferência enquanto o pai tiver condições de dirigir a propriedade, o que justamente vai contra o que é apresentado por muitos pesquisadores, como Brandt, Schefer e Gallon (2020), Camara, Zucatto e Naszeniak (2021) e Volta, Borges e Cappelle (2021), entre outros, que defendem que o processo de sucessão familiar deve acontecer de forma harmônica e gradativa, e que os sucessores devem ser preparados por seus sucedidos para a gestão da propriedade através de um planejamento estratégico.

Ainda, cria-se a hipótese com base nos 12% que afirmaram que a transferência vai acontecer quando os pais tiverem uma renda garantida, pois o processo de sucessão pode vir a acontecer somente diante da aposentaria dos pais, o que também pode ser considerado, com base no apresentado pelos pesquisadores mencionados anteriormente, ser muito tarde para iniciar o processo de sucessão, ou seja, os sucessores precisam ser preparados, e estratégias precisam ser criadas mais cedo, para garantir a sustentabilidade e continuidade da propriedade. Em continuidade, os respondentes foram questionados sobre quais fatores, na opinião deles, são determinantes para o processo de sucessão familiar.

Com base nos dados, é possível perceber que o fator determinante para que o processo de sucessão aconteça, ou seja, para que um sucessor opte por permanecer na propriedade, é o rendimento gerado pelas atividades. Kruger *et al.* (2018) também identificaram que o fator que mais contribui para os jovens desejarem assumir e permanecer na propriedade é o rendimento fi-

nanceiro da mesma. Silva e Dornelas (2021), em seu estudo, identificaram que apenas 7% dos seus respondentes afirmaram ser esse o fator mais importante.

Neste estudo, 20 respondentes afirmaram que o fator tamanho das propriedades era o mais determinante para a decisão de permanência no meio rural, enquanto no estudo de Silva e Dornelas (2021) apenas 7%. Em contrapartida, no estudo realizado por Kruger *et al.* (2018), 53% dos respondentes afirmaram não ter uma propriedade grande, dificultando o processo de sucessão.

É importante destacar que o fator que é considerado menos importante para o processo de sucessão familiar diz respeito aos recursos oferecidos pelo governo. Silva e Vieira (2020) já destacavam que os agricultores não contam muito com o incentivo do governo para delimitar o destino e as estratégias da propriedade, levando em conta que a maior parte dos incentivos do governo destinados à agricultura incluem benefícios para o setor agrícola industrial, e não para as pequenas propriedades, que é o caso da pesquisa em questão.

Continuando na caracterização de fatores que fazem com que os jovens permaneçam no meio rural e façam parte do processo de sucessão familiar, os respondentes foram questionados sobre quais são os fatores que fazem com que queiram permanecer no campo, contribuindo para o processo de sucessão familiar. Foi possível identificar, de forma bem próxima, que os três fatores que mais contribuem para que os jovens desejem permanecer no meio rural dizem respeito a gostarem do que fazem, à qualidade de vida que o meio rural oferece e ao fato de poderem ser donos do seu próprio negócio, consecutivamente. Silva e Vieira (2020) identificaram no seu estudo que 80% dos pais afirmaram incentivar os filhos a permanecerem no meio rural, pois acreditam que se tem uma qualidade de vida melhor do que na cidade.

Percebe-se que os jovens do meio rural se sentem motivados e desejam permanecer no meio rural em virtude de que podem ser donos do seu próprio negócio, e isso pode ser afirmado porque 30 dos respondentes afirmaram esse ser um dos principais motivos que os faz desejar

permanecer na propriedade, dado curioso quando comparado ao estudo de Silva e Dornelas (2021) em que nenhum dos respondentes afirmou que este constructo é importante para a decisão de sucessão. Ainda, é importante destacar que apenas um respondente afirmou que a decisão de permanecer no campo está relacionada à dificuldade de achar emprego.

Por fim, em uma Escala Likert, os respondentes foram questionados sobre diversos constructos e a relação destes com a motivação de permanência de jovens nas propriedades rurais, cujos resultados estão apresentados na Tabela 01. Para possibilitar uma melhor percepção, e em conformidade com o objetivo desta pesquisa, em relação a estes constructos calculou-se a média e o desvio padrão, para tornar os dados mensuráveis.

Tabela 1: Variáveis em relação a permanência dos jovens no meio rural

Permanência dos jovens	1	2	3	4	5	RM	Desvio adrão
Formação em Ensino Médio não agrícola	16	20	44	14	6	1,25	4,52
Formação em Ensino Médio agrícola (formando técnicos agrícolas)	2	6	14	52	26	1,79	3,11
Formação superior em área agrícola	2	10	8	42	38	1,84	3,02
Formação superior em área não agrícola	14	26	38	18	4	1,24	4,55
Participação em cursos de curta duração na área agrícola	2	8	14	56	20	1,75	3,20
Participação periódica em feiras e exposições do setor agropecuário	2	18	28	32	20	1,59	3,54
Fazer parte da diretoria de associações, sindicatos e cooperativas agrícolas	4	22	38	24	12	1,45	3,91
Participar de entidades de fomento como associado ou membro	2	20	30	42	6	1,50	3,76
Média Geral do Ranking Médio (RM) e Média Geral do Desvio Padrão						1,55	3,64

Fonte: Dados da Pesquisa (2022).

Em relação aos dados apresentados na Tabela 01, com Escala Likert, onde os respondentes deveriam elencar o grau de motivação de cada

constructo para a permanência no meio rural, sendo 1- Motiva muito a 5- Não Motiva, percebe-se, quanto à formação, que os respondentes acreditam que não ter cursado Ensino Médio agrícola ou uma Graduação da área não agrícola é indiferente para a decisão de permanência, ou seja, nem contribui, nem desfavorece. Contudo, realizar o Ensino Médio em escolas técnicas agrícolas, ter uma formação superior na área e, principalmente, a participação em cursos de curta duração na área agrícola, motiva para a permanência.

Com base na Tabela 01, busca-se caracterizar a média e desvio padrão entre os oito indicadores utilizados no questionamento. Com base nisso, nota-se o destaque dos constructos Formação em Ensino Médio agrícola (1,79) e formação superior em área agrícola (1,84) como sendo os que apresentaram a maior média.

Em continuidade, apresenta-se o desvio padrão com base nos constructos encontrados, sendo possível verificar que o grau de variação do conjunto de elementos avaliados é de pouca variação, evidenciando pouca dispersão das respostas. Neste aspecto, destaca-se os constructos “Formação em Ensino Médio não agrícola” e “Fazer parte da diretoria de associações, sindicatos e cooperativas agrícolas”, que foram os dois fatores que ficaram com dados mais homogêneos, ou seja, entre os respondentes estes são o que está em acordo entre as partes, o que mais motiva para a permanência.

Santos *et al.* (2020) tiveram achados que vão ao encontro deste estudo, ao afirmarem que o filho que costuma assumir a empresa rural, no processo de sucessão, é aquele que busca por adquirir conhecimento na área, ou seja, quanto maior a intensão de assumir a empresa, maior o desejo por adquirir novos conhecimentos, transformá-los e aplicá-los na propriedade. Cria-se a hipótese de que quando se trata desta busca por conhecimento e formação, esta refere-se não somente a áreas técnicas da atividade, mas, também, à área de gestão. Nottar e Favretto (2021) encontraram achados semelhantes, ao afirmarem que os jovens buscam se pre-

parar para o processo sucessório através de formação técnica na área para, assim, garantir eficiência da atividade.

Depois de apresentados as análises pertinentes com base nos dados coletados, torna-se possível, além de caracterizar a amostra desta pesquisa, identificar quais são os principais fatores que contribuem para a permanência dos jovens no meio rural, e ter uma visão panorâmica de como acontece o processo de sucessão familiar nas propriedades rurais, ou seja, fatores que influenciam e contribuem no momento da passagem do bastão. Com base nisso, apresenta-se no próximo tópico as considerações tidas pelos pesquisadores com este estudo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Apresenta-se que o objetivo deste estudo, que foi de analisar fatores que influenciam no processo de sucessão familiar rural no município de Itapiranga- SC, foi totalmente atingido, por meio dos dados coletados nesta pesquisa, que seguiu princípios quantitativos e descritivos, operacionalizada através de uma *survey* com 50 respondentes, potenciais sucessores de propriedades rurais.

Foi possível concluir que, para a amostra em questão, os principais fatores motivadores para a permanência no meio rural são: os jovens gostarem do que fazem, a qualidade de vida que o campo oferece e o privilégio de ser dono de seu próprio negócio. Quanto ao processo de sucessão de uma propriedade, conclui-se que os sucessores se sentem motivados a permanecer na propriedade de seus pais quando a atividade é rentável e garante bons rendimentos financeiros, e que a propriedade possua um tamanho considerável, permitindo a expansão da atividade.

Este estudo contribui principalmente para os processos de gestão das propriedades rurais, além de acreditar-se que, com novos estudos sendo realizados periodicamente na região, não somente sobre a gestão das propriedades, mas, também, sobre o processo de sucessão familiar, isso

possa se tornar uma prioridade e de interesse entre sucessores e sucedidos, criando oportunidade para propriedades mais sustentáveis.

Além disso, o estudo fornece subsídios para a academia, instituições de ensino e acadêmicos, pois acredita-se que estudos locais sobre sucessão familiar e fatores que influenciam para a permanência no meio rural e a sucessão familiar tendem a contribuir para que estes tenham a capacidade de melhor preparar os acadêmicos para a realidade local, além de atuar com propulsora de ideias de inovação de capacitações na área, para que sucessão familiar rural não seja uma dificuldade local.

A pesquisa busca colaborar também com órgãos governamentais e entidades relacionadas às propriedades rurais, e ainda mais para aspectos relacionados à sucessão familiar, para que estes possam utilizar as informações obtidas, contribuindo para o incentivo à permanência dos jovens no meio rural.

Como limitação de estudo, destaca-se a questão da amostra ser um tanto enxuta, com uma população pequena, o que dificultou a generalização dos achados, apesar de ter sido critério de escolha dos pesquisadores.

Como sugestão de estudo futuro, indica-se que seja realizada uma nova pesquisa, com o mesmo objetivo, contudo, com uma metodologia diferente, por exemplo, abrangendo uma entrevista semiestruturada com a amostra de propriedades que passaram pela sucessão familiar agrícola e tiveram êxito, objetivando entender, de forma mais profunda e clara, os aspectos que contribuem para esse processo, servindo de base para outras propriedades da região.

REFERÊNCIAS

BRANDT, G. T.; SCHEFFER, A. B. B.; GALLON, S. Sucessão familiar em empresa do agronegócio. **Caderno Profissional de Administração da UNIMEP**, v. 9, n. 1, p. 112-138, 2020.

BUENO, V. N.; WESZ JUNIOR, V. J.; MARTINS, A. M. R. F. Heterogeneidade dos espaços rurais na região das Missões/RS: entraves e potencialidades. **Gestão e Desenvolvimento**, v. 4, n. 1, p. 82-88, 2007.

CAMARA, S. B.; ZUCATTO, L. C.; NASZENIAK, S. Processo sucessório em empresa familiar: uma investigação sob a perspectiva da sucessão empreendedora. **Revista Gestão & Planejamento**, v. 22, n. 1, p. 277-293, 2021.

COSTA, L. S. P. et al. De pai para filho: a sucessão em pequenas e médias empresas familiares. **Contabilidade, Gestão e Governança**, v. 18, n. 1, 2015.

DIAMOR, S. S.; SUDRÉ, C. A. G. W. Sucessão familiar em propriedades rurais familiares no município de Londrina-PR. **Gestão e Sociedade**, v. 15, n. 42, p. 4.236-4.256, 2021.

DREBES, L. M.; BOHNER, T. O. L.; SILVEIRA, V. C. P. Legislação, política pública e suicídio: a influência do estado sobre vida e morte de agricultores familiares. **Desenvolvimento em Questão**, v. 16, n. 44, p. 285-321, 2018.

FACIONI, D.; PEREIRA, M. W. G. ANÁLISE DOS DETERMINANTES DA SUCESSÃO EM ASSENTAMENTO RURAL NO ESTADO DE MATO GROSSO DO SUL. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, [s.l.], v. 17, n. 1, 2015.

GARCIA, G. M.; AYALA-CALVO, J.; SCHUMACHER, A. J. Sucessão exitosa: o contexto do entorno e o plano de sucessão. **Revista de Administração de Empresas**, v. 61, n. 6, p. 1-17, 2021.

GAZOLA, M.; DENGÓ, M. B.; PERONDI, M. A. Inovação no desenvolvimento rural e regional: o caso das novidades multidimensionais das agroindústrias familiares. **Desenvolvimento em Questão**, v. 19, n. 56, p. 74-95, 2021.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Conheça o Brasil – população rural e urbana**. 2020. Disponível em: <https://educa.ibge.gov.br/jovens/conheca-o-brasil/populacao/18313-populacao-rural-e--urbana.html>. Acesso em: 22 mar. 2020.

JOCHIMS, F.; DORIGON, C.; PORTES, V. M. O leite para o Oeste Catarinense. **Agropecuária Catarinense**, Florianópolis, v. 29, n. 3, set./dez. 2016.

KRUGER, S. D.; SILVA, M. A. L.; MORES, G. V.; PETRI, S. M. fatores determinantes para a sucessão familiar em estabelecimentos rurais da região oeste de Santa Catarina. **Extensão Rural**, DEAER – CCR – UFSM, Santa Maria, v. 25, n. 4, out./dez. 2018.

MUNICÍPIO DE ITAPIRANGA. **Prefeitura de Itapiranga**. 2019. Disponível em: <https://itapiranga.atende.net/cidadao>. Acesso em: mar. 2018.

NOTTAR, L. A.; FAVRETTO, J. A determinação dos jovens rurais e a sucessão na agricultura familiar. **Desenvolvimento em Questão**, v. 19, n. 55, p. 343-358, 2021.

PANNO, F.; MACHADO, J. A. D. A sucessão em propriedades rurais familiares de Frederico Westphalen/RS: influências e direcionamentos decisórios dos atores. **Redes – Revista do Desenvolvimento Regional**, Santa Cruz do Sul, v. 21, n. 3, p. 217-237, 2016.

RAMBORGER, B. *et al.* Sucessão geracional rural em propriedades de sistemas integrados de suínos e aves no Vale do Taquari/RS. **Informe GEPEC**, Toledo, v. 26, n. 2, p. 210-226, jul./dez. 2022. ISSN: 1679-415X.

ROTH, L.; TISSOT, M. C. H.; GONÇALVES, R. B. Family-Owned business succession and governance: a multiple case study in Brazil. **Revista de Ciências da Administração**, v. 19, n. 48, p. 96-107, 2017.

SANTOS, C. C. et al. Individual absorptive capacity and entrepreneurial intention in successors of rural properties. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 21, p. eRAMR200045, 2020.

SANTOS, E. J. Modernização agrícola e produção de grãos: um estudo sobre o potencial de contaminação do solo por defensivos agrícolas na região Oeste da Bahia. **Caderno de Ciências sociais aplicadas**, Ano XVIII, v. 18, n. 32, jul./dez. 2021.

SANTOS, S. J.; CEDRAZ, J. S. A modernização da agricultura e o crédito rural: o elo de transformação da agricultura brasileira. *In: JORNADA INTERNACIONAL DE POLÍTICAS PÚBLICAS*, 7., 2015, São Luís, Maranhão. **Anais [...]**. São Luís, Maranhão, 2015.

SILVA, F. F.; VIEIRA, E. P. Processo de sucessão familiar em propriedades rurais da Região Fronteira Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul. 2021. Disponível em: <https://bibliodigital.unijui.edu.br:8443/xmlui/handle/123456789/7058>. Acesso em: 30 jun. 2022.

SILVA, M. N.; ANJOS, F. S. A sucessão geracional na pecuária familiar do extremo sul do Brasil. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, v. 61, n. 2, e253400, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1806-9479.2021.253400>.

SILVA, N. C. C.; DORNELAS, M. A. Sucessão na agricultura familiar: permanência de jovens no meio rural sob a ótica de pais agricultores. **Brazilian Jour of developme**, v. 7, n. 8, 2021. DOI:10.34117/bjdv7n8-445.

SOUZA, L. F.; SILVA, W. F. Modernização agrícola no município de Jataí-GO entre os anos de 1970 a 1990: a gênese de uma cidade do agronegócio. *In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM GEOGRAFIA*, v. 14. 2021.

SPANEVELLO, R. M. *et al.* A problemática do envelhecimento no meio rural sob a ótica dos agricultores familiares sem sucessores. **Desenvolvimento em Questão**, v. 15, n. 40, p. 348-372, 2017.

VAZ, S. L.; PERDIGÃO, D. A.; CARRIERI, A. P. Puppet master, puppet and set designer in family business successions. **Revista Interdisciplinar de Gestão Social**, v. 8, n. 3, p. 99-118, 2019.

VOLPATO, D.; VIEIRA, A. C. P.; ZILLI, J. C. Inovação e sucessão familiar: uma busca sistemática. **Revista Brasileira de Gestão e Inovação**, v. 6, n. 1, p. 121-141, 2018.

VOLTA, C. L. C.; BORGES, A. F.; CAPPELLE, M. C. A. Sucessão em empresas familiares: um olhar a partir do conceito de conatus. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 25, n. 4, p. 1-14, 2021.

ZAMBARDA, A. B.; VORTMANN, L. E. A sucessão familiar em pequenas empresas. **Sinergia**, v. 24, n. 1, p. 87-98, 2020.

ZONATTO, P. A. *et al.* Chegou a hora? O processo de sucessão de uma pequena empresa familiar. **Revista Gestão Organizacional (RGO)**, v. 10, n. 2, 2017.

CAPÍTULO 2

FATORES QUE INFLUENCIAM A SATISFAÇÃO NO TRABALHO: UM ESTUDO COM PROFISSIONAIS QUE ATUAM EM AGROINDÚSTRIAS



Marciele Welchen Spielmann¹

Rosiane Oswald Flach²

Nathalia Berger Werlang³

SUMÁRIO

¹ Graduada em Administração, Centro Universitário FAI – Uceff, marcielewelchen@gmail.com.

² Mestre em Administração, Centro Universitário FAI – Uceff, rosiane.oswald@bol.com.br.

³ Doutora em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, nathalia.werlang@ufsc.br.

INTRODUÇÃO

É notório que o ambiente organizacional sofreu mudanças em ritmo acelerado na última década. Assim, temas voltados à satisfação, ao bem-estar e à qualidade de vida no trabalho vêm sendo discutidas pelo grande impacto positivo ou negativo que podem causar para as empresas. Nesse sentido, se os colaboradores não estão satisfeitos e motivados, isto implicará no baixo rendimento, não alcance das metas e objetivos e, por fim, na eficiência e eficácia operacional (Sbissa; Ribeiro; Sbissa, 2017).

No que tange ao aspecto individual, estar satisfeito no trabalho garante que o colaborador tenha mais produtividade e qualidade em seu trabalho, uma vez que se sente mais valorizado, confiante e participativo no contexto empresarial. Nesse sentido, são muitas as razões que justificam a empresa propor um ambiente de satisfação. A organização que investe em seus colaboradores investe no próprio sucesso, uma vez que contribui para a diminuição do nível de estresse, absenteísmo, doenças ocupacionais, rotatividade de pessoas e custos financeiros com seleção e treinamento de novos funcionários (Duarte; Teixeira; Sousa, 2019).

Para o sucesso das organizações, é necessária uma equipe de trabalho engajada, treinada e capacitada, além de fatores essenciais como a cultura organizacional e liderança para despertar os colaboradores. A empresa necessita promover a saúde e o bem-estar de seus empregados, com foco na saúde física e mental do indivíduo, de modo a garantir que estes tenham uma qualidade de vida no trabalho, o que reflete diretamente em sua satisfação com o trabalho e impacta o desempenho operacional e administrativo (Menezes *et al.*, 2019).

Além do mais, a gestão de pessoas é de suma importância no contexto das agroindústrias, uma vez que engloba planejamento, organização, direção e controle das equipes. Sob esse viés, a prática de gestão de pessoas visa o desenvolvimento de condutas estratégicas que objetivam manter,

motivar, desenvolver as pessoas, no objetivo de maximizar o potencial humano, de modo a obter resultados organizacionais satisfatórios (Pinho; Silva; Evangelista, 2020).

Neste sentido, a satisfação no trabalho é um indicador importante a ser investigado, pois permite avaliar o ânimo dos membros da organização, diagnosticar e reverter problemas que possam gerar insatisfações, de modo a gerar um clima positivo que é valorizado pelos colaboradores (Reis; Trevelin, 2020). Segundo Barreto (2021), mais de 90% dos brasileiros são infelizes no trabalho, fato evidenciado pela pesquisa realizada pelo *Survey Monkey* com uma amostra de mais de 300 profissionais. Desse percentual, 36,52% dos profissionais estão infelizes com o trabalho atual e 64,24% gostariam de fazer algo diferente, para se sentirem mais satisfeitos. Esse é um dado alarmante e merece muita atenção por parte dos gestores, que devem fazer uma análise das principais causas e propor ações para reverter o contexto de insatisfação.

Diante do exposto, surgiu a seguinte questão, problema da pesquisa: Como se encontra a satisfação dos trabalhadores que atuam em agroindústrias do Estado de Santa Catarina? Assim, o objetivo deste trabalho consistiu em identificar como se encontra a satisfação dos trabalhadores que atuam em agroindústrias do Estado de Santa Catarina.

Em termos acadêmicos, Banderó *et al.* (2021) apontam a importância de estudos que investiguem satisfação, uma vez que o capital humano garante benefícios às empresas, através de suas ideias, conhecimentos e engajamento, que garantem inovação e vantagens competitivas para as empresas frente ao mercado, além de contribuir para o crescimento do negócio e solidez da cultura empresarial. Sgarbossa e Mozzato (2021) ressaltam que é necessária uma avaliação de programas implementados, para que melhorias contínuas possam ser promovidas no contexto organizacional.

Justifica-se, assim, a realização da pesquisa, que objetiva propor um olhar humanizado dos estudos acerca dessa temática.

A SATISFAÇÃO NO TRABALHO

O tema satisfação no trabalho começou a receber uma representatividade a partir do início do século 20, com o advento da Revolução Industrial e o pós-guerra. Segundo Siqueira (2008), a partir dessa realidade as empresas passaram a se reestruturar em seus modelos de produção, e estudos voltados a entender os sentimentos dos trabalhadores se tornaram mais corriqueiros. O autor destaca que pesquisas científicas, como a Experiência de Hawthorne, desenvolvida por Elton Mayo (1927 e 1932), concluiu que o nível de produção é determinado pela capacidade social do empregador, portanto, a ênfase passou a ser dada às pessoas; bem como, a Teoria de Maslow desenvolvida em 1940, que enfatiza que os seres humanos vivem para satisfazer as suas necessidades, com o objetivo de conquistar a sonhada autorrealização; e por fim, a Teoria da Motivação-higiene de Herzberg (1987), que evidencia que a motivação está ligada às condições de trabalho oferecidas pela organização, envolvendo autonomia e autodesenvolvimento, permitiram a compreensão das relações entre os diversos fatores desencadeadores dos níveis de satisfação ou insatisfação.

Ao avaliar as dimensões dos antecedentes da satisfação no trabalho, Silva (2006) define-as como fatores multidimensionais isolados que abrangem características individuais, valores pessoais, preferência por trabalho em grupo, características do trabalho e independência do trabalho, como as tarefas, as recompensas, o feedback e o estilo de liderança, que impulsionam as variações de respostas referentes à satisfação no trabalho, uma vez que estas dimensões envolvem a ideia de que a satisfação reflete em um estado emocional positivo e prazeroso, colaborando para um bom desempenho laboral.

Partindo desses pressupostos, para que ocorra a satisfação no ambiente de trabalho são necessárias visões positivas referentes a diversos construtos. Segundo Vieira, Appio e Slongo (2007), são seis construtos propostos como antecedentes de satisfação, que compreendem o clima orga-

nizacional, o relacionamento com colegas, os supervisores, o ambiente de trabalho, os benefícios sociais oferecidos pela empresa e a remuneração do trabalho desenvolvido. Os fatores antecedentes formados a partir da junção das expectativas e experiências anteriores do trabalhador justificam fatos posteriores e permitem perceber uma situação atual, uma vez que influenciam em posicionamentos afetivos e que permitem investigar os propostos de satisfação no trabalho, partindo das características e dos valores individuais (Ladeira *et al.*, 2013).

No que tange aos valores e às características individuais, Joelle e Coelho (2017), por meio de uma análise fatorial exploratória e confirmatória com trabalhadores, gestores e acadêmicos e os dados obtidos com base num questionário estruturado, aplicado em Portugal, com o objetivo de investigar como a espiritualidade no trabalho influencia as atitudes dos trabalhadores, concluíram que os funcionários que revelaram maiores níveis de desenvoltura apresentam maior desempenho individual e um aumento da produtividade, uma vez que se sentem mais comprometidos afetivamente com o propósito da empresa, com a adoção de métodos criativos na execução de seu trabalho, o que gera uma relação positiva com a satisfação no trabalho.

Nesse sentido, quando os indivíduos se sentem mais comprometidos afetivamente com o propósito da empresa, faz-se necessário que as organizações deem mais atenção às questões que envolvem programas de reconhecimento profissional, por meio de benefícios e bônus. Assim, evidencia-se que as organizações precisam colocar em prática um bom sistema de reconhecimento, projetado para motivar e satisfazer os funcionários, uma vez que a recompensa e reconhecimento são capazes de proporcionar impactos positivos na motivação e satisfação dos funcionários, e funcionários motivados tendem a desempenhar suas funções de forma mais eficiente (Albalooshi; Ali; Al-Ansi, 2017).

As pessoas valorizam a possibilidade de maior reconhecimento e autonomia no trabalho, o que contribui com relações mais próximas entre colegas, corroborando para um ambiente mais positivo nas atividades la-

borais. Um estudo realizado por Feijó, Scheffer e Moraes (2019), na busca pelas motivações para a saída de funcionários das grandes empresas e as principais práticas e políticas de gestão de pessoas, evidenciou que a decisão de saída dos funcionários das grandes empresas se deu por dificuldades relacionadas ao ato da empresa em gerir pessoas, uma vez que os entrevistados estavam insatisfeitos com a burocracia e a forma engessada de trabalho, corroborando para a falta de autonomia. Destaca-se nesse estudo, ainda, na visão dos entrevistados, que a construção de um bom ambiente de trabalho se dá através do foco da empresa no intuito de gerar prioridade na valorização das pessoas, como também por meio de feedbacks a respeito do trabalho, além de treinamentos para o desenvolvimento constante, fatores esses que devem estar alinhados às políticas de gestão de pessoas.

Dentre as variáveis antecedentes das políticas de gestão de pessoas, observa-se que a política de envolvimento influencia positiva e significativamente o comprometimento normativo, concluído no estudo de Lima e Rowe (2019) através do teste dos modelos de equações estruturais, ao apontar que, quanto mais os docentes percebem políticas de envolvimento, através de um bom clima de confiança e cooperação entre os colegas de trabalho, maior torna-se o comprometimento normativo com a universidade, e, por consequência, um maior desempenho dos indivíduos.

Desse modo, Pereira, Pacheco e Pedro Filho (2021) esclarecem que, quando os objetivos empresariais estão alinhados, promove-se uma melhora na eficiência, eficácia, efetividade e economicidade empresarial. Quando as empresas têm um foco voltado ao ambiente organizacional, diversos aspectos, como a qualidade de vida no trabalho, a autonomia e o reconhecimento, gera-se uma visão positiva aos colaboradores referente ao clima organizacional, com a obtenção de bons resultados em relação à satisfação dos colaboradores e aos aspectos relacionados, como o número de faltas ao trabalho (absenteísmo), índice de rotatividade, produtividade, desempenho profissional, *burnout*, recomendações e crescimento pessoal, reconhecidos como indicadores de satisfação no trabalho.

INDICADORES DE SATISFAÇÃO NO TRABALHO

Os indicadores consistem em instrumentos de planejamento e decisão que permitem uma maior clareza do cenário empresarial. O seu uso permite maior facilidade de levantamento de informações para uma melhor compreensão e tomadas de decisão; seu objetivo está associado às necessidades de políticas decisórias, à compreensão das características e às ferramentas de desenvolvimento (França, 1996).

A utilização de indicadores permite a avaliação dos níveis de envolvimento e desempenho no trabalho. Para isso, faz-se necessária a implantação de programas de avaliação de desempenho, uma vez que estes são inspirados na percepção e no devido reconhecimento dos indivíduos pelo seu desempenho (Philadelpho; Macêdo, 2007). Em um estudo de caso aplicado pelos autores, realizado com gestores e colaboradores por meio de uma entrevista em uma empresa da área de construção civil do Estado de Goiás, eles chegaram à conclusão de que várias críticas foram direcionadas aos programas de avaliação de desempenho da empresa pesquisada. No estudo, foi constatado que as críticas aos programas se referiam ao fato de que os resultados da avaliação de desempenho eram vistos como um obstáculo para as ações da diretoria, de forma autoritária e centralizadora, em detrimento de aspectos pessoais, o que gerava resultados dissonantes das políticas de recursos humanos, impactando na frustração e exaustão dos trabalhadores.

O *burnout* refere-se ao esgotamento profissional, onde o indivíduo apresenta uma síndrome psicológica decorrente da tensão emocional crônica no trabalho (Tamayo, 2009). A fim de investigar a relação entre o *burnout* e as fontes de desajuste para um indivíduo, em uma amostra de profissionais de enfermagem de um hospital público, Tamayo (2009) evidenciou que o escore médio mais alto correspondeu à exaustão emocional, seguido do escore do fator da decepção, sendo que o escore médio mais baixo ficou por conta do fator desumanização. Em sua conclusão, o autor

ênfata que é provável que os escores mais altos evidenciados nessa variável decorram de sentimentos de estresse e de desgaste, como também, de atitudes de indiferença, distanciamento e frieza com os usuários, ou a presença de sentimentos de inadequação e falta de realização pessoal e profissional no trabalho, o que pode acabar por gerar a falta de comprometimento com o trabalho e impactar no indicador de absenteísmo.

Convém destacar que a rotatividade de funcionários impacta nos resultados operacionais e organizacionais de uma empresa. Nesse cenário, Ferreira e Almeida (2015) ressaltam que as práticas de recursos humanos são consideradas fundamentais para que se tenha um índice menor de taxas de saída e entrada de funcionários. Com o viés de identificar os fatores que influenciam a intenção dos funcionários em permanecer ou não nas empresas das cidades de Mariana e Ouro Preto, Ceribeli e Silva (2017) constataram que o comprometimento afetivo é um fator que influencia na intenção de permanência dos funcionários das empresas de grande e pequeno porte da região estudada. Os resultados desta pesquisa confirmam a importância da abertura ao diálogo por parte da chefia, assim como, a busca pela contribuição dos funcionários no setor para aumentar o sentimento de pertencimento e um alinhamento entre os ideais da companhia e os do profissional, com o objetivo de integrar e estimular os funcionários a proporem soluções para problemas de sua área de atuação, visto que o fator humano é o pilar para o desempenho eficiente das empresas.

O fator humano é relevante para o desempenho das empresas, uma vez que funcionários valorizados e comprometidos geram mais valor da empresa, e contribuem para o aumento da produtividade e um melhor desempenho em benefício aos acionistas da empresa. Especificamente, os resultados sugerem que os locais de trabalho caracterizados pela alta satisfação dos funcionários são mais propensos a levar a um desempenho superior e gerar retornos significativos no longo horizonte em termos de maior qualidade dos serviços prestados, bem como, ao aumento na produtividade, o que contribui para uma maior lucratividade empresarial, além de melhores relações industriais e maior nível de atratividade para poten-

ciais candidatos a emprego, visto que as empresas colocam os funcionários em primeiro lugar, e assim ocorre um alinhamento das expectativas do colaboradores *versus* empresa (Silveira, 2019).

As pessoas são o principal ativo de uma empresa, sendo estas responsáveis por produzir os produtos, realizar os serviços, supervisionar os projetos e processos, atender os clientes e elaborar as estratégias de todas as áreas da organização. Desse modo, quando ocorre o alinhamento das expectativas do colaborador em consonância com os objetivos da empresa, promove-se um fator denominado qualidade de vida no trabalho, uma vez que todos trabalham em sincronia para atingir os objetivos. Desse modo, enfatiza-se que se terá uma relação positiva entre a satisfação do indivíduo e o bem-estar no trabalho, o que impacta em um clima favorável e propenso para o alcance de resultados organizacionais satisfatórios, bons indicadores de satisfação e a retenção de talentos na organização (Wendland *et al.*, 2021).

Com base nos estudos apresentados, o presente trabalho visa identificar como se encontra a satisfação dos trabalhadores que atuam em agroindústrias do Estado de Santa Catarina. Assim, serão abordados, no próximo tópico, os procedimentos metodológicos, onde se explanará os aspectos da classificação da pesquisa, os sujeitos de pesquisa, a coleta dos dados, a análise, interpretação e sistematização dos dados. Segundo Sousa, Oliveira e Alves (2021), a adoção de procedimentos metodológicos em uma pesquisa possibilita a adequada compreensão acerca de um tema, garantindo uma solução da problemática por meio do seu estudo.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo buscou identificar como se encontra a satisfação dos trabalhadores que atuam em agroindústrias do Estado de Santa Catarina. A pesquisa classifica-se como um estudo teórico-empírico, de objetivo descritivo, e os procedimentos metodológicos com abordagem

quantitativa, com uma amostragem não probabilística por meio do método “bola de neve”.

Na técnica quantitativa, o investigador emprega métodos estatísticos para validar um conhecimento por meio de um raciocínio de causa e efeito, hipóteses e mensuração, com a utilização de um instrumento de investigação predeterminado aplicado a uma grande amostra de indivíduos, onde os dados obtidos contribuem para a análise, interpretação e redação dos resultados do estudo de métodos não tendenciosos, mediante elementos claros, definidos e limitados, levando à conclusão de aceitação ou rejeição de um assunto abordado (Creswell, 2007).

A coleta de dados se deu por meio do questionário aderente à Escala de Satisfação no Trabalho (EST), multidimensional, desenvolvido e validado por Siqueira (2008), com o objetivo de avaliar o grau de satisfação do trabalhador em cinco dimensões: satisfação com colegas, satisfação com o salário, satisfação com a chefia, satisfação com a natureza do trabalho e satisfação com as promoções. O questionário foi estruturado em 25 questões, cuja escala variou de 1 a 7 pontos (totalmente insatisfeito a totalmente satisfeito). Acrescentou-se à escala 5 questões relacionadas aos dados demográficos e funcionais de interesse da pesquisa.

Optou-se por realizar a coleta de dados apenas no Estado de Santa Catarina, cuja população da pesquisa é definida como todos os profissionais que atuam em agroindústrias no referido Estado. A escolha desse segmento de atuação como cenário para pesquisa se deu pelo fato de a pesquisadora atuar no ramo e acreditar que se faz necessária uma análise sobre a satisfação no trabalho. Ainda, a escolha desse segmento se justifica em virtude da importância econômica que o agronegócio desempenha para o Estado de Santa Catarina, com uma arrecadação de R\$ 312.109.639.076,44 e um crescimento de 20,87% em comparação a 2020. Além disso, o agronegócio foi responsável por 67,3% das exportações catarinenses em 2021, e constituiu a base de 31% do Produto Interno Bruto (PIB) do Estado, com cadeias produtivas organizadas e focadas na produção de alimentos de qualidade, obtendo acesso aos mercados mais exigentes do mundo (Governo..., 2022).

Para a coleta de dados, aplicou-se uma *survey on-line* durante o período de 28 de julho a 25 de agosto de 2022. O link de acesso foi disponibilizado para os respondentes nas redes sociais, como WhatsApp, Facebook, Instagram e LinkedIn. Obteve-se uma amostra de 305 respostas válidas. Posteriormente, os dados coletados foram tabulados e analisados com o auxílio da ferramenta do *Google Drive*, utilizando-se de ferramentas de estatística descritiva para a análise dos resultados, contendo o percentual e os valores mínimos e máximos observados.

Ressalta-se que este estudo passou pela aprovação do Comitê de Ética, para garantir que todos os processos e métodos adotados durante a coleta de dados estejam em completa conformidade com os preceitos éticos, de modo a não infringir em nenhum direito dos colaboradores, conforme o Conselho Federal da Psicologia e o Conselho Nacional da Saúde, garantindo o total sigilo da identidade dos participantes da pesquisa e a adesão voluntária ao estudo, com a utilização dos dados para fins específicos do presente estudo. Deste modo, o próximo tópico irá apresentar a análise e discussão dos resultados.

APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo encontram-se delineados os resultados obtidos na pesquisa. Para análise, buscou-se apresentar o perfil dos respondentes, e, na sequência, a avaliação no que tange à satisfação dos profissionais que atuam nas agroindústrias do Estado de Santa Catarina em relação às cinco dimensões da Escala de Satisfação no Trabalho.

PERFIL DOS RESPONDENTES

Em termos gerais, observa-se que 56,4% dos entrevistados se identificam com o gênero feminino e 43,3% com o gênero masculino. No

que se refere à faixa etária, 37,7% possuem entre 26 e 35 anos; 26,6% estão entre 36 e 45 anos; e 24,9% têm entre 18 e 25 anos. Quanto ao estado civil, 60% declararam ser casados(as) e/ou viver com um(a) companheiro(a), enquanto 33,4% são solteiros(as). Em relação ao grau de escolaridade, 24,9% possuem Ensino Médio completo; 23,3%, Ensino Superior completo; e 23%, algum nível de Pós-Graduação (Especialização, Mestrado ou Doutorado). Por fim, no que tange à renda mensal, 63% dos participantes relataram ganhos entre R\$ 1.212,00 e R\$ 3.636,00, e 18% entre R\$ 4.848,00 e R\$ 7.272,00. Ressalta-se que os percentuais apresentados não somam 100% devido à não inclusão de todas as categorias de resposta e/ou à possibilidade de respostas não informadas.

Dados oficiais divulgados do Novo Caged, eSocial e Empregador Web, pela Secretaria da Previdência e Trabalho do Ministério da Economia, com uma amostragem de 237.380 salários de profissionais admitidos e desligados oficialmente pelas empresas, a faixa salarial de um Operador de Processo de Produção no Estado de Santa Catarina é, em média, de R\$ 1.524,33, uma vez que o teto salarial da profissão é de R\$ 2.185,63. O cargo de Operador de Processo de Produção no Estado de Santa Catarina tem um perfil profissional médio de um trabalhador com 19 anos, Ensino Médio completo, do sexo masculino, que trabalha 44 horas semanais (Salários.com, 2022). Uma vez apresentado o perfil dos respondentes, o próximo item aborda os resultados da pesquisa em relação à avaliação da Satisfação no Trabalho.

AValiação da Satisfação no Trabalho

A Escala de Satisfação no Trabalho permite avaliar a intensidade de satisfação no trabalho frente aos 25 itens que compõe o questionário, divididos em 5 sessões: colegas, chefia, natureza do trabalho, salário e promoções. Foram avaliados aspectos do trabalho dos profissionais, utilizando a pontuação de 1 a 7, onde 1 remete à total insatisfação e 7 total satisfação.

A interpretação considera que, quanto maior a pontuação, maior o nível de satisfação com aquela sessão. Assim, valores entre 5 e 7 indicam satisfação, valores de 1 a 3 indicam insatisfação, e 4 indica um estado de indiferença, ou seja, nem satisfeito nem insatisfeito. Para haver uma melhor compreensão dos fatores que influenciam na Satisfação no Trabalho, foram analisados os resultados de cada uma dessas dimensões da escala separadamente. Na sequência, apresentam-se o resumo e a análise final, além de se estabelecerem comparações com pesquisas anteriores.

A dimensão que trata da satisfação com os colegas leva em consideração o espírito de colaboração dos colegas, amizade demonstrada, como ocorre o relacionamento entre colegas, a quantidade de amigos e a confiança que pode ser depositada nos colegas de trabalho, avaliando, assim, a interação da equipe de trabalho, conforme apresentado na Tabela 1.

Tabela 1 – Satisfação com os colegas

Satisfação com os colegas	Mínimo	Máximo	M (MÉDIA)	DP (Desvio Padrão)
Com o espírito de colaboração dos meus colegas de trabalho	1	7	5,25	1,39
Com o tipo de amizade que meus colegas demonstram por mim	1	7	5,61	1,30
Com a maneira como me relaciono com os meus colegas de trabalho	1	7	5,93	1,10
Com a quantidade de amigos que eu tenho entre meus colegas de trabalho	1	7	5,47	1,42
Com a confiança que eu posso ter em meus colegas de trabalho	1	7	4,86	1,62

Fonte: Dados de Pesquisa (2022).

A dimensão **satisfação com os colegas** expressou um score médio de 5,42, indicando que, de modo geral, os profissionais estão satisfeitos. Percebe-se que as variáveis ficaram próximas, contribuindo para que o

resultado, de modo geral, fosse positivo, dando ênfase à importância do relacionamento com os colegas e o tipo de amizade demonstrado pelos colegas de trabalho. No que tange à amizade, é perceptível que existe um grau de interação positivo entre a equipe, através do seu convívio diário, uma vez que predomina um espírito de colaboração e confiança entre os membros da equipe.

Isto vem ao encontro da pesquisa de Viana (2020), que buscou avaliar o nível de satisfação no trabalho dos funcionários do Instituto de Pesquisa e Estratégia Econômica do Ceará (Ipece), evidenciando que o nível de satisfação nessa dimensão está vinculado ao fator relacionamento interpessoal presente na organização, haja vista o engajamento das relações que ocorrem no ambiente de trabalho, com maior cooperação e integração.

No que tange à integração no ambiente de trabalho, em estudo que compreende a capacidade de networking, Foguesatto (2021) revelou que é necessária a ligação em rede para pequenas e médias empresas, do início ao fim de relações, uma vez que o trabalho deve ser exercido de forma mais aberta, melhorando a comunicação entre as equipes, formalizando os processos e rotinas e promovendo um ambiente de trabalho mais colaborativo.

Para que o trabalho em equipe ocorra de uma melhor forma possível, Torrico, Nunes e Cruz (2022) reforçam a necessidade de a organização incentivar o fortalecimento das redes de contato e as conexões interpessoais dos trabalhadores, uma vez que as relações interpessoais no trabalho contribuem positivamente com o estado psicológico individual. Os autores também alertam sobre os aspectos com satisfação de vida, otimismo, engajamento e desempenho, o que dissemina um ambiente de trabalho mais agradável, com bem-estar e qualidade de vida para todos, uma vez que no contexto do trabalho, o capital social contribui para a empregabilidade e confere informações e influência da pessoa por meio das suas redes relacionamento.

A seguir são apresentadas as respostas relacionadas à satisfação com a chefia, conforme apresentado na Tabela 2.

Tabela 2 – Satisfação com a chefia

Satisfação com a chefia	Mínimo	Máximo	M (MÉDIA)	DP (Desvio Padrão)
Com o modo como meu chefe organiza o trabalho do meu setor	1	7	5,19	1,56
Com o interesse de meu chefe pelo meu trabalho	1	7	5,44	1,54
Com o entendimento entre mim e meu chefe	1	7	5,85	1,32
Com a maneira como meu chefe me trata	1	7	5,93	1,28
Com a capacidade profissional do meu chefe	1	7	5,93	1,35

Fonte: Dados de Pesquisa (2022).

No que tange à dimensão **satisfação com a chefia**, pode-se perceber que os profissionais estão satisfeitos, apresentando um escore médio de 5,67, dando ênfase à maneira como o chefe trata os colaboradores e sua capacidade profissional. No que concerne às capacidades do chefe, além do seu profissionalismo na atuação, é notório que organiza o trabalho no setor com a preocupação em proporcionar um ambiente de trabalho mais prazeroso. Além disso, demonstra ser compreensivo e amigável, escuta as opiniões dos funcionários e elogia pelo desempenho, evidenciando que estimula as pessoas a darem seu melhor para o melhor desempenho organizacional.

Neste olhar, Romelus (2022) realizou um estudo em um supermercado na cidade de São Paulo, o qual analisou o clima e a satisfação dos colaboradores, concluindo que é necessário o chefe fornecer suporte a todos os colaboradores, além de valorizar as ideias e opiniões. Além disso, ele deve ser um agente de transformação, motivando atitudes positivas dos membros de sua equipe e promovendo o desenvolvimento constante, para que se tenha um bom andamento organizacional e se alcance as metas e objetivos.

Para se obter maiores chances de sucesso, Garcez *et al.* (2022) complementam que os chefes precisam estar atentos e focar na melhoria da equipe, captando o que agrega de cada colaborador para chegar ao equí-

brio e ao crescimento da organização, bem como, prezar em seus benefícios como forma de recompensa. Portanto, a dimensão que trata da satisfação com o salário leva em consideração o contentamento com o que recebe como salário, se comparado com o quanto o indivíduo trabalha, com sua capacidade profissional, com o custo de vida e com os esforços feitos na realização do trabalho, conforme exposto na Tabela 3.

Tabela 3 – Satisfação com o salário

Satisfação com o salário	Mínimo	Máximo	M (MÉDIA)	DP (Desvio Padrão)
Com o meu salário comparado com o quanto eu trabalho	1	7	4,30	1,76
Com o meu salário comparado à minha capacidade profissional	1	7	4,22	1,75
Com o meu salário comparado ao custo de vida	1	7	3,81	1,70
Com a quantia em dinheiro que eu recebo desta empresa ao final de cada mês	1	7	4,45	1,64
Com meu salário comparado aos meus esforços no trabalho	1	7	4,13	1,81

Fonte: Dados de Pesquisa (2022).

A dimensão referente à **satisfação com o salário** apresentou um escore médio de 4,18, evidenciando uma variação considerável nas respostas dos participantes. Itens como “quantia de dinheiro recebida no final do mês” e “salário em relação ao quanto trabalho” obtiveram destaque, embora ambos tenham revelado uma percepção de indiferença por parte dos respondentes. Apenas o item “salário em comparação ao custo de vida” indicou um nível de insatisfação mais evidente. Esses dados sugerem uma lacuna no reconhecimento do esforço, da capacidade profissional e da carga de trabalho dos colaboradores, refletida na percepção de inadequação salarial. O salário, enquanto componente essencial da satisfação no trabalho, está diretamente relacionado ao atendimento das necessidades

humanas, conforme propõe Maslow em sua hierarquia, situando-se entre os níveis fisiológicos e de segurança. Ademais, segundo Herzberg (1987), a remuneração é considerada um fator higiênico, cuja ausência pode gerar insatisfação significativa, ainda que sua presença não seja suficiente, por si só, para promover a motivação intrínseca. Ainda assim, estudos prévios apontam que a remuneração continua sendo uma das dimensões que mais geram insatisfação entre os trabalhadores.

Pedrotti (2021), ao comparar a satisfação no trabalho dos trabalhadores que atuam no modelo *home office* versus a satisfação em relação ao trabalho no ambiente físico da empresa, indicou que o aspecto salário não atende plenamente às expectativas dos participantes da pesquisa, e apresentou uma insatisfação maior no modelo de trabalho presencial se comparado com o modelo *home office*. Por meio dos dados, o autor conclui que a empresa analisada não possui um plano de cargos e salários que busque auxiliar e padronizar os cargos internos, para manter o equilíbrio interno da empresa, além de garantir o devido reconhecimento aos colaboradores, bem como, garantir competitividade salarial em relação ao mercado, enfatizando, dessa forma, que essa dimensão merece maior atenção por parte das organizações.

Sob essa mesma visão, Branquinho (2022) evidencia a necessidade de uma estrutura salarial para alcançar o equilíbrio interno da organização, condizente ao cargo e função desempenhada, bem como, a equidade externa, ou seja, a competitividade dos salários oferecidos pelo mercado de trabalho, de forma a obter um tratamento justo entre os colaboradores, a fim de prevenir níveis de insatisfações. Nesta perspectiva, as empresas devem buscar maneiras e ferramentas para se adequarem a essas mudanças, que envolvam não somente a alta cúpula da organização, mas todos os funcionários, para que as propostas de mudanças reflitam a realidade interna da empresa. Para tanto, uma política de valorização e retenção da mão de obra torna-se um diferencial valioso para a organização.

Ainda, Soares (2022) salienta que o fator salarial está ligado à valorização profissional, uma vez que este acaba por influenciar diretamente

o ânimo e o interesse dos trabalhadores, o que, por sua vez, determinará os resultados, seja na qualidade do produto oferecido aos clientes, seja no aumento da produtividade, implicando também em melhores índices de eficiência da operação industrial e na natureza do trabalho desenvolvido. Assim, a dimensão que trata da satisfação com a natureza do trabalho leva em consideração o contentamento e o interesse despertado pelas tarefas, com a capacidade de absorverem o trabalhador e com a sua variedade, conforme apresentado na Tabela 4.

Tabela 4 – Satisfação com a natureza do trabalho

Satisfação com a natureza do trabalho	Mínimo	Máximo	M (MÉDIA)	DP (Desvio Padrão)
Com o grau de interesse que minhas tarefas me despertam	1	7	5,71	1,21
Com a capacidade de o meu trabalho me absorver	1	7	5,51	1,28
Com a oportunidade de fazer o tipo de trabalho que faço	1	7	5,74	1,22
Com as preocupações exigidas pelo meu trabalho	1	7	5,44	1,38
Com a variedade de tarefas que realizo	1	7	5,62	1,39

Fonte: Dados de Pesquisa (2022).

A dimensão **satisfação com a natureza do trabalho** expressou um escore médio de 5,61, indicando que, de modo geral, os profissionais estão satisfeitos. Percebe-se que mais se destacaram as seguintes variáveis: a oportunidade de fazer, o tipo de trabalho que as pessoas fazem e o grau de interesse que as tarefas despertam, mais. No que tange à natureza do trabalho, é perceptível que existe uma variedade de tarefas, o que desperta a capacidade de absorção, uma vez que o trabalho desperta interesse.

Esses resultados estão de acordo com o estudo realizado por Batista (2022), que verificou a satisfação de estudantes universitários com o trabalho que atualmente executam. As conclusões sugerem que o fator atrelado à realização profissional e pessoal se dá pelo prazer do público em desenvolver suas atividades, evidenciado também pelo fato de que o público que atuava na área de formação se mostrou mais satisfeito quando comparado com aquele que não exerce atividades relacionadas à sua área de formação, uma vez que a satisfação é maior quando se executa um trabalho que desperta interesse. Desse modo, para obter sucesso profissional, as pessoas devem gostar do seu trabalho, e se esse fator é visto como positivo, a pessoa se sente mais motivada, engajada e produtiva, contribuindo para que sua profissão se torne uma fonte de lazer. Em um estudo de Ribeiro *et al.* (2022), que buscaram fazer uma análise da Felicidade Organizacional (FO) e Qualidade de Vida no Trabalho dos colaboradores de uma multinacional portuguesa da indústria joalheira, observaram que, se os colaboradores são felizes na função que desempenham, contribuem com os objetivos organizacionais, garantindo uma maior qualidade de vida no trabalho, o que estimula o aprimoramento constante na carreira profissional dentro da organização.

Branquinho (2022) também salienta que a natureza do trabalho influencia no desejo do profissional permanecer na organização, apontando que quanto maior o interesse na atividade, mais interesse desperta no profissional. Quando bem alinhados, os colaboradores apresentaram baixos números de vacância, o que é considerado um dado bastante positivo para a organização. Ainda, segundo o autor, é necessária uma preocupação da administração para identificar possíveis problemas que possam vir a existir, além da necessidade de sempre considerar um ambiente organizacional saudável, que traz benefícios ao desenvolvimento e crescimento profissional.

Quando as pessoas procuram adquirir mais habilidades e desenvolver sua autonomia no ambiente de trabalho, estas conseguem arcar com maiores responsabilidades e obter um diferencial na equipe, o que pode ser

um fator-chave para uma futura promoção profissional, sendo um sinal de reconhecimento pelo bom desempenho no serviço prestado, e pelo compromisso com os valores e princípios da organização, o que permite uma ascensão na carreira. Assim, apresenta-se na Tabela 5 a dimensão que trata da satisfação com as promoções.

Quadro 1 – Satisfação com as promoções

Satisfação com as promoções	Mínimo	Máximo	M (MÉDIA)	DP (Desvio Padrão)
Com o número de vezes que já fui promovido nessa empresa	1	7	4,40	1,91
Com as garantias que a empresa oferece a quem é promovido	1	7	4,62	1,75
Com a maneira como esta empresa realiza promoções de seu pessoal	1	7	4,27	1,76
Com as oportunidades de ser promovido nesta empresa	1	7	4,68	1,74
Com o tempo que eu tenho de esperar para receber uma promoção nesta empresa	1	7	4,24	1,79

Fonte: Dados de Pesquisa (2022).

A dimensão satisfação com as promoções expressou um escore médio de 4,44, indicando concordância em partes. Embora o resultado não tenha sido negativo, não há um consenso sobre esta questão. As variáveis oportunidades de ser promovido na empresa e as garantias que a empresa oferece para quem é promovido foram as que apresentaram a melhor média. Evidencia-se, pelos dados obtidos, que há pontos de melhoria, o que se refere ao tempo de espera para uma promoção, bem como, pontos de melhoria na forma de promoção de pessoal, no número de oportunidades oferecidas e as garantias a quem for promovido.

Rocha e Silveira (2020), por meio de um estudo que objetivou analisar a satisfação no trabalho e a saúde organizacional segundo a per-

cepção dos colaboradores de uma indústria de pias, localizada na cidade de Ampére-PR, encontrou um nível de insatisfação em relação ao desenvolvimento na carreira e aos critérios adotados pela organização, tendo em vista as poucas oportunidades na empresa para ser promovido. Desse modo, o autor ressalta que a satisfação com as promoções inclui a presença de oportunidades, justiça e clareza, tanto no sistema de promoções quanto no plano de cargos e salários; e as organizações que proporcionam o atendimento dos interesses e aspirações pessoais, que também melhoram sua produtividade devido a forma que consideram cada indivíduo que compõem a organização.

Pires Junior *et al.* (2021) buscaram compreender, comparar e analisar o impacto das percepções do trabalhador acerca do tratamento que recebe da organização em retribuição ao seu trabalho, e concluíram que as políticas e práticas da empresa empregadora dos respondentes da pesquisa afetam diretamente, e de maneira significativa, a satisfação no trabalho dos respondentes. Assim, os autores ressaltam a importância de as empresas investirem no desenvolvimento dos seus colaboradores, uma vez que, quando se tem pessoas comprometidas na equipe os índices de satisfação no trabalho são maiores.

Para uma futura promoção no ambiente de trabalho, faz-se necessária uma política de capacitação e desenvolvimento por parte da instituição, que tem o intuito de preparar os colaboradores para que realizem as atividades com mais eficiência e autonomia. Nesse intuito, Cardozo *et al.* (2022) realizaram uma pesquisa cujo objetivo foi medir a satisfação dos servidores em relação à estrutura e à organização da instituição e aos comportamentos percebidos no ambiente de trabalho. Identificaram que o servidor percebe a importância de sua capacitação e desenvolvimento profissional, uma vez que servidores capacitados se sentem motivados em sua rotina, pois se enxergam mais valorizados.

Diante dos resultados, constata-se a importância de a empresa zelar por um ambiente de trabalho seguro e saudável e que produza satisfação aos colaboradores, haja vista que esse fator influencia no sucesso das

empresas. Além disso, as organizações devem prezar pelo bem-estar dos funcionários, uma vez que, conforme Borges e Tenorio (2022), quando os colaboradores se enxergam mais valorizados, estes têm uma percepção de clima organizacional mais favorável. Assim, cabe às organizações a análise e a criação de estratégias a fim de garantir a satisfação no ambiente de trabalho, bem como, com a chefia, colegas, salário e promoções. Uma vez apresentados os principais resultados, serão discutidas as considerações finais do trabalho.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste estudo foi identificar como se encontra a satisfação dos trabalhadores que atuam em agroindústrias do Estado de Santa Catarina. Em linhas gerais, pode-se inferir que o nível de satisfação no trabalho dos profissionais que atuam em agroindústrias pode ser classificado, em algumas dimensões, como satisfatórios, principalmente nos laços de afetividade entre chefia, cujo escore médio é de 5,67, satisfação com a natureza do trabalho, apresentando um escore médio de 5,61, e satisfação com os colegas, com escore de 5,42. Esse resultado mostra que o relacionamento é um ponto forte entre os servidores das agroindústrias, e que a natureza do trabalho é satisfatória, uma vez que as funções desempenhadas são capazes de absorver os profissionais.

Em relação ao contexto organizacional, mediante o resultado das dimensões “satisfação com as promoções” e “satisfação com o salário”, ficaram evidentes sentimentos de indiferença por parte do público respondente, ou seja, a percepção que os profissionais que atuam em agroindústrias possuem a respeito das políticas e práticas gerenciais da organização, ao quanto a empresa está comprometida com o funcionário e a forma pela qual a reciprocidade está presente nessa relação, indicando o quanto a empresa estaria disposta a retribuir em troca do serviço executado. Assim, destaca-se a necessidade de revisão das políticas estratégicas de RH nas

agroindústrias, para que possam ser alcançadas maior satisfação no trabalho e melhoria do desempenho das organizações.

Em termos práticos, este estudo pode auxiliar as empresas ao dar suporte nas tomadas de decisão, nas políticas internas e externas e nos planos de carreira. E, por conseguinte, gerar uma menor rotatividade nas empresas. Sugere-se que melhorias devem ser executadas nas organizações, na busca por aperfeiçoar seus processos e garantir bons resultados, no que se refere à dimensão salário, com melhores incentivos financeiros, bonificações e premiações. Na dimensão promoções, dispor de programas de treinamento e desenvolvimento, além da inserção dos colaboradores nas tomadas de decisão, para que estes possam se capacitar e estarem aptos ao crescimento interno, produzindo uma visão de sua caminhada profissional dentro da indústria.

Este estudo possui algumas limitações, especialmente devido à junção de todos os cargos e níveis das agroindústrias, porém, os objetivos foram alcançados. Sugere-se a realização de novos trabalhos que enfoquem o impacto das condições de trabalho nos níveis de satisfação de cada colaborador, buscando fazer uma análise que evidencie fatores de satisfação de profissionais que atuam na operação das agroindústrias, bem como, os que estão no nível estratégico e tático, uma vez que, dessa forma, será possível analisar de maneira mais detalhada e precisa os indicadores que remetem à satisfação/insatisfação. Ainda, sugere-se investigar outras regiões e realizar comparações.

REFERÊNCIAS

ALBALOOSHI, A. M.; ALI, A. B.; AL-ANSI, A. The effect of job loyalty, management performance and rewards and recognition on profitability of islamic and conventional banks: evidence from UAE. **International Business Management**, v. 11, n. 3, p. 721-728, 2017.

BANDERÓ, F. A.; SILVA, R. C. da; PADILHA FILHO, M. R. de C.; OLIVEIRA, P. S. G. de; ALVES, C. A. A relação entre liderança e o engajamento dos profissionais no segmento de serviços de alimentação em bares e restaurantes (*foodservice*). **Revista de Gestão e Projetos (GeP)**, v. 12, n. 3, p. 121-142, 2021.

BARRETO, R. **Mais de 90% dos brasileiros estão infelizes no trabalho**. 2021. Disponível em: <https://www.nube.com.br/blog/2021/12/22/mais-de-90-dos-brasileiros-estao-infelizes-no-trabalho>. Acesso em: 18 mar. 2022.

BATISTA, C. F. **Satisfação de estudantes universitários com o trabalho**. 2022. Trabalho de Conclusão de Curso (Administração) – Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2022.

BORGES, A. A.; TENORIO, L. L. **A percepção do clima organizacional de professores de uma escola pública da zona rural no retorno às atividades presenciais**. 2022. Trabalho de Conclusão de Curso (Administração) – Universidade Rural da Amazônia (Ufra), 2022.

BOTREL, A. M. M. Satisfação e comprometimento dos médicos: estudo em instituições hospitalares. **Revista de Administração Unimep (RAU)**, v. 18, n. 4, 2020.

BRANQUINHO, B. N. R. **Satisfação no trabalho dos servidores públicos federais: um estudo dos técnico-administrativos da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro**. 2022. Dissertação (Mestrado em Educação Agrícola) – Instituto de Agronomia, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, Rio de Janeiro, 2022.

CARDOZO, R. R.; BRITO, F. X. de; CHERUBINI, C. M. B.; SOUZA, A. C. P. da S. de; GASPARRI, D. C. S.; VIOLA, R. M. N. G. **Pesquisa de clima organizacional no âmbito da CGJ**. Rio de Janeiro: Corregedoria Geral da Justiça do Estado do Rio de Janeiro, 2022.

CERIBELI, H. B.; SILVA, M. C. M. Antecedentes da rotatividade em empresas de diferentes portes de Mariana e Ouro Preto (MG). **Revista Eletrônica de Administração**, v. 16, n. 2, 2017.

CRESWELL, J. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2 ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

DUARTE, R. L.; TEIXEIRA, A.; SOUSA, L. G. de. A relação entre a motivação e satisfação no trabalho dos servidores públicos. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 9, n. 3, p. 393-413, 2019.

FEIJÓ, C. dos S.; SCHEFFER, A. B. B.; MORAES, J. P. A gestão de pessoas nas pequenas e médias empresas, sob o olhar de ex-funcionários de grandes instituições. **Caderno de Administração**, v. 26, n. 2, p. 118-135, 2019.

FERREIRA, L. C. de M.; ALMEIDA, C. B. de A. Rotatividade de funcionários e desempenho organizacional: um estudo no comércio brasileiro. **Brazilian Business Review**, v. 12, n. 4, p. 28-61, 2015.

FOGUESATTO, C. R.; MOREIRA, V. W.; DALLAGNOL, M. M. F.; GIRARDI, G.; FRANTZ, B. B.; WEGNER, D. O papel das capacidades de networking durante a crise da covid-19: lições aprendidas por PMEs em um mercado emergente. **Revista de Administração IMED**, Passo Fundo, v. 11, n. 2, p. 26-46, 2021.

FRANÇA, A. C. L. **Indicadores empresariais de qualidade de vida no trabalho: esforço empresarial e satisfação dos empregados no ambiente de manufaturas com certificação ISO 9000**. 1996. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 1996.

GARCEZ, G. C. G.; GOMES, L. H. da S.; ALENCAR, O. L. G. de; MAGALHAES, R. C.; SOUZA, C. M. A. de. A influência dos estilos de liderança sobre a satisfação no trabalho sob a ótica dos liderados. **Revista Brasileira de Negócios e Desenvolvimento Regional**, n. 1, p. 37-53, 2022.

GOVERNO DE SANTA CATARINA. **Agronegócio em Santa Catarina**. 2022. Disponível em: <https://www.sc.gov.br/noticias/temas/agricultura-e-pesca/santa-catarina-tera-centro-de-informacoes-estrategicas-para-o-agronegocio>. Acesso em: 3 jul. 2022.

HERZBERG, F. One more time: how do you motivate employees? **Harvard Business Review**, Boston, v. 46, n. 1, p. 53-62, 1987.

JOELLE, M.; COELHO, A. M. The impact of spirituality at work on workers' attitudes and individual performance. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 30, n. 7, p. 1.111-1.135, 2017.

LADEIRA, W. J.; COSTA, G. da S.; SANTINI, F.; ARAUJO, C. Antecedentes da satisfação na rede hoteleira: uma investigação através da modelagem de equações estruturais. **Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo**, v. 7, n. 1, p. 51-67, 2013.

LIMA, C. da C. A.; ROWE, D. E. O. Percepção das políticas de gestão de pessoas e comprometimento organizacional em uma universidade pública. **Revista Gestão Organizacional (RGO)**, v. 12, n. 4, p. 118-137, 2019.

MENEZES, P. D. L. de; MELLO, A. M. N. S. de; FELISBERTO, H. M. P.; NOGUEIRA, N. G. Qualidade de vida no trabalho: estudo de caso em um hotel na orla de Cabo Branco/João Pessoa. **Revista Hospitalidade**, v. 16, n. 3, p. 3-18, 2019.

PEDROTTI, E. **Satisfação no trabalho**: as percepções dos trabalhadores no trabalho presencial e home office. 2021. Trabalho de Conclusão de Curso (Administração) – Universidade Federal da Fronteira Sul, Chapecó, 2021.

PEREIRA, R. R.; PACHECO, I. B. G; PEDRO FILHO, F. de S. Indicadores de desempenho como ferramenta na gestão da qualidade no serviço público. **Brazilian Journal of Development**, v. 7, n. 9, p. 88.049-88.067, 2021.

PHILADELPHO, P. B. G.; MACÊDO, K. B. Avaliação de desempenho como um instrumento de poder na gestão de pessoas. **Aletheia**, n. 26, p. 27-40, 2007.

PINHO, A. P. M.; SILVA, M. R. R.; EVANGELISTA, N. R. da S. Cognições gerenciais sobre práticas gerenciais inovadoras e gestão de pessoas. **Revista de Psicologia**, v. 11, n. 1, p. 66-80, 2020.

PIRES JUNIOR, O.; COSTA, L. V.; SANEMATSU, L. S. A.; VIEIRA, A. M. Capital psicológico e suporte organizacional: impacto sobre a satisfação no trabalho. **Sociedade, Contabilidade e Gestão**, v. 16, n. 2, p. 155-171, 2021.

REIS, T. F.; TREVELIN, A. T. C. Satisfação no ambiente de trabalho. **Revista Interface Tecnológica**, v. 17, n. 2, p. 451-461, 2020.

RIBEIRO, A. S. P.; ARAÚJO, P.; NASCIMENTO, L.; FERNANDES, R.; FERREIRA, M. Felicidade organizacional e qualidade de vida no trabalho numa indústria joalheira. **Research, Society and Development**, v. 11, n. 4, P. 1-22, 2022.

ROMELUS, L. **Clima organizacional e satisfação dos colaboradores do supermercado varejão Romera na cidade de São Paulo**. 2022. Trabalho de Conclusão de Curso (Administração) – Universidade da Fronteira Sul, Chapecó, 2022.

ROCHA, A. C. da; SILVEIRA, B. C. Satisfação no trabalho e saúde organizacional: o caso de uma organização industrial. **Gestão e Desenvolvimento em Revista**, v. 6, n. 1, p. 28-45, 2020.

SALÁRIOS. COM. Operador de processo de produção – salário 2022/ SC – mercado de trabalho. Disponível em: <https://www.salario.com.br/profissao/operador-de-processo-de-producao-cbo-784205/sc/#:~:text=A%20faixa%20salarial%20da%20profiss%C3%A3o,de%20R%24%202.221%2C10>. Acesso em: 10 set. 2022.

SBISSA, A. P.; RIBEIRO, N.; SBISSA, A. S. A relação entre a satisfação no trabalho com a saúde do trabalhador: um estudo em uma cooperativa de crédito. **Acm Arquivos Catarinenses de Medicina**, v. 46, n. 3, p. 147-159, 2017.

SGARBOSSA, M.; MOZZATO, A. R. Ações da gestão de pessoas que contribuem para o florescimento no trabalho: revisão integrativa de literatura. **Revista Administração em Diálogo (RAD)**, v. 23, n. 3, p. 133-152, 2021.

SILVA, D. B. **A influência da liderança e os valores pessoais nas respostas afetivas de membros de equipes de trabalho**. 2006. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Universidade de Brasília, 2006.

SILVEIRA, A. di M. da. The employee is always right: employee satisfaction and corporate performance in Brazil. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 23, n. 6, p. 739-764, 2019.

SIQUEIRA, M. M. M. **Medidas do comportamento organizacional**: ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, 2008.

SOARES, F. de C. Proposta de implementação de desenvolvimento pessoal e reconhecimento profissional: estudo de caso na empresa A P S Q Comércio de Confeções Ltda Eireli. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**, v. 3, p. 100-119, 2022.

SOUSA, A. S. de; OLIVEIRA, G. S. de; ALVES, L. H. A pesquisa bibliográfica: princípios e fundamentos. **Cadernos da Fucamp**, v. 20, n. 43, p. 64-83, 2021.

SOUSA, C. C. de; ARAÚJO, T. M. de; LUA, I.; GOMES, M. R.; FREITAS, K. S. Insatisfação com o trabalho, aspectos psicossociais, satisfação pessoal e saúde mental de trabalhadores e trabalhadoras da saúde. **Cadernos de Saúde Pública**, v. 37, n. 7, p. 1-15, 2020.

TAMAYO, M. R. *Burnout*: implicações das fontes organizacionais de desajuste indivíduo-trabalho em profissionais da enfermagem. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, v. 22, n. 3, p. 474-482, 2009.

TORRICO, G.; NUNES, M. F. O.; CRUZ, R. M. Percepção de empregabilidade de trabalhadores em condições incertas do mercado de trabalho. **Revista Gestão Organizacional**, v. 15, n. 1, p. 150-166, 2022.

VIANA, C. M. de P. Satisfação no trabalho: um estudo de caso no Instituto de Pesquisa e Estratégia Econômica do Ceará (Ipece). **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**, v. 7, n. 7, p. 58-75, 2020.

VIEIRA, V. A.; APPIO, J.; SLONGO, L. A. Uma análise dos antecedentes da satisfação no trabalho em uma empresa madeireira. **Revista de Gestão USP**, São Paulo, v. 14, n. 3, p. 1-18, 2007.

WENDLAND, C. N.; SCHWANTZ, P. I.; LIMA, J. I.; BORTOLASO, I. V.; LARA, D. M. de. Qualidade de vida no trabalho: uma análise da percepção de colaboradores da geração y. **Brazilian Journal of Development**, v. 7, n. 9, p. 86.674-86.690, 2021.

CAPÍTULO 3

GERENCIAMENTO DE RISCOS NA CADEIA PRODUTIVA DE FUMO: ANÁLISE SOB A ÓTI- CA DO PRODUTOR



Leiliana Cardozo Pedro¹

Sílvio Parodi Oliveira Camilo²

Luana Cardoso³

SUMÁRIO

¹ Contadora do Curso de Ciências Contábeis da Unesc, Criciúma, Santa Catarina, Brasil. leilianacardozo27@gmail.com

² Pós-doutor em Ciências Contábeis (UFSC). Professor do Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Socioeconômico (PPGDS) e do Programa de Pós-Graduação em Sistemas Produtivos (PPGSP – Associado Uniplac, Univille, Unesc e UNC). parodi@unesc.net

³ Mestra em Desenvolvimento Socioeconômico pelo PPGDS-Unesc. Contadora do Curso de Ciências Contábeis, Unesc, Criciúma, Santa Catarina, Brasil. luanacardoso0908@gmail.com

INTRODUÇÃO

Estudos acerca de cadeias produtivas têm sido importantes para tomadas de decisão frente a negócios estruturados. O conhecimento das etapas do processo produtivo, ao qual os agentes estão inseridos, permite a mensuração e projeções de reflexos de uma dada decisão. De acordo com Castro *et al.* (2002), inicialmente, os estudos da cadeia produtiva eram voltados para os processos agrícolas e florestais, e se buscou identificar etapas e atores do encadeamento produtivo destes setores.

A Cadeia Produtiva de agronegócios se apresenta como um conglomerado de relações entre agentes que integra produção, industrialização, logística e comercialização, com o mesmo objetivo, levar o produto até o consumidor final, sendo que no sistema haverá um determinante de troca entre agentes (Batalha *et al.*, 2013).

O agronegócio, historicamente, tem importante participação na geração do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro. De acordo com a Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil (Confederação..., 2020), no ano de 2019 o PIB do Agronegócio cresceu 3,81% e representou 21,4% do PIB do país, totalizando cerca de R\$ 1,5 trilhões. Dentro da atividade agrícola, a produção fumageira tem desempenhado importante função para a manutenção da economia brasileira, principalmente nos três Estados do Sul do país (Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná). O Brasil ocupa a posição de segundo maior produtor de fumo em escala mundial, e o maior exportador do produto desde 1993 (Sindicato..., 2023). No Estado de Santa Catarina, 42 mil produtores, em 189 municípios, produziram 163 mil toneladas. A unidade de análise desta pesquisa tem área plantada de 2 mil hectares, com produção entre 4 mil e 4,5 mil toneladas/ano (Sindicato..., 2023).

A cadeia produtiva do setor fumageiro é caracterizada por peculiaridades importantes, dentre as quais, que está constantemente exposta aos mais variados riscos (Moreira, 2009). A literatura aponta, riscos são vistos como resultados negativos, porém já esperados, frente a decisões de

gestão do negócio (Ruppenthal, 2013). Segundo Oliveira *et al.* (2019), o gerenciamento de riscos executado de maneira correta tende a trazer ao negócio maior desempenho econômico e em produtividade, identificando deficiências no negócio e agindo de modo a extingui-las.

Nesse sentido, observa-se que risco é inerente ao setor fumageiro. Considerada a problemática apresentada, este estudo visa responder a seguinte questão de pesquisa: Como o produtor gerencia os riscos inerentes à cadeia produtiva fumageira na cidade de Içara? Seguindo a temática, esse estudo busca analisar riscos na cadeia produtiva do setor fumageiro na visão do produtor, identificando os riscos presentes na etapa produtiva, e as formas de gerenciamento.

o estudo se justifica devido à importância do gerenciamento de riscos da cadeia produtiva do fumo como instrumento de tomada de decisão e maior desempenho no mercado, para a elaboração de políticas públicas voltadas ao setor (Batalha, 2013) e pela valorização da atividade cultivada no Sul de Santa Catarina. Além da visível influência dos riscos condicionados à atividade, é de suma importância o conhecimento destes e os métodos de gerenciamento. O trabalho também demonstra contribuição, por aliar o gerenciamento de risco à cadeia produtiva fumageira, visto que a literatura não tem dedicado atenção a este segmento da atividade econômica.

CADEIA PRODUTIVA FUMAGEIRA

Cadeias produtivas correspondem ao agrupamento de todas as operações necessárias para que um produto seja finalizado. Em uma visão globalizada, não é possível estruturar uma cadeia produtiva sem que esta esteja interligada a outra cadeia. Isto ocorre devido à necessidade e objetivos semelhantes entre atividades, de modo a dar origem a complexos sistemas industriais produtivos, também citados como conjunto de cadeias produtivas (Haguenauer *et al.*, 2011).

Para Castro (2001), a cadeia produtiva está dividida em etapas, dentre as quais produtivas, de distribuição e de comercialização, e nestas há influência de agentes relacionados, como órgãos regulamentadores e autorreguladores correspondentes a cada atividade. O funcionamento exitoso da cadeia está estreitamente ligado à colaboração e ao engajamento entre seus agentes. De acordo com Dacorégio (2004), cadeias produtivas são estudadas por meio da identificação do produto e, posteriormente, é apresentado o conjunto de ações que o permeia, que vai desde a extração da matéria-prima e transformações ao longo do processo produtivo, compreendendo a movimentação logística para que o produto chegue até o consumidor final. O autor considera que, em razão da segregação de etapas em um processo produtivo, aliando os mais variados setores, é possível diminuir o risco e estabelecer uma cadeia produtiva com elos estáveis, atendendo a demanda do mercado consumidor.

Na visão de Begnis *et al.* (2007), a cadeia produtiva consiste na relação mútua entre sujeitos que possuem objetivos em comum ou dependem uns dos outros para que seu objetivo seja cumprido, e isto envolve aspectos técnicos, econômicos, sociais e políticos. O autor salienta, ainda, que “uma cadeia produtiva é o resultado de um conjunto de relações de reciprocidade” (Begniss *et al.*, 2007, p. 311), afirmando que o sucesso da cadeia produtiva está estreitamente ligado à eficiência da relação entre os atores participantes da cadeia.

De acordo com Batalha *et al.* (2013), os estudos sobre cadeias produtivas tiveram início na década de 1950, nos Estados Unidos, a partir das pesquisas de John Davis e Ray Goldberg. Esses autores conceituaram o termo *agribusiness* (agronegócio) como relação de operações necessárias para que o produto agropecuário chegue até os consumidores. Em acréscimo, os autores apontaram, na década de 60, economistas franceses que usaram o termo *filières* (cadeias produtivas), onde buscavam explicar as complexidades da produção agrícola.

A Cadeia Produtiva Agroindustrial ganhou força como tema de estudos científicos nas últimas décadas no Brasil, com a necessidade de

estruturar o segmento, identificando suas especificidades e lacunas. Frente às crises econômicas, desenvolvimento da tecnologia e abertura comercial para produtos estrangeiros, houve a demanda urgente de conhecer a cadeia produtiva de cada setor, a fim de usá-la como instrumento de análise para a elaboração de vantagens competitivas, políticas públicas e incentivo fiscal em cada setor (Batalha *et al.*, 2013).

Cadeias produtivas vêm se mostrando complexas e interligadas em virtude do aumento do consumismo mundial, da evolução tecnológica dos produtos, da competitividade, da qualidade e da inovação, tornando alguns produtos obsoletos, resultando em cadeias produtivas em constante transformação (Gomes, 2017).

O Brasil ganhou espaço notório na produção de fumo (*Nicotiana tabacum*) mundial nas últimas duas décadas, estando nas posições de segundo maior produtor de fumo do mundo e de maior exportador do produto em escala mundial. Conforme explicado por Carvalho Júnior *et al.* (2005), isto se dá pelo fato de que outros países, como Estados Unidos e Zimbábue, diminuíram sua produção – o primeiro, por conta dos altos custos com a produção, devido as condições climáticas desfavoráveis, e o segundo, devido a guerrilhas internas, que desestruturaram economicamente o país.

De acordo com dados disponibilizados pela Afubra⁴, a produção fumageira gerou, na safra de 2019/20, cerca de dois milhões de empregos de forma direta e indireta, com a produção aproximada de 686 mil toneladas de fumo, correspondente a R\$ 28 bilhões de faturamento no ano (considerando faturamento de produtor, indústria e varejista), recolhendo aos cofres públicos R\$ 14,5 bilhões em impostos estaduais e federais (Associação..., 2020).

Santa Catarina é o segundo maior Estado produtor de fumo no Brasil (Afubra, 2020), cujas práticas foram iniciadas com a cultura do fumo de corda em quantidades muito pequenas. Em 1950 se iniciou o plantio

⁴ Associação de Fumicultores do Brasil.

da cultura Virgínia em escala comercial, devido à instalação da empresa fumageira Souza Cruz, que incentivou os produtores a cultivarem a nova qualidade de fumo, fornecendo os insumos, garantindo a compra da produção e oferecendo aos filhos de produtores empregos para trabalharem como instrutores técnicos da lavoura (Dacoregio, 2004).

Dacoregio (2004, p. 19) conceitua a cadeia produtiva do fumo como “múltiplas relações entre agricultura, indústria e mercado”. De acordo com o autor, existe significativa dependência entre os atores participantes da cadeia, visto a dependência que os produtores possuem das indústrias fumageiras e, conseqüentemente, a dependência que o mercado possui das indústrias fumageiras. Em relação aos produtores, Brum *et al.* (2020) destacam que o contrato entre o produtor e a indústria fumageira coloca os cultivadores em posição de absoluta dependência, dado que o mercado do fumo é caracterizado por poucos atores com predominância de capital estrangeiro.

Para que a cadeia produtiva do fumo seja mais bem compreendida, Dacoregio (2004) estruturou a cadeia em três etapas: antes da propriedade, durante a propriedade e depois da propriedade agrícola. Na primeira etapa, estão compreendidas as atividades das indústrias de equipamentos agrícolas que desenvolvem tecnologias para melhor atender o produtor rural, o desenvolvimento e melhoramento das sementes de fumo pelas indústrias fumageiras e as indústrias de agrotóxicos e defensivos agrícolas.

A fase “durante a propriedade” possui amplo conjunto de processos até o momento da venda. Vê-se que o produtor necessita arcar com altos custos de produção, como a compra de lenha, pagamento de terceiros para a colheita do fumo e energia elétrica para a secagem do fumo. Nessa fase, pode-se consumir em média 20 vezes mais energia em um mês de secagem do que nos outros meses, considerando três estufas. Assim, o ciclo evidencia que o fumicultor necessita autofinanciar sua produção ao longo de aproximadamente nove meses, recorrendo, em geral, ao lucro obtido na safra anterior (Dacoregio, 2004).

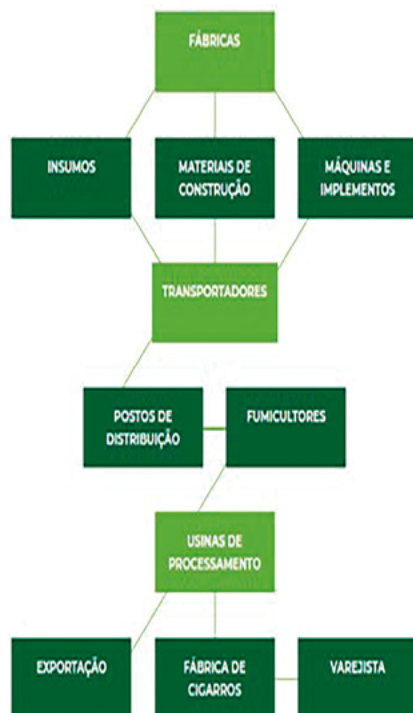
Por fim, na etapa “depois da propriedade agrícola” acontece a classificação e compra do fumo pela fumageira, que remunera o produtor mediante tabelas de preços pré-estabelecidas. Posteriormente, ocorre o processamento do fumo para a produção do cigarro, ou a exportação do produto também destinado à produção de cigarros e charutos, e uma pequena parcela da produção é destinada à formulação de medicamentos. Finalizando a cadeia produtiva do fumo, o produto é comercializado, chegando até os seus consumidores (Dacoregio, 2004).

Apontada a estrutura da cadeia produtiva do fumo, Dutra *et al.* (2014) destaca que a produção de fumo contém peculiaridades comparadas às outras cadeias produtivas do agronegócio. Frente à Convenção-Quadro sobre Controle do Uso do Tabaco (Brasil, 2006), de acordo com a norma decorrente da Organização Mundial da Saúde (OMS), busca-se erradicar o consumo de fumo no mundo. Os produtores encontram-se subordinados às indústrias fumageiras, que atuam como fiscalizadoras da produção de fumo e impõem regras consideradas, por eles, excessivamente rígidas. Segundo os produtores, tais exigências limitam o dinamismo da produção e, caso não sejam cumpridas integralmente, não há garantia de que a indústria adquirirá a safra.

A produção fumageira é considerada em escala industrial, devido ao seu volume de produção. Caracteriza-se pela utilização de propriedades familiares na produção, com pequeno contingente de pessoas que trabalham na produção, desempenhando diversas funções. Essa característica é explicada pelo fato de que o cultivo de fumo se utiliza de pequenas extensões de terra se comparado ao milho, soja ou feijão e, considerando essas menores áreas de terra, tem maior índice de lucratividade (Dacoregio, 2004; Ramos *et al.*, 2018).

A Figura 1, na sequência, dispõe da estrutura da cadeia produtiva da fumicultura disponibilizada pela Associação do Fumicultores do Brasil (Afubra, 2020). Destaca-se a importância do segmento devido ao envolvimento de cerca de 2,1 milhões de pessoas em todo o encadeamento produtivo do fumo (Afubra, 2020).

Figura 1 – Cadeia Produtiva da Fumicultura no Brasil



Fonte: Afubra, 2020.

Outra peculiaridade da cadeia produtiva fumageira é o sistema de mercado oligopólio, onde poucas indústrias fumageiras detêm o mercado, obrigando os produtores a lhes vender sua produção; logo, perdem muito poder de negociação (Carvalho Junior *et al.*, 2005). Nessa relação, é importante salientar que a venda do fumo é formalizada mediante contrato com a fumageira, onde é estabelecida uma estimativa de produção que será entregue pelo produtor para a fumageira, e ajustado o preço. Considera-se a quantidade de pés plantados, a área em hectares e qual variedade será cultivada para constituir as formalidades contratuais. Tais elementos são analisados no período anterior ao início da safra, os quais podem ser modi-

ficados durante a execução da safra, que é acompanhada por orientadores das empresas fumageiras, mostrando a subordinação que os agricultores têm diante das fumageiras (Begnis *et al.*, 2007; Dutra *et al.*, 2014).

Por se caracterizar como uma rede de relações, a produção fumageira conta com vários atores, que geram influências divergentes para a cadeia. No que tange aos defensores da atividade, podemos citar os próprios produtores, associações como a Afubra e sindicatos como o Sinditabaco, que usam os dados econômicos e a contribuição que o fumo tem nas milhares de famílias como fonte de renda e sobrevivência (Dutra *et al.*, 2014).

Em contrapartida, devido aos malefícios causados pelo tabagismo, organizações de saúde nacional e internacional têm desestimulado o consumo do tabaco nas suas mais variadas formas. Como exemplo, pode-se citar a ratificação do tratado internacional chamado “Convenção-Quadro para o Controle do Tabaco”, que reuniu representantes de 192 países, buscando criar protocolos para diminuir o consumo e, consequentemente, a produção (Meirelles, 2006).

Por fim, Dutra *et al.* (2014) afirmam que a cadeia produtiva do fumo tende a ser cada vez mais seletiva, onde as indústrias fumageiras priorizam apenas produtores que cumprem as exigências feitas. O autor destaca, ainda, que, no decorrer dos anos, a produção fumageira reduzirá diante de tantos impasses criados por meio de políticas de desincentivo.

Vê-se, para além da concentração de poder da indústria compradora, que os produtores de fumo possuem um conjunto de riscos que devem ser considerados.

GERENCIAMENTO DE RISCOS

É necessário considerar os efeitos decorrentes da expansão da globalização, entre os quais se destaca a exposição a externalidades, frequentemente incontroláveis, que podem impactar diretamente os

negócios. De acordo com o *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (2007), esses acontecimentos podem ser internos ou externos, e resultam em impactos negativos ou positivos. Os acontecimentos negativos são tratados como riscos, e podem causar diminuição ou destruição de valor; já os positivos, como oportunidades, com propensão a aumentar o valor ou equilibrar frente aos impactos negativos.

Os riscos ocorrem na vida de todas as pessoas e nas organizações empresariais e agroindustriais. São denominados por uma situação negativa, onde se avalia a probabilidade de ocorrência. Pode-se considerar que o gerenciamento de riscos possibilita o emprego de técnicas mitigadoras, todavia, é preciso considerar que a variação dos riscos está condicionada ao segmento do negócio e sua exposição ao mercado (Moreira *et al.*, 2011). Para Aoun (2015, p. 48), “o risco ocorre quando os resultados da receita possuem muita variabilidade e não são desejáveis.”

Contrapondo-se aos conceitos apresentados anteriormente, Damodaran (2008) vê o campo de riscos como uma ótica positiva. Na área financeira, ao adquirir investimentos também são contraídos os riscos, que poderão variar de acordo com a média de riscos que o investidor está disposto a correr e, nessa linha de lógica, o risco, na maioria das vezes, trará um retorno, contrariando a visão negativa do conceito de risco.

Os riscos, na visão empresarial, são divididos em dois ambientes. Os relacionados ao negócio, como riscos de produto, riscos tecnológicos e riscos financeiros (riscos de mercado, de crédito, de liquidez e operacional), onde os administradores possuem o poder de prever e intervir, por intermédio da gestão de riscos. Já os riscos não relacionados ao negócio são caracterizados por situações em que é impossível obter o controle, como riscos de desastres ambientais e riscos derivados de decisões políticas (Moreira, 2009).

Para Serpa (2009), o gerenciamento de risco consiste no “processo de assessoria que visa garantir a continuidade de um negócio, atividade ou projeto, baseado na maximização de sua utilidade e na minimização da probabilidade da ocorrência de eventos indesejados e da magnitude de

seus efeitos” (Serpa, 2009, p. 12). Para que os métodos do gerenciamento de risco sejam definidos, é necessário observar qual o grau de risco que a organização está disposta a enfrentar, quantificando quais riscos necessitam de um cuidado mais específico, por exemplo, a contratação de um seguro, e quais resultariam em situações poucos significantes (Trivelato *et al.*, 2018).

No agronegócio é possível identificar as tipologias de riscos mais recorrentes nas diversas atividades agrícolas, porém, os métodos e formas de gerenciamento de um agronegócio se tornam singulares, até na mesma variedade de cultivo, devido às variedades de clima, tipos de solos e ensinamentos empíricos, que são passados de pais para filhos e que muitas vezes são diferentes de outro agricultor que cultiva a mesma cultura (Moreira *et al.*, 2011).

Como visto na seção anterior, a cadeia produtiva fumageira se caracteriza pela presença de oligopólio. Este sistema implica para o produtor um elevado nível de concretização de riscos econômicos, pelo fato de a indústria fumageira ter o poder de escolha em se recusar a comprar seu produto. Também se torna um risco para a fumageira não mensurar de quantos produtores poderá programar suas compras. Desta forma, são estabelecidos contratos de compra e venda com cláusulas de adesão, compostos por compromissos das partes, salvaguardas relativas ao descumprimento das exigências da fumageira por parte do produtor, caracterizada por condições protetivas, e penalidades que resultam em multas ao produtor, ocasionando disparidades econômicas-financeiras (Begniss *et al.*, 2007).

Para que os diferentes tipos de riscos sejam determinados, é necessário identificar quais os eventos externos e internos que os propagam, visto que, conhecendo suas fontes, se consegue gerenciá-lo de forma eficaz (Committee..., 2007). De acordo com o Quadro 1, existem muitas variantes externas e internas que propagam o risco no negócio. Neste estudo, com base nas categorias de riscos discutidas nesta seção, optou-se por pesquisar os riscos econômicos e financeiros, ambientais, políticos, sociais e de processo ou produção, visto que são os mais estudados e recorrentes nas atividades de agronegócio.

Quadro 1 – Eventos decorrentes de fatores externos e internos

	ECONÔMICOS	Os eventos relacionados contemplam: oscilações de preços, disponibilidade de capital ou redução nas barreiras à entrada da concorrência, cujo resultado se traduz em um custo de capital mais elevado ou mais reduzido, e em novos concorrentes.
	MEIO AMBIENTE	Refere-se aos seguintes eventos: incêndios, inundações ou terremotos, que provocam danos a fábricas ou edificações, restrição quanto ao uso de matérias-primas e perda de capital humano.
FATORES EXTERNOS	POLÍTICOS	Eleição de agentes do governo com novas agendas políticas e novas leis e regulamentos, resultando, por exemplo, na abertura ou na restrição ao acesso a mercados estrangeiros, ou elevação ou redução na carga tributária.
	SOCIAIS	São alterações nas condições demográficas, nos costumes sociais, nas estruturas da família, nas prioridades de trabalho/vida e a atividade terrorista, que, por sua vez, podem provocar mudanças na demanda de produtos e serviços, novos locais de compra, demandas relacionadas a recursos humanos e paralisações da produção.
	TECNOLÓGICOS INFRAESTRUTURA	São novas formas de comércio eletrônico, que podem provocar aumento na disponibilidade de dados, reduções de custos de infraestrutura e aumento da demanda de serviços com base em tecnologia.
		Aumento da alocação de capital em manutenção preventiva e suporte ao <i>call center</i> , reduzindo o tempo de paralisação de equipamentos e aumentando a satisfação do cliente.
FATORES INTERNOS	PESSOAL	Acidentes de trabalho, atividades fraudulentas e expiração de acordos de trabalho, causando redução de pessoal disponível, danos pessoais, monetários ou à reputação da organização e paralisações da produção.
	PROCESSO	Modificações de processos sem alteração adequada nos protocolos administrativos, erros de execução de processo e terceirização da entrega a clientes sem uma supervisão adequada, implicando na perda de participação de mercado, ineficiência, insatisfação do cliente e diminuição da fidelidade deste.
	TECNOLOGIA	Aumento de recursos para fazer face à variabilidade de volume, violações da segurança e paralisação, em potencial de sistemas, provocando redução da carteira de pedidos, transações fraudulentas e incapacidade de manter as operações.

Fonte: Adaptado de Committee... (2007, p. 46).

Em riscos financeiros, estão presentes a disponibilidade de capital de terceiros e a variação das taxas de juros para a contratação dos empréstimos. Com ênfase na melhor prática de gerenciamento de risco financeiro, o controle do patrimônio, o endividamento e a disponibilidade de capital com alta liquidez (Moreira, 2009).

Riscos de mercado estão relacionados a fatores externos do negócio, com afetação aos preços de venda de sua produção, preços da compra de insumos e a oferta e demanda do mercado externo, tendo em vista que boa parte da produção agrícola é exportada e se torna dependente da cotação do dólar (Moreira, 2009). O risco de mercado também é nominado de risco de preços, pois a cadeia produtiva desta cultura é constituída por diversas fases, como a preparação do plantio até a colheita, compreendendo um intervalo de cinco a oito meses. Neste lapso, o negócio é exposto a um longo período de variações de preços, que podem afetar negativamente a rentabilidade. Como métodos de gerenciamento de riscos de mercado, podem ser citados a variedade de cultivos ou fontes de renda e a realização do planejamento da produção, com o conhecimento das perspectivas do mercado em que está inserido, e, em alguns cultivos, a celebração de contratos futuros ou hedges (Aoun, 2015; Moreira, 2009).

A produção fumageira se insere neste campo de riscos. Dado que os agricultores familiares possuem a necessidade de financiar suas produções por um longo período de tempo, abre-se uma escala para outros dois tipos de riscos financeiros: o risco de liquidez e o risco de crédito (Alcantara, 2020). Pode-se entender o risco de liquidez como aquele associado à falta de capacidade de conversão de créditos em recursos financeiros imediatos, e os riscos de crédito podem estar relacionados à falta de fontes de financiamento da produção.

Na década de 1990, por meio do Decreto Presidencial nº 1946 foi criado o Pronaf⁵, com o objetivo de financiar e dar suporte às atividades desenvolvidas por famílias, oportunizando taxas de juros mais favoráveis

⁵ Programa de Fortalecimento da Agricultura Familiar.

se comparado ao mercado financeiro em geral, e prazos de pagamento compatíveis com a realidade da agricultura familiar. Este programa foi importante como política pública destinada ao crédito rural no Brasil. Em mais de 20 anos os resultados do Pronaf se mostraram positivos. Desde sua instituição, houve grande expansão na agricultura familiar, todavia, tanto este programa quanto o PAA⁶ e o PNATER⁷ destinam capital para financiamento somente para agricultores que cultivam culturas alimentícias, excluindo o produtor de fumo da obtenção dessas modalidades de crédito (Drebes *et al.*, 2021; Fossá *et al.*, 2020; Meneghel *et al.*, 2018).

A produção rural possui peculiaridades intrínsecas à atividade. Suas variedades de plantações estão praticamente expostas às intempéries ambientais, sujeitas a riscos ambientais, como anomalias climáticas, grandes estiagens ou períodos longos de chuvas e pragas repentinas (Ozaki *et al.*, 2009). De acordo com a Afubra (Associação..., 2021), no último fechamento de dados, em 6 de fevereiro de 2021, 23.740 lavouras de fumo foram atingidas por chuvas de granizo, causando prejuízos aos produtores que não puderam controlar este tipo de risco.

De acordo com Peres *et al.* (2005), o agronegócio é a atividade que mais utiliza agrotóxicos na sua produção, a fim de aumentar o volume de produção e atender às exigências do mercado, dentre as quais, a busca por produtos com aparências perfeitas. Como consequência disso, as zonas rurais que possuem grandes lençóis de água estão sujeitas à contaminação, e, assim, os agricultores precisam conviver com o risco de poluição ambiental, que pode interferir tanto na sua produção como na sua própria saúde. Os autores destacam que a maioria dos agricultores utilizam a água para consumo de suas próprias nascentes, e que o volume de agrotóxicos aumenta drasticamente ao se tratar de fumicultura, em razão das tantas exigências de qualidade do fumo pela indústria fumageira.

Neste contexto, os riscos sociais não podem ser negligenciados. São derivados das relações assimétricas entre pessoas, grupos de pessoas

⁶ Programa de Aquisição de Alimentos.

⁷ Política Nacional de Assistência Técnica e Extensão Rural.

e organizações, ou acontecimentos que resultem em desigualdade social, que, em uma escala geral, trará efeitos negativos a uma parte da relação, dessa forma o risco se concretizou (Areosa, 2016). Em um estudo aplicado por Castro *et al.* (2015), por meio de grupos focais no município de Dom Feliciano/RS, apresentaram inúmeros riscos sociais em relação ao produtor fumageiro. Em meio a vários relatos apresentados pelos produtores, a maioria revelou ser dependente exclusivo da indústria fumageira, que dita as regras. Além do mais, sentem-se escravizados em virtude das dificuldades e inúmeras exigências na produção e o baixo preço pago pelo seu produto. Outros se sentem desvalorizados pela sociedade num todo, por lhes culparem pela produção de fumo, que resulta em vícios e problemas de saúde. Isso gera aos produtores certa insegurança e, por isso, temem que o cultivo do fumo seja proibido no Brasil, afetando sua fonte de renda, pois, segundo eles, é inviável o plantio de outras culturas, principalmente do ramo alimentício, devido à logística e a falta de demanda em sua cidade.

A produção fumageira é caracterizada como um modelo altamente capitalista, onde as propriedades de agricultores familiares possuem dificuldades de aderir a todas as exigências tecnológicas em relação a sementes selecionadas, uso de agrotóxicos, estufas, manuseio e armazenamento, resultando em inúmeros problemas sociais, como o suicídio, a depressão e o modo de vida sem perspectivas (Drebes *et al.*, 2021; Meneghel *et al.*, 2018). O agronegócio familiar brasileiro possui inúmeras políticas públicas que incentivam o plantio, como o Pronaf, o PAA e o PNATER, porém, os agricultores familiares produtores de fumo não podem contar com nenhuma destas assistências, pois uma de suas exigências é o plantio de alimentos, causando desigualdades entre o grupo de agricultores familiares e desincentivo à produção, tornando-se mais recorrente o êxodo rural em meio à população jovem (Drebes *et al.*, 2021; Meneghel *et al.*, 2018).

Em adição, deve-se considerar a ocorrência de riscos institucionais, que se referem exclusivamente a mudanças de governo, legislações fiscais, enquadramentos sanitários, legislações ambientais e créditos rurais incentivados ou não pelo governo. Para esses tipos de riscos não existe

uma técnica gerencial eficaz, e o produtor agrícola fica à mercê de decisões de pessoas com as mais variadas perspectivas em relação ao agronegócio, contando apenas com o trabalho de representantes de suas respectivas cadeias produtivas, como os sindicatos, as associações e cooperativas rurais (Moreira, 2009). Direcionada à produção fumageira, os riscos institucionais se mostram com efeitos mais negativos, podendo citar como exemplo a ratificação do país na Convenção-Quadro que busca erradicar a produção de fumo, e o Pronaf, que é destinado a várias culturas, mas não se enquadra para o financiamento da produção de fumo.

Por fim, pode-se adicionar riscos associados à produção, como aqueles ligados ao desenvolvimento do processo produtivo. O agronegócio possui características próprias, como as combinações do clima e o momento em que a terra foi preparada para a plantação e a quantidade de fertilizantes usados na preparação do solo, que afetam o resultado da produtividade. Como forma de diminuir o impacto desses riscos, há um constante investimento em tecnologias para o melhoramento da plantação e dos defensivos agrícolas (Alcantara, 2020; Moreira, 2009).

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta seção são apresentados o enquadramento metodológico da pesquisa e os procedimentos de coleta e tratamento dos dados.

ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

Este estudo apresenta abordagem qualitativa, pois, para Godoy (1995), a pesquisa qualitativa deve ser utilizada para o entendimento de um fenômeno dentro de uma conjuntura pré-estabelecida, onde os resultados devem ser analisados de forma integrada, abrangendo diversas informações. Quanto aos objetivos, a pesquisa se enquadra como descritiva, justificando-se pelo fato

de que a análise descritiva “[...] considera que todos os dados da realidade são importantes e devem ser examinados. [...] não são reduzidos a variáveis, mas observados com um todo” (Godoy, 1995, p. 62). Como estratégia de pesquisa, adotou-se o levantamento a fim de possibilitar uma análise aprofundada das características do problema apresentado no estudo (Godoy, 1997).

PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS

A coleta de dados foi realizada no decorrer do mês de maio de 2021, por meio de entrevistas estruturadas com amostra intencional, por acessibilidade, com 11 produtores de fumo da cidade de Içara. A entrevista aconteceu em suas respectivas residências, respeitando as regras de distanciamento propostas pelo Ministério da Saúde em relação ao Corona Vírus. As entrevistas foram pré-agendadas mediante contato telefônico, com duração média de 15 minutos cada. Todas as entrevistas foram gravadas em áudio e transcritas em documento de texto. O questionário foi elaborado com 25 perguntas, sendo 5 delas para a caracterização do participante, e as demais 20 com o objetivo de analisar o gerenciamento de riscos na produção fumageira de acordo com visão dos produtores.

Com a aplicação das entrevistas se procurou compreender o funcionamento da cadeia produtiva do fumo, de acordo com a visão do produtor, bem como, os riscos inerentes às atividades concernentes às etapas do processo produtivo e das práticas empregadas para minimizar os riscos.

ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção, inicialmente, são caracterizados os produtores entrevistados e a cadeia produtiva de acordo com suas visões. Por fim, são apresentadas as tipologias de riscos mais evidenciadas nas entrevistas.

CARACTERIZAÇÃO DOS PRODUTORES

As entrevistas foram realizadas com 11 produtores domiciliados na mesma comunidade da cidade de Içara, caracterizados por possuírem experiência acumulada de 10 anos ou mais na produção do fumo. Importante salientar que todos os entrevistados alegaram estar na produção por conta de seus pais, que também trabalhavam ou trabalham com a produção de fumo, caracterizando a ocorrência de sucessão familiar. Em síntese, seguem as características da amostra de respondentes:

Quadro 2 – Caracterização dos produtores

	Tempo de cultivo (anos)	Quantidade de pés de fumo plantados	Hectares utilizados	Quantidade de pessoas da família que trabalham na produção	Quantidade de pessoas contratadas	Período da contratação	Culturas alternativas
P1	13	60.000	4	2	3	Colheita	Milho e soja
P2	43	45.000	3	2	4	Colheita	Milho e feijão
P3	23	80.000	6	2	3	Colheita	Milho e mandioca
P4	33	50.000	3,5	2	3	Colheita	Milho e soja
P5	32	55.000	4	2	4	Colheita	Milho
P6	20	80.000	5,5	3	3	Colheita	Vaca leiteira, milho para silagem
P7	9	70.000	5	2	3	Colheita e escolha	Milho e soja
P8	11	25.000	1,5	1	2	Colheita	Não cultiva
P9	11	55.000	4,5	2	1	Colheita	Feijão
P10	34	100.000	6	3	4	Colheita	Milho e feijão
P11	22	45.000	3	2	1	Colheita	Milho e feijão

Fonte: Elaborado pelos autores.

CARACTERIZAÇÃO DA CADEIA PRODUTIVA DO FUMO SOB A ÓTICA DOS PRODUTORES

Das interações com os produtores entrevistados se extrai que o processo de produção inicia a partir do contato com a fumageira, momento em que se estipula o volume de produção, estabelecendo o preço e demais condições firmadas em contrato. Feito isso, são compradas e, em seguida, procede-se a preparação da terra para o plantio, com a organização dos canteiros e mudas. Nesse passo, ocorre a adubação para a fertilização da planta e, posteriormente, a desbrota. O processo de produção se completa com a colheita, secagem do fumo, separação, enfardamento e transporte para a fumageira, para que aconteça a venda do produto.

Além do mais, a partir dos relatos dos produtores durante as entrevistas, foi possível perceber que algumas etapas da cadeia produtiva do fumo possuem lacunas que a tornam frágil, com o risco de sofrer rompimento brusco. Os produtores entendem que há risco por terem alta dependência da empresa fumageira; fragilizados, sentem-se desamparados e não valorizados (Brum *et al.*, 2020). Durante a entrevista, o Produtor 10 comentou “*Se eles não incentivar de agora pra frente, muita gente vai parar*” (*sic*). Esta evidência relacionada ao produtor revela fragilidade e dependência em relação à empresa fumageira. Práticas na relação entre produtor e comprador não convergem com o que trazem Castro (2001), Dacoregio (2004) e Begnis *et al.* (2007), ao afirmarem que uma cadeia produtiva necessita ser recíproca, aliando os interesses de todos os envolvidos na cadeia.

GERENCIAMENTO DE RISCOS

Acerca dos questionamentos relacionados aos riscos e à forma de gerenciá-los, os produtores foram unânimes ao afirmarem que o estímulo para manter a produção da cultura vem perdendo fôlego, pois as pessoas da

comunidade vêm desistindo da produção em virtude de tantas imposições por parte da indústria fumageira. Além do mais, os altos custos de produção têm pressionado as finanças, gerando retornos não condizentes. Por ser uma produção exposta ao tempo, a qualidade da safra pode não ser satisfatória e não remunerar os custos inerentes aos processos, prejudicando a disponibilidade de recursos para produzir a próxima safra. Esta percepção dos produtores de fumo vem ao encontro do que afirma Dutra *et al.* (2014). Os autores relatam que a produção de fumo está se tornando cada vez mais seletiva, em razão de as fumageiras priorizarem os produtores que cumprem suas exigências.

Percebe-se que os produtores de fumo são receosos em relação à venda de seu produto no final da safra. Nesse sentido, com exceção de um produtor, todos os demais estabelecem contrato de fornecimento com duas ou três empresas fumageiras. Ao serem questionados se já tiveram quebra de contrato por iniciativa da fumageira, afirmaram que nunca aconteceu, isso porque o contrato é firmado no início da safra, onde a fumageira obrigatoriamente precisa comprar a produção. Os produtores afirmaram, contudo, que, quando é visto que há uma safra de boa qualidade pela maioria dos produtores e existe sobra de fumo, a fumageira costuma classificar o fumo como uma qualidade mais baixa para pagar menor valor.

Esta prática das fumageiras é explicada por um dos produtores como sendo costumeira, dado que o valor por arroba de cada classe de fumo é acordado antes do início da venda do fumo entre fumageiras e representantes dos fumicultores como a Afubra. Desta maneira, o valor contratual de compra não pode ser alterado; logo, a fumageira classifica o fumo compatível ao preço estimado. Dessa forma, as informações contradizem em parte a literatura a respeito dos contratos entre produtor e fumageira (Begniss *et al.*, 2007), pois, no caso não se vê reciprocidade, muito menos relação equilibrada entre os atores, como preconizam os autores. Evidencia-se que os contratos beneficiam as fumageiras, detentoras da certeza de receberem o produto na estimativa acordada, sem variação, onde precificam por um produto de menor qualidade e percebem produção de

qualidade superior, revelando-se práticas de artifícios que confrontam a ética.

Riscos de mercado estão relacionados a oscilações de preço por conta de oferta e demanda. Vê-se que produtores de fumo estão sujeitos a estas variações. Os insumos de produção costumam acompanhar os índices de inflação, tornando-os extremamente custosos, sendo que o preço de tabela da arroba do fumo costuma aumentar muito pouco, afetando negativamente a lucratividade do produtor. Nestes termos, o Produtor 2 revela que *“Há 20 anos atrás o valor pago em uma arroba de carne era o valor de uma arroba de BO1. Hoje o BO1 está R\$ 180,00 a R\$ 190,00 e a carne está R\$ 350,00 a arroba. Então, o fumo está atrasado na questão de aumento do preço, mas os insumos para produzir só aumentam”*. Em relação às oscilações de preço na hora da venda, os produtores relataram as motivações para a fumageira acordar antes, e sempre se deparam com uma classificação abaixo por parte da fumageira. A despeito de não concordarem com o pagamento abaixo do preço de mercado pela fumageira, relatam impotência em suas reivindicações.

Dentre as estratégias utilizadas pelos produtores para minimizarem resultados negativos gerados por riscos de mercado está a redução nos custos de produção, está a procura pela compra de insumos em estabelecimentos comerciais, visto que, de maneira geral, os insumos são fornecidos pela própria fumageira. Outra medida é adquirir insumos da própria fumageira em safras, pois, segundo os produtores, a fumageira não absorve os índices de inflação e continua fornecendo insumos por um preço abaixo do que é vendido no comércio livre. Todavia, como reportado pelos produtores, em relação ao preço de venda do fumo, estes se mostraram sem muitas alternativas, já que necessitam vender seu produto. Visando atenuar estes efeitos, ao se sentirem extremamente afetados com a classificação oferecida, costumam tirar seus fardos das esteiras de classificação e levar para suas casas, mantendo em estoque. Com isso, esperam por oportunidades de mercado mediante uma classificação mais justa para a qualidade

do produto. Além disso, costumam desenvolver outras culturas para renda complementar.

Ao avaliar as evidências levantadas com os fundamentos teórica-empíricos apresentados pela literatura (Begniss *et al.*, 2007; Carvalho Junior *et al.*, 2005; Dacoregio, 2004; Dutra *et al.*, 2014), é possível observar que os fumicultores sofrem demasiadamente com os riscos de mercado. Isso ocorre porque, de maneira geral, absorvem as oscilações nos preços de insumos, dentre os quais a energia elétrica consumida na secagem, que pode aumentar até 20 vezes mais, a depender da fase do processo produtivo, visto que todos estes aumentos e oscilações não são repassados para o preço de venda de fumo, em que os produtores não possuem nenhum método aparentemente eficaz para repassar as variações dos custos e negociar a venda. Isso se deve ao sistema de dependência e poder que caracteriza a cadeia de produção (Brum *et al.*, 2020), com preços tabelados e determinados pela indústria, afetando o direito dos produtores na classificação de seus produtos, impondo severos riscos e incertezas.

Referente aos riscos de liquidez, os produtores afirmaram ser um trabalho árduo para manter o capital de giro com folga, justamente porque os custos de produção de fumo são elevados, no entanto, mostraram-se bastante seguros, mesmo com as tantas adversidades na produção de fumo. Relataram planejar seus fluxos de entradas e saídas e, principalmente, ajustar as saídas caso as entradas não sejam como o planejado. O Produtor 1 afirmou sempre plantar outras culturas, no seu caso milho e soja, como forma de prevenção caso o lucro da produção fumageira não seja suficiente para custear a próxima safra e pagar suas despesas. Revela um impeditivo para a troca de cultura, afirmando que “*mas para plantar somente grãos e ter um lucro bom precisaria de uma quantidade de terra maior, e o fumo consegue fazer um dinheiro com quantidades pequenas de terra*”. Denota-se restrição no que diz respeito à relação de dependência, como revela a explanação dos agricultores para a continuação da cultura, mesmo diante de tantas dificuldades, visto que todos os entrevistados não possuem grandes quantidades de terra. Dessa forma, se entende que o risco de liquidez apre-

sentado por Moreira (2009) e Alcantara (2020) na literatura, não costuma ser recorrente na atividade dos fumicultores, isso porque é mitigada pela diversificação de cultura no uso da terra.

Quanto aos riscos de crédito, os produtores relataram já ter contraído algum tipo de financiamento, seja para investimento ou suporte operacional como para aquisição de estufa, trator para auxiliar na lavoura ou para custos de produção e colheita. Os produtores que financiaram por intermédio da fumageira se queixaram de taxa de juros elevada. Um dos produtores comentou sobre a modalidade de empréstimo que costuma utilizar, em determinada cooperativa de crédito, quando falta recurso financeiro para finalizar a safra: realiza operação de crédito em meados de novembro para pagamento em no máximo três meses, tempo de comercialização de seus produtos. Relata que esta é uma operação com custo acessível aos agricultores. Mesmo assim, os produtores afirmaram a necessidade de planejamento para a contratação de financiamentos, visto que geralmente são valores altos, com a posterior avaliação cuidadosa acerca das taxas de juros. Comparando com os apontamentos de Meneghel *et al.*, (2018), Fossá *et al.* (2020) e Drebes *et. al.* (2021), os riscos de crédito para os produtores de fumo da cidade de Içara não se mostraram com significativa afetação, visto que desenvolvem outras culturas para mitigar riscos e, dessa forma, conseguem captar financiamentos acessíveis por conta dos outros cultivos, inclusive aderindo ao Pronaf.

Estudos anteriores revelam que a atividade agrícola é exposta aos mais variados acontecimentos ambientais, sujeitando as produções a risco de difícil controle. Os produtores, ao serem questionados, concordaram que suas culturas, tanto as lavouras de fumo como as outras que plantam, estão à mercê das condições climáticas. Dos 11 entrevistados, 3 produtores afirmaram nunca serem atingidos consideravelmente por ações do tempo, enquanto os outros produtores relataram que já perderam parte de sua produção ou perderam a qualidade do fumo por conta de ações do tempo. O Produtor 1 afirmou ter perdido cerca de 30% de sua lavoura por conta da estiagem; já o Produtor 4 perdeu 30 mil pés de fumo em virtude de uma tempestade de

granizo, que quebrou os pés. A situação em que nem todos os produtores foram atingidos pela seca conjuntamente, mesmo morando na mesma comunidade, é explicado pelo fato de que alguns produtores plantam “no cedo”, entre os meses de abril e maio, e outros plantam “no tarde”, no período que compreende os meses de maio a junho. Em relação ao granizo, o fenômeno é explicado pelos produtores e que converge com as explicações geológicas, pois a tempestade passa com mais força em determinados locais.

Em relação às perdas, apenas três produtores informaram contratar seguro da Afubra, que cobre apenas tempestades de granizo. Dessa maneira, o Produtor 8, quando afetado pela intempérie, mesmo com seguro, teve perdas. Um produtor afirmou que no período de estiagem faz irrigação no fumo para minimizar as perdas, e os demais relataram não terem operações para minimizar o risco, ou seja, somente acompanham as previsões anuais de como o tempo se comportará no decorrer da safra. Como visto, os riscos ambientais apresentados no Quadro 1 (Committee..., 2007) e por Moreira (2009) se revelam alinhados com as ações e percepções apresentadas pelos produtores.

Quanto ao uso de defensivos agrícolas, os produtores foram unânimes ao relatar que a cultura de fumo é uma das que menos utiliza venenos em sua produção. Nesse sentido, o Produtor 5 explica

Eu acredito que hoje o veneno que a gente usa que vem da empresa não tem muito risco, não tem quase nada, porque é uns venenos tranquilo, entende?! Hoje a gente usa muito pouco veneno no fumo, se usa mais veneno em outras culturas hoje, há uns anos atrás se usava muito veneno, mas hoje não, a gente usa o veneno no canteiro, confidor supra, que é tranquilo. Eu sempre converso com pessoas que não conhecem o fumo que a gente usa pouco, porque o fumo ficou com aquela imagem ruim, mas se hoje analisar se usa muito mais veneno na soja, no milho em tudo. Mas acho que todo tipo de veneno deve fazer algum mal pro meio ambiente, a gente não sabe bem ao certo né, só o fabricante.

O Produtor 3 acrescenta: *“Hoje, pra poluição no meio ambiente não tem, porque as embalagens são recolhidas e entregues nas firmas (fuma-geira), e a cultura do fumo na minha opinião não tem poluição”*. Os produtores afirmaram usar, na maioria das vezes, os EPIs⁸ fornecidos pelas fumageiras, e armazenar corretamente as embalagens vazias, para não haver contaminação, e devolvê-las posteriormente para a fumageira. Além do mais, os defensivos utilizados são os indicados pela fumageira, pois, segundo explica um dos agricultores participantes, *“depois de entregue na fumageira, o produto pode ser escolhido para passar por teste, e caso seja encontrado presença de algo estranho, a fumageira pode interromper a compra do fumo com aquele produtor”*. Como visto, as informações relatadas pelos produtores divergem do exposto por Peres *et al.* (2005), mostrando que a produção fumageira atualmente é umas das culturas agrícolas que menos utiliza defensivos.

Ao abordar sobre legislações, tratados e convenções que estejam relacionados ao meio do agronegócio, e mais especificamente ao fumo, os produtores afirmaram não acompanhar estas questões de forma eficaz. Um dos produtores comentou que, geralmente, quando acontece uma nova atualização de regras que esteja relacionada ao fumicultor, essas informações são passadas pelo próprio instrutor da fumageira. Dos 11 entrevistados, nenhum tinha conhecimento acerca da Convenção-Quadro, mas relataram não sentir nenhum apoio dos governos, por meio de incentivos fiscais ou algum tipo de crédito rural destinado ao fumo, e nem de entidades. Como mostra o Quadro 1 (Committee..., 2007; Moreira, 2009), os riscos institucionais estão associados à atuação dos governos e à ausência de políticas públicas voltadas ao incentivo de determinada cultura, os produtores de fumo vivem diariamente esse desafio do risco institucional, e da mesma maneira como já argumentado na fundamentação teórica desse estudo, não existe uma forma de gerenciar a concretização dessa tipologia de risco.

⁸ Equipamentos de Proteção Individual.

Nesse mesmo viés, é notória a infinidade de riscos sociais atrelados à produção fumageira. No decorrer das entrevistas, todos alegaram sentir extrema desigualdade em relação à negociação do fumo com a fumageira. Como revelado pelo Produtor 6, “*Eles (referência à fumageira) que colocam o preço do produto. Nós somos o dono do produto, mas quem manda são eles*”. Já o Produtor 3 destaca uma informação bastante curiosa:

Esse ano, quem entregou o fumo da safra no cedo foi entregueado com um preço muito baixo, e agora quem deixou o produto no paiol vendeu agora, vendeu tudo que tinha no paiol, então a desigualdade é essa, porque o serviço foi o mesmo, tudo trabalhado igual, o gasto é o mesmo e agora o lucro nosso eles deram pros outros, então a desigualdade é muito grande (sic).

Neste sentido, o produtor 5 complementa que

O fumo tem um porém, o problema é que ele não tem um preço fixo, não é assim, tu vende uma laranja, um saco de feijão, de milho tem um preço, o fumo não, BO1 tem um preço, CO1 tem um preço, mas é eles quem classificam. De repente tu leva um fumo a coisa mais linda, chega lá, o cara, se a compra tá ruim, os caras começam a colocar defeito, esse é o problema” (sic).

Um dos produtores citou que essa desigualdade na negociação e a falta de valorização da cultura do fumo tem gerado abandono dos jovens do meio rural, mesmo os produtores afirmando que a produção de fumo ainda é a mais lucrativa. Ao serem questionados como lidam com essas situações de desigualdade, eles se mostraram sem muitas alternativas, pois as fumageiras têm preços padrões por classe, porém, cada fumageira tem preferência por algumas qualidades em determinada semana, dependendo do mercado. Com o objetivo de atenuarem riscos, retiram o fumo da esteira

de negociação, trazem para casa e tentam vender para outra fumageira. Na visão do Produtor 1,

Como na nossa região tem 3 fumageiras, dependendo do momento e da classe de fumo que a fumageira necessita se torna mais flexível em negociar, então acabamos mandando para a fumageira que está pagando melhor, e dependendo do volume de fumo que eles possuem, caso esteja sobrando colocam classificações baixas para pagar menos, então seguramos a venda e tentamos mandar quando sabemos que estão classificando o fumo na verdadeira classe que ele pertence.

Nesta linha, o Produtor 8 afirma que: “Quando sabe que tem uma outra companhia pagando melhor, já aconteceu de trazer o fumo e volta e no mesmo dia carregar para uma outra companhia e dar uma diferença de três mil reais.”

Em relação a fatores sociais, o Produtor 6 também aborda que “A produção do fumo é muito criticada, existe danos para o fumante sim, mas tem coisas que prejudicam muito mais, o álcool, o refrigerante, essas comidas industrializadas, mas aí ninguém tá reclamando e desmotivando”, referindo-se à sociedade em geral, que critica a produção fumageira e não conhece a realidade de quem planta o fumo.

Os resultados encontrados na pesquisa em relação aos riscos sociais vão ao encontro dos mesmos resultados encontrados por Castro *et al.* (2015), em seu estudo com fumicultores da cidade de Dom Feliciano/RS, onde os autores registram a tamanha desmotivação dos produtores por conta dessa relação negocial entre produtores e fumageiras. Os resultados encontrados na entrevista também se assemelham com as observações de Meneghel *et al.* (2018) e Drebes *et al.* (2021), ao trazerem o tema do êxodo rural como causador de disparidades no funcionamento social. Todas as experiências narradas pelos produtores também estão relacionadas ao que é apontado pelo *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway*

Commission (2007) sobre riscos sociais, devido às alterações das condições demográficas por meio da redução populacional no meio rural.

Outro dado encontrado na pesquisa converge com Dutra *et al.* (2014), como dispõe a experiência do Produtor 5, que negocia somente com uma indústria fumageira X, e relatou sempre comprar as sementes de maior qualidade que a fumageira X desenvolve. Assim, há cinco anos o seu volume de produção tem ultrapassado a quantidade de arrobas estipulada em contrato, relatando que em todos os anos a fumageira X comprou o excedente de sua produção, baseada no contrato de outros produtores por não atingirem a estimativa. O Produtor 5 também afirmou que fora a classificação, muitas vezes indevida em relação à qualidade do fumo, ele está satisfeito com a fumageira X. A negociação evidencia que a fumageira prioriza determinados produtores, uma vez que outros, que também comercializam com a fumageira X, não demonstraram o mesmo nível de satisfação observado no caso do Produtor 5.

Em relação aos riscos de produção, um produtor citou ter distribuído muita ureia no fumo, prejudicando a cor e a qualidade do fumo. Com isso, os pés de fumo resultaram em qualidade F (classificação mais baixa do fumo). Outro produtor citou que, por não ter preparado adequadamente o solo, as mudas adoeceram, repercutindo em perdas consideráveis. Já outro perdeu a qualidade em uma secagem, por não saber manusear corretamente as estufas do Modelo LL (estufa construída em aço galvanizado), mas que na secagem seguinte já estava operando corretamente. Como forma de gerenciamento, esses produtores relataram apenas “aprender com o erro”, onde geralmente essas situações acontecem somente uma vez. Assim, os produtores se mostraram pouco afetados, visto que possuem vivência na cultura, e os erros servem de aprendizagem e são passados de pai para filhos, sem explicações teóricas ou científicas que possam mencionar, mas que sempre funcionaram perfeitamente. Dessa forma, os relatos apresentados pelos produtores não se assemelham com as características levantadas por Alcantara (2020) sobre riscos de produção.

Comparando com a pesquisa aplicada por Alcantara (2020) no Distrito Federal e Goiás, que conclui sendo os riscos mais encontrados no agronegócio os ambientais, de mercado e produção, na pesquisa aplicada neste estudo foram encontradas mais evidências de riscos ambientais, riscos de mercado e riscos sociais.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo analisar os riscos na cadeia produtiva do setor fumageiro, na visão do produtor, buscando identificar os riscos presentes na etapa produtiva e as formas de gerenciamento. Vê-se que a cadeia produtiva do fumo está exposta a fatores tanto internos como externos, que podem ser causadores de riscos concretizados de forma negativa. Dessa forma, os principais riscos contidos na etapa produtiva do fumo são os riscos econômicos, devido à submissão dos produtores com a fumageira; riscos de mercado, considerando os aumentos inflacionários aplicados nos insumos e que não são repassados para o preço de compra do fumo; riscos ambientais, por conta do fumo ser vulnerável às condições climáticas adversas; e os riscos sociais, pelo fato de os produtores de fumo serem tão esquecidos pelos governos e muitos sofrerem com a rejeição da sociedade em geral.

Em relação ao risco econômico apresentado, os produtores procuram vender seu produto para mais de uma fumageira, em períodos que determinada fumageira está classificando o produto de forma justa. Nos riscos de mercado, os produtores tentam minimizar os impactos comprando em fornecedores com preços mais acessíveis. Já em relação ao preço de venda do fumo, se mostraram desprovidos de alguma técnica eficaz, devido ao preço tabelado da venda de fumo e ao mercado oligopólio de fumageiras. No que concerne aos riscos ambientais, apenas três produtores relataram contratar seguro da Afubra para tempestades de granizo, concluindo-se que, mesmo diante de um risco eminente, os produtores plantam com a esperança de que as condições sejam favoráveis.

Conclui-se que a produção fumageira está exposta a variados riscos, e que os produtores necessitam estar atentos para minimizar os impactos da concretização dos riscos. Neste contexto, mecanismos de compartilhamento de experiências e estratégias podem minimizar perdas individuais e coletivas, considerando o nível de informação acerca do mercado e a posição do produtor na relação com agentes da cadeia pode importar em menor poder de barganha e submissão.

Como limitações do estudo, pode-se apontar que os riscos sociais são os mais observáveis na produção fumageira, e que não há um modelo de gerenciamento eficaz apresentado por nenhum dos produtores entrevistados. Por fim, foi perceptível que, tanto no primeiro contato com os produtores solicitando a participação na entrevista, quanto no decorrer da conversa, alguns produtores se mostraram bastante receosos em responder as perguntas, mesmo sendo explicado que o objetivo do trabalho era entender a percepção deles em relação aos riscos e ao gerenciamento, pois alguns entendiam que existia uma resposta correta. Outro ponto desfavorável inclui as respostas curtas e um tanto imparciais, pois, no momento em que a gravação era interrompida, os produtores continuavam falando dos assuntos trazidos na entrevista, porém, com mais engajamento e com mais pontos de vistas.

Como sugestão de pesquisas futuras, sugere-se estudar as tipologias de riscos em separado, com a comparabilidade de outros contextos produtivos. Ao aprofundar cada tipologia de risco, pode-se compreender suas causas e consequências e sugerir medidas mitigadoras. Além disso, estender a pesquisa, incluindo mais agentes da cadeia de produção, como as fumageiras, os consumidores e os fornecedores de insumos.

REFERÊNCIAS

ALCANTARA, L. T. de. **Gerenciamento de riscos no agronegócio**: um estudo empírico sobre a percepção dos produtores rurais do Distrito Federal, Goiás e entorno. 2020. 107 f. Dissertação (Mestrado) – Curso de Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas – Face, Ciências Contábeis e Atuariais, Universidade de Brasília, Brasília, 2020. Disponível em: <https://repositorio.unb.br/handle/10482/38425>. Acesso em: 10 nov. 2020.

AOUN, S. O risco de mercado de café no Estado de São Paulo. **Informações Econômicas**, São Paulo, v. 45, p. 48-56, jan./fev. 2015. Disponível em: <http://www.iea.sp.gov.br/ftpiea/publicacoes/ie/2015/tec4-0115.pdf>. Acesso em: 11 abr. 2021.

AREOSA, J. A globalização dos riscos sociais e os acidentes tecnológicos. **Pensamento Americano**, Barranquilla, v. 9, n. 17, p. 151-176, jul./dez. 2016. Disponível em: <https://run.unl.pt/handle/10362/20980>. Acesso em: 21 abr. 2021.

ASSOCIAÇÃO DOS FUMICULTORES DO BRASIL. AFUBRA. **Fumicultura no Brasil**. Disponível em: <https://afubra.com.br/fumicultura-brasil.html>. Acesso em: 27 set. 2020.

BATALHA, M. O. *et al.* (org.). **Gestão Agroindustrial**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2013. 771 p.

BEGNIS, H. S. M. *et al.* Confiança, comportamento oportunista e quebra de contratos na cadeia produtiva do fumo no Sul do Brasil. **Gestão & Produção**, v. 14, n. 2, p. 311-322, 2007. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/s0104-530x2007000200009>. Acesso em: 2 nov. 2020.

BRASIL. Decreto nº 5.658, de 2 de janeiro de 2006. Promulga a Convenção-Quadro sobre Controle do Uso do Tabaco, adotada pelos países membros da Organização Mundial de Saúde em 21 de maio de 2003 e assinada pelo

Brasil em 16 de junho de 2003. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, 3 jan. 2006.

BRASIL. Presidência da República. Decreto nº 1.946, de 28 de junho de 1996. Cria o Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar - PRONAF, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, p. 11854, 1 jul. 1996. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d1946.htm. Acesso em: 18 ago. 2025.

BRUM, A. L. *et al.* Cadeia produtiva do tabaco na Região Sul do Brasil: estudo da composição e do relacionamento dos seus agentes. **Research, Society and Development**, v. 9, n. 9, p. e852997769-e852997769, 2020.

CARVALHO JUNIOR, L. C. de; BINOTTO, P. A.; PEREIRA, J. G. de S. **Cadeia produtiva de fumo**. 2005. 42 p. Disponível em: http://novosite.fepese.org.br/portaldeeconomia-sc/arquivos/links/alimentos_agronegocio/2005%20CPR%20Fumo.pdf.

CASTRO, A. M. G. de *et al.* Cadeia produtiva: marco conceitual para apoiar a prospecção tecnológica. In: **SIMPÓSIO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA**, 22., 2002, Salvador. **Anais [...]**. Salvador: nov. 2002. p. 1-14. Disponível em: <https://fcf.unse.edu.ar/archivos/posgrado/2002.cadeiaproductiva.marcoconceitual.prospeccaotecnologica.pdf>. Acesso em: 28 set. 2020.

CASTRO, A. M. G. de. Prospecção de cadeias produtivas e gestão da informação. **Transinformação**, FapUNIFESP, v. 13, n. 2, p. 55-72, dez. 2001. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0103-37862001000200004&script=sci_arttext&tlng=pt. Acesso em: 1º nov. 2020.

COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION. COSO. **Gerenciamento de riscos corporativos** – estrutura integrada. 2007. Disponível em: <https://www.coso.org/Documents/COSO-ERM-Executive-SummaryPortuguese.pdf>. Acesso em: 9 nov. 2020.

CONFEDERAÇÃO DA AGRICULTURA E PECUÁRIA DO BRASIL. CNA. **PIB do agronegócio cresce 3,81% em 2019**. 2020. Disponível em: <https://www.cnabrazil.org.br/noticias/pib-do-agronegocio-cresce-3-81-em-2019>. Acesso em: 27 set. 2020.

DACOREGIO, G. M. **A cadeia produtiva do fumo na região da Associação dos Municípios da Região de Laguna (Amurel) no período 1990-2002**. 2004. 73 f. Monografia (Especialização) – Curso de Ciências Econômicas, Centro Socioeconômico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/121717>. Acesso em: 2 nov. 2020.

DAMODARAN, A. **Gestão estratégica do risco**: uma referência para a tomada de riscos empresariais. São Paulo: Artmed Editora, 2008. 384 p. Disponível em: https://books.google.com.br/books?id=SAC_xaM8-wQC&hl=pt-BR&source=gbs_navlinks_s. Acesso em: 10 nov. 2020.

DREBES, L. M.; MARIN, J. O. B. Suicídios de fumicultores e atuação dos agentes de extensão rural pública no Vale do Rio Pardo/RS. **Revista Grifos**, v. 30, n. 54, p. 315-336, 2021.

DUTRA, É. J. *et al.* A cadeia produtiva do tabaco na Região Sul do Brasil: aspectos quantitativos e qualitativos. **Geografia Ensino & Pesquisa**, Universidade Federal de Santa Maria, v. 17, n. 3, p. 17-33, 3 jan. 2014. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/index.php/geografia/article/view/12490>. Acesso em: 4 nov. 2020.

FOSSÁ, J. L. *et al.* Acesso e distribuição do Pronaf entre agricultores familiares no Estado de Santa Catarina. **Desenvolvimento em Questão**, v. 18, n. 53, p. 222-244, out./dez. 2020. Disponível em: <https://revistas.unijui.edu.br/index.php/desenvolvimentoemquestao/article/view/9651>. Acesso em: 7 jun. 2021.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/viewFile/38183/36927>. Acesso em: 9 nov. 2020.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 3, p. 20-29, 1995. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/rae/v35n3/a04v35n3.pdf>. Acesso em: 9 nov. 2020.

GOMES, C. C. **Análise da cadeia produtiva do leite na bacia leiteira do sertão alagoano no período de 1990 a 2010**. 2017. 68 f. TCC (Graduação) – Curso de Ciências Econômicas, Unidade Educacional Santana do Ipanema, *Campus Sertão*, Universidade Federal de Alagoas, Santana do Ipanema, 2017. Disponível em: <http://200.17.114.109/handle/riufal/4279>. Acesso em: 7 nov. 2020.

HAGUENAUER, L. *et al.* Evolução das cadeias produtivas brasileiras na década de 90. **Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada**, Brasília, p. 1-61, abr. 2011. Disponível em: <http://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/995>. Acesso em: 5 nov. 2020.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. IBGE. **Censo Agropecuário 2017** – resultados definitivos. Disponível em: <https://censoagro2017.ibge.gov.br/resultados-censo-agro-2017/resultados-definitivos.html>. Acesso em: 8 dez. 2019.

MEIRELLES, R. H. S. A ratificação da convenção-quadro para o controle do tabaco pelo Brasil: uma questão de saúde pública. **Jornal Brasileiro de Pneumologia**, v. 32, n. 1, p. 1-2, fev. 2006. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/jbpneu/v32n1/28877.pdf>. Acesso em: 9 nov. 2020.

MENEGHEL, S. N.; MOURA, R. Suicídio, cultura e trabalho em município de colonização alemã no sul do Brasil. **Interface comunicação, saúde e educação**, [s.l.], v. 22, n. 67, p. 1135-1146, 2018. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/icse/2018nahead/1414-3283-icse-1807576220170269.pdf>>.

MOREIRA, V. R. **Gestão dos riscos do agronegócio no contexto cooperativista**. 2009. 208 f. Tese (Doutorado) – Curso de Administração de Empresas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2009. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/4610>. Acesso em: 9 nov. 2020.

MOREIRA, V. R. *et al.* Portfolio de produção agropecuária e gestão de riscos de mercado nas cooperativas do agronegócio paranaense. **Revista de Administração**, Business Department, School of Economics, Business & Accounting, USP São Paulo, p. 325-341, 12 set. 2011. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0080210716302102>. Acesso em: 6 nov. 2020.

OLIVEIRA, F. R. de *et al.* Análise da percepção dos gestores quanto aos riscos econômico-financeiros associados às cooperativas do agronegócio goiano. In: CONGRESSO USP DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA EM CONTABILIDADE, 16., 2019, São Paulo. **Anais [...]**. São Paulo: USP, 2019. p. 1-14. Disponível em: <https://congressousp.fipecafi.org/anais/19UspInternational/ArtigosDownload/1647.pdf>. Acesso em: 9 nov. 2020.

OZAKI, V. A. *et al.* Análise e quantificação do risco para a gestão eficiente do portfólio agrícola das seguradoras. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, FapUNIFESP, v. 47, n. 3, p. 549-567, set. 2009. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/s0103-20032009000300001>. Acesso em: 2 abr. 2021.

PERES, F. *et al.* Percepção de riscos no trabalho rural em uma região agrícola do Estado do Rio de Janeiro, Brasil: agrotóxicos, saúde e ambiente. **Cadernos de Saúde Pública**, Rio de Janeiro, v. 21, n. 6, p. 1.836-1.844, dez. 2005. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-311X2005000600033&lang=pt. Acesso em: 11 abr. 2021.

RAMOS, V. S. de *et al.* O futuro da fumicultura: o jovem rural e o dilema da sucessão geracional. **Desenvolvimento em Questão**, Editora Unijuí, v. 16, n. 43, p. 548-572, 2018. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/49648/o-futuro-da-fumicultura--o-jovem-rural-e-o-dilema-da-sucessao-geracional->. Acesso em: 8 nov. 2020.

RUPPENTHAL, J. E. **Gerenciamento de riscos**. Santa Maria: Universidade Federal de Santa Maria; Colégio Técnico Industrial de Santa Maria, 2013. Disponível em: https://www.academia.edu/download/44960581/gerenciamento_riscos.pdf. Acesso em: 9 nov. 2020.

SERPA, R. R. **Gerenciamento de riscos**. [s. l.]: Itsemap do Brasil, 2009. 24 slides, color. Disponível em: http://www.zonaeletrica.com.br/downloads/ctee/mapfre2009/Ricardo_Serpa.pdf. Acesso em: 10 nov. 2020.

SINDICATO INTERESTADUAL DA INDÚSTRIA DO TABACO. SINDITABACO. **Exportações**. Disponível em: <http://www.sinditabaco.com.br/sobre-o-setor/exportacao/>. Acesso em: 27 set. 2023.

TRIVELATO, B. F. *et al.* A importância do gerenciamento de riscos nas organizações contemporâneas. **Revista Fatec Zona Sul**, v. 4, p. 1-20, fev. 2018. Disponível em: <file:///C:/Users/Leiliana/Downloads/147-530-1-PB.pdf>. Acesso em: 10 nov. 2020.

CAPÍTULO 4

ANÁLISE DO SISTEMA PRODUTIVO DE UMA INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO CIVIL, SUBSECTOR MATERIAL DE CONSTRUÇÃO (ICCSMC)

Mateus Alexandre Floriano¹

Lenita Agostinetto²

Leopoldo Pedro Guimarães Filho³

Vilson Menegon Bristot⁴

SUMÁRIO

¹ Estudante de Mestrado do Programa de Pós-Graduação Associado em Sistemas Produtivos (PPGSP) entre Uniplac, Unesc, Univille e UnC, Brasil. E-mail: mateusfloriano@uniplaclages.edu.br.

² Eng. Agrônoma, Doutora em Produção Vegetal. Docente do Programa de Pós-Graduação Associado em Sistemas Produtivos (PPGSP) entre Uniplac, Unesc, Univille e UnC e docente e coordenadora do Programa de Pós-Graduação em Ambiente e Saúde – Uniplac, Lages, SC. E-mail: prof.leagostinetto@uniplaclages.edu.br prof.leagostinetto@uniplac.edu.br. Orcid: 0000-0002-0468-883X.

³ Doutor em Ciências Ambientais. Docente do Programa de Pós-Graduação Associado em Sistemas Produtivos (PPGSP) entre Uniplac, Unesc, Univille e UnC, Grupo de Pesquisa do Núcleo de Estudos em Engenharia de Produção (Neep), Brasil. E-mail: lpg@unesc.net. Orcid: 0000-0001-7332-0943.

⁴ Doutor em Engenharia. Docente do Programa de Pós-Graduação Associado em Sistemas Produtivos (PPGSP) entre Uniplac, Unesc, Univille e UnC, Grupo de Pesquisa Núcleo de Estudos em Engenharia de Produção (Neep), Brasil. E-mail: vilson.bristot@unesc.net. Orcid: 0000-0003-1814-6262.

INTRODUÇÃO

A Indústria da Construção Civil (ICC) apresenta características na estrutura e no funcionamento, diferentemente das demais atividades industriais, e isso se deve ao estilo de produção, às particularidades das empresas que estão no mercado e o tipo do produto que é feito. A participação no mercado é abrangente, porém, ela se encontra mais nos setores da indústria de mineração, metalurgia, vidro, cimenteira, cerâmica, plástico, madeira, equipamentos elétricos e prestadoras de serviços, como empreiteiros, escritórios de arquitetura e engenharia (Mello; Amorim, 2009).

Lajes são consideradas elementos bidimensionais, onde duas dimensões possuem a mesma ordem de grandeza – o comprimento e a largura –, contudo, a terceira dimensão – a espessura –, difere muito no seu tamanho. A laje também pode ter denominações como superfície ou placa, e sobre ela são colocados boa parte das ações do empreendimento, como o trânsito de pessoas, a locação de móveis, pisos e paredes (Bastos, 2006).

Dorneles (2014) afirma que a evolução dos materiais utilizados nas lajes possibilitou a ampliação do número de pavimentos das edificações, bem como, o aumento da produtividade e a melhoria da qualidade dos empreendimentos, em razão da garantia e durabilidade das técnicas envolvidas para a fabricação das lajes. Para Bastos (2006), as lajes são consideradas partes importantes para a construção civil e existem muitas maneiras de serem feitas.

As vigas pré-fabricadas de uma laje pré-moldada servem como forma para aplicação de uma capa de concreto. A sua utilização revolucionou o modo de fabricar uma laje, pois os custos são mais baixos e sua praticidade e agilidade faz com que sejam empregadas em todo o Brasil (Aragão, 2007).

Sobre as lajes do tipo treliça, Nakao e colaboradores (2005) destacam que esse tipo de elemento pré-moldado é composto por armaduras em

forma de treliça, com os aços inferiores envoltos em uma capa de concreto, o que faz com que a peça aumente a resistência.

Segundo Campos (2014), o conceito de produtividade é quanto pode ser produzido com uma quantidade de insumo. Todo o sistema produtivo inicia quando os insumos entram no sistema e são transformados em bens ou serviços. Por esse motivo, a relação de quantidade de produtos acabados (*output*) por recursos utilizados (*input*) é a formulação básica para a determinação da produtividade.

O aumento da produtividade gera redução do custo do produto, pois, para fabricá-lo, é necessária uma quantidade menor de insumos; assim, o preço final do bem ou serviço irá diminuir e, conseqüentemente, os lucros aumentam. Com esse aumento de lucro, a empresa terá mais recursos para investir em melhorias na produtividade, e isso majorará novamente os lucros, gerando um ciclo (Moreira, 2008).

Segundo Juran (2015), a qualidade leva em consideração dois aspectos. O primeiro é a característica do produto. Para o cliente, quanto melhores as características do produto, mais qualidades ele identifica. O segundo é a ausência de deficiências, que, no olhar do consumidor, quanto menos defeitos mais qualidade haverá.

Para alcançar a qualidade total, é necessário medir os resultados para verificar se os objetivos estabelecidos foram cumpridos ou não. Por esse motivo, é fundamental avaliar os custos, a qualidade e o número de defeitos do produto ou serviço, a quantidade de reclamações dos clientes, os atrasos ou a totalidade errada de mercadorias entregues e, por fim, verificar os índices de *turn over*, de absenteísmo e acidentes dos colaboradores (Campos, 2014).

Para Werkema (1995), as ferramentas da qualidade não têm como objetivo a solução dos defeitos das empresas, mas tem o intuito de ajudar as pessoas nas tomadas de decisão para melhorar o processo, sendo elas: diagrama de Pareto, folhas de verificação, diagrama de Ishikawa, histograma, fluxograma, diagrama de dispersão e controle estatístico do processo.

Segundo Jones (2016), a busca de alternativas para o processo produtivo gera novas oportunidades de mercado e aquece a economia, justificando a importância deste trabalho. Ainda, segundo Rodrigo (2008), a produção científica tem o propósito de aliar a teoria à prática, ferramentas e fundamentos desenvolvidos por autores em situações reais ajudando o crescimento da sociedade.

O objetivo geral deste trabalho é analisar o sistema de produção da laje treliçada, em uma empresa fornecedora de matéria-prima para a Indústria da Construção Civil Subsetor Edificações (ICCSE). Para tal, foi necessário analisar a produtividade do sistema, determinar os tempos do processo da fabricação da laje treliçada, avaliar a qualidade do processo e propor melhorias.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Segundo Moresi e colaboradores (2003), estudo de caso significa uma pesquisa feita em uma ou mais organizações visando analisar o contexto no qual ela está inserida. A intenção do pesquisador é relacionar o fenômeno encontrado com o contexto em que foi discutido. Pelo fato de apresentar o cenário atual da empresa e verificar as condições do processo produtivo, analisando as restrições e os problemas encontrados por meio da utilização de ferramentas da qualidade, pode-se considerar que, quanto aos procedimentos, o projeto é classificado como estudo de caso.

A pesquisa exploratória busca encontrar mais informações sobre o assunto que será investigado. Assim, é possível fixar os objetivos, formular hipóteses e descobrir um novo tipo de assunto. Já a pesquisa descritiva é elaborada a partir da descrição das características de determinada população. Utiliza-se de técnicas de coletas de dados, como questionários e observações. O pesquisador registra e descreve o ocorrido, ordena os dados, sem fazer alterações. Procura padrões e frequência das ocorrências e relações entre outros fatos. (Prodanov; De Freitas, 2013). Quanto aos objetivos,

esta pesquisa é descritiva, por descrever as particularidades e os fatos da empresa, e exploratória, por descobrir problemas no processo produtivo e elaborar hipóteses para soluções.

Para Prodanov e De Freitas (2013), a abordagem do problema no âmbito da pesquisa quantitativa refere-se ao estudo que considera informações e opiniões em números; desse modo, é possível classificá-las e analisá-las. As ferramentas mais utilizadas para a quantificação incluem técnicas estatísticas, como percentagem, média, moda e mediana. Diferente da pesquisa quantitativa, o modelo de estudo qualitativo não pode ser traduzido em números, visto que o seu estudo é feito mediante interpretações dos fenômenos que ocorrem. Para expressar a pesquisa, é utilizado o modelo descritivo, e o foco da abordagem é no processo e nos significados. Diante dessas definições, afirma-se que esta pesquisa utiliza o modelo quantitativo para classificar as importâncias e coletar dados numéricos, e qualitativos para identificar os problemas e suas causas.

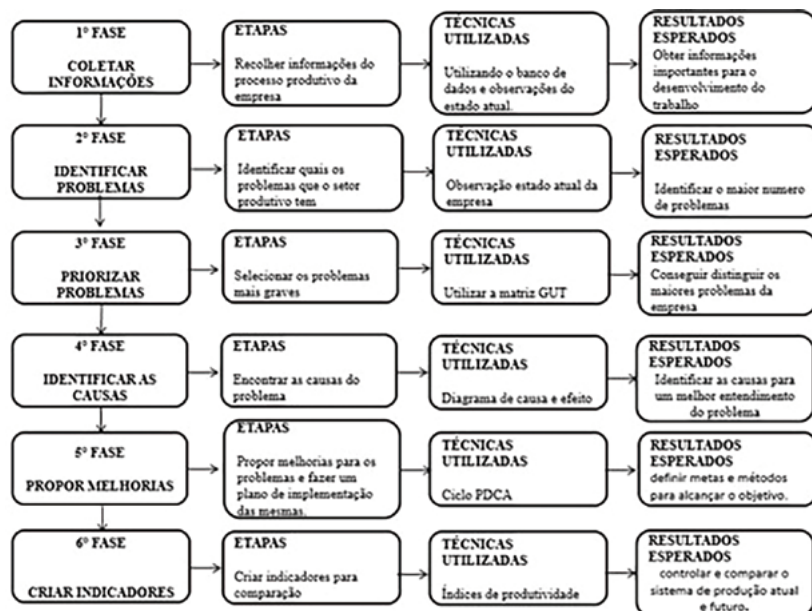
A empresa estudada atua no mercado de fabricação de lajes desde fevereiro de 1996. Está localizada em Criciúma-SC, e produz vigas pré-fabricadas do tipo treliçada e comum, caixas de luz para laje, blocos e pingadeiras de concreto e recorte de poliestireno expandido (EPS). O estudo foi realizado no setor de vigas pré-moldadas do tipo treliça. A empresa foi pioneira em Criciúma a fabricar esse tipo de viga; por esse motivo, o conhecimento e experiência no produto e no processo é um agregador de valor.

A empresa estudada atua na ICCSE, bem como, é pertencente à Indústria da Construção Civil Subsetor de Materiais de Construção (ICCSMC), por demonstrar características como a entrega de matéria-prima para seus clientes. Já seu sistema produtivo é classificado como sistema de produção por lote. Os consumidores, por outro lado, estão no ramo da construção civil no subsetor de edificações, e seu sistema produtivo é para a execução de obras de pequeno, médio e grande portes.

PROCEDIMENTO DE COLETA E DE ANÁLISE DE DADOS

A Figura 1, a seguir, apresenta as etapas da pesquisa, utilizando das técnicas e ferramentas descritas na metodologia. Entende-se que, para chegar ao objetivo, é necessário respeitar e seguir as regras, conforme citado pelos autores.

Figura 1 – Fases da elaboração da metodologia



Fonte: Adaptado de Guimarães Filho (2016).

As fases da metodologia facilitam as orientações de forma organizada, focando em ações maiores para se alcançar as metas propostas.

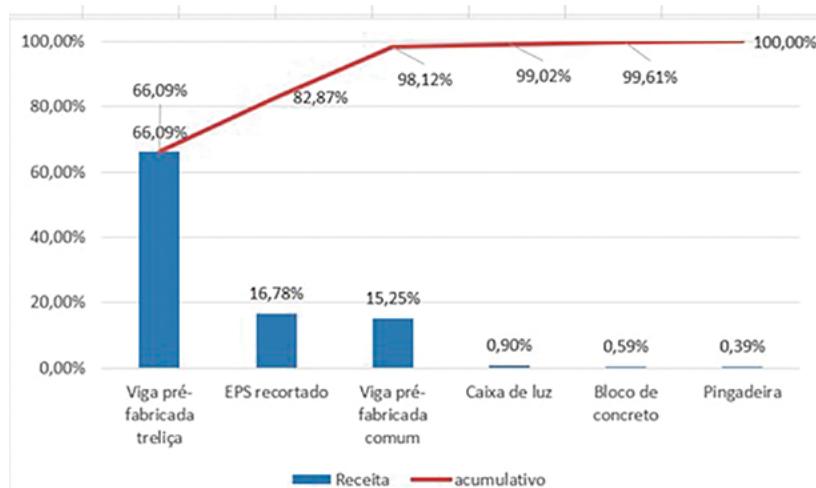
PRIMEIRA FASE: COLETA DE DADOS

Para seguir as etapas da metodologia é necessário entender o funcionamento e os procedimentos da organização. Dessa maneira, atualmente a empresa fabrica vigas pré-fabricadas do tipo treliça, vigas pré-fabricadas do tipo convencional, caixas de luz de concreto, blocos de concreto, pingadeiras de concreto e recorte de polietileno expandido (EPS).

O portfólio da empresa contém seis produtos. Analisando a ficha técnica, entende-se que cada produto tem suas especificidades, porém, a maior parte utiliza concreto usinado como matéria-prima principal. A exceção se dá ao Recorte de Poliestireno Expandido (EPS), que foi adicionado recentemente, a fim de ampliar as áreas de comércio para a construção civil.

A produção de vigas pré-fabricadas do tipo treliça, foco desta pesquisa, possui o maior percentual de vendas, conforme mostra a Figura 2.

Figura 2 – Receita dos produtos fabricados na empresa.



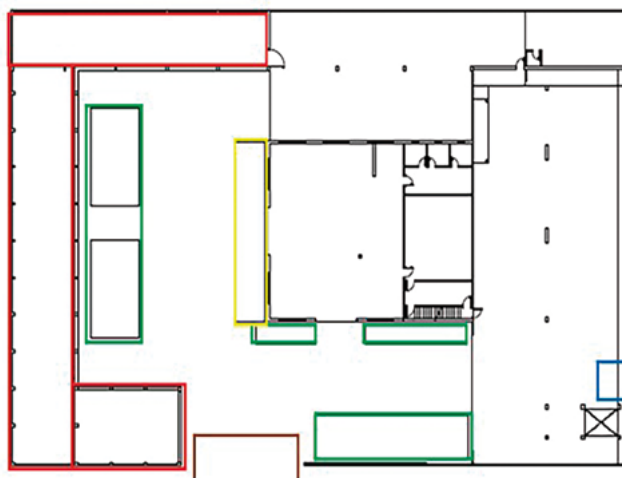
Fonte: Autores (2019).

Observando a Figura 2 é possível verificar que a viga pré-fabricada do tipo treliça representa 66,09% do faturamento da empresa. Segundo Werkema (1995), o diagrama de Pareto mostra que aproximadamente 80% dos problemas estão localizados em 20% das causas, demonstrando, dessa forma, onde deve ser o foco da melhoria. Baseando-se no conceito do autor, o setor produtivo que deverá receber maior atenção é a fabricação de vigas do tipo treliça. Por este motivo, primeiramente foi dado ênfase ao estudo deste setor para depois aplicar-se esta metodologia aos demais produtos.

VIGA PRÉ-FABRICADA ESTILO TRELIÇA

Para compreender o processo de fabricação da viga pré-fabricada do tipo treliça foram coletados os seguintes dados: roteiro de fabricação, capacidade produtiva e tempo dos processos. Dentre os dados recolhidos, foi disponibilizado pela empresa o layout atual, que pode ser observado na Figura 3, na sequência.

Figura 3 – Layout da empresa estudada



Fonte: Autores (2019).

O chão de fábrica apresentado na Figura 3 tem uma área de 1.090m², na qual são mostrados todos os setores da empresa, porém, a produção de vigas tipo treliça está destacada com cores, onde cada um representa uma etapa do processo:

- Vermelho: representa as formas, onde são produzidas e curadas as vigas.
- Verde: são os estoques de vigas pré-fabricadas; observa-se que estão dispostas e espalhadas no pátio fabril.
- Azul: depósito de óleo para a lubrificação das formas.
- Amarelo: estoque treliça de aço para fabricação de vigas pré-fabricadas.
- Marrom: entrada e saída de matérias da empresa.

SEGUNDA E TERCEIRA FASES: IDENTIFICAÇÃO DE PROBLEMAS E PROPOSTA DE MELHORIA

Com as informações coletadas na fabricação de vigas pré-fabricadas, procurou-se identificar os problemas relacionados à baixa produtividade. A princípio, a melhoria na etapa da cura do concreto foi descartada, pois é necessário um estudo técnico, que não compete à empresa, foco do estudo. Após isso, com base nas informações citadas pela empresa, levantou-se alguns problemas e possíveis soluções para o dia a dia, apresentadas no Quadro 1.

Quadro 1 – Problemas e soluções levantadas pela empresa

Setor / área de atuação	Ideias
Layout	Falta espaço Muitas vigas espalhadas Desorganização Óleo vegetal longe das formas Criação de gavetas/prateleiras
Espalhar concreto	Esforço grande Mudança na maneira de puxar o concreto Utilizar maquinário para auxiliar Pá automática para empurrar Carrinho ou microtrator para empurrar
Corte de viga treliça	Volta da ponte rolante Rapidez na ponte rolante Sistema de muque móvel Muito peso Mudança na maneira de cortar vigas Mesa que corta vigas ao mesmo tempo Serra mármore
Transporte	Ar-condicionado no caminhão Um caminhão com baú Agilidade no carregamento Retirada de nota mais rápida
Setor da comum	Queda nas vendas Para com a comum Com a paralização sobra espaço

Fonte: Autores (2019).

As ideias foram separadas por setores da empresa, coletadas sem a interferência de opiniões. Dessa forma, a produção de conteúdo para o estudo foi muito positiva.

APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Com os dados coletados, esta seção apresentará as propostas de melhorias, bem como, os resultados obtidos com a pesquisa realizada. Para melhor compreensão, os setores estudados serão aprofundados, a fim de entender o seu funcionamento e aplicar os resultados de forma mais adequada.

PREPARAÇÃO DAS FORMAS

A primeira etapa do processo inicia-se quando os funcionários limpam as formas, separam as matérias-primas e os equipamentos, porém, atualmente não existe um método padrão para a realização das tarefas, o que torna visível a falta de padronização entre os funcionários, pois cada um desenvolve as atividades em tempo diferente.

Foi realizada a coleta dos tempos de processo, com início no mês de outubro de 2018 e finalização em janeiro de 2019. Essa etapa foi realizada a fim de verificar a produtividade e a capacidade por hora da produção de vigas do tipo treliça; para tal, o tempo foi coletado em cada processo e em cada forma.

A função do Quadro 2, que segue, é demonstrar a quantidade total de tempo que é gasto pelos funcionários em cada atividade realizada no processo produtivo. Dessa maneira, foi realizado um cálculo referente às médias de tempo que cada etapa do processo leva para ser executada e multiplicado pela quantidade de funcionários necessária para a realização das tarefas.

Em virtude de as formas terem capacidades produtivas diferentes, ficou perceptível a necessidade da coleta de dados para cada molde. Como resultado, ficou estabelecido que a Forma 1, Forma 2 e Forma 3 referem-se, respectivamente, à produção de 221,76m², 302,40m² e 453,60 m². Estes dados foram coletados durante os meses de fevereiro, março e abril de 2019.

Quadro 2 – Tempo de produção das etapas de processo

Etapas	Quantidade funcionários	Tempo (h) x Quantidade funcionários		
		Forma 1	Forma 2	Forma 3
Preparação	2	00:20	00:30	00:50
Aplicação de desformante	3	00:36	00:45	01:00
Espalhar o concreto	3	01:42	02:09	02:45
Assentar treliça	2	00:28	00:42	01:00
Cura do concreto	0	17:36	17:36	17:36
Desenforma das vigas	1	00:10	00:15	00:22
Corte das vigas	3	07:30	09:30	13:30
Embale	2	01:00	01:16	01:40
Total de horas		29:22	32:43	38:43
Quant. produz. (m ²)		221,76	302,4	453,6
Produtividade (m ² /h)		7,55	9,24	11,72

Fonte: Autores (2019).

O Quadro 2 apresentou as médias de tempo coletadas durante a produção das vigas. Para a cura do concreto são necessárias 48 horas, contudo, como a empresa não opera 24 horas por dia, foi considerado apenas o tempo de fabricação. A produtividade é calculada pela divisão da quantidade produzida por cada forma e o total de horas trabalhadas: 7,55 m²/h na Forma 1; 9,24m²/h na Forma 2; e 11,72m²/h na Forma 3.

APLICAÇÃO DO DESFORMANTE

Essa etapa é feita para facilitar a desforma das vigas, sendo o desformante aplicado na forma um derivado de óleo vegetal. A atividade começa quando o funcionário enche um balde com o lubrificante e vai até as formas que são dispostas no pátio, onde um operador derrama o desformante, utilizando-se de uma garrafa pet com furos em baixo, e, de uma

esponja para espalhar o óleo de maneira uniforme. A sequência de tarefas pode ser observada na Figura 4.

Figura 4 – Processo de lubrificação da forma

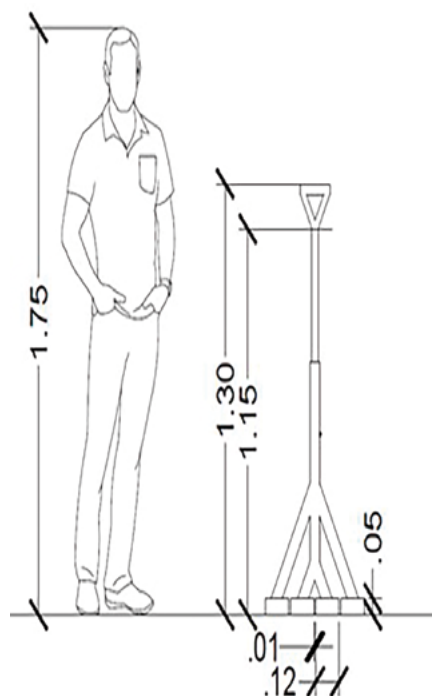


Fonte: Autores (2019).

As formas possuem formatos do tipo canaletas, que modelam as vigas. Atualmente, os equipamentos utilizados para aplicar o desformante são capazes de passar em um vão por vez e necessitam de um funcionário, mas, para agilizar o processo, essa tarefa é, muitas vezes, executada por dois ou três funcionários.

Pensando em agilizar este processo, foi sugerido o desenvolvimento de um novo equipamento para melhorar o procedimento de aplicação de desformante. A Figura 5 mostra um protótipo, ainda em estudo, do instrumento proposto, com a observação de que este oferece a possibilidade de aplicar o desformante em quatro canaletas ao mesmo tempo.

Figura 5 – Equipamento de lubrificação da forma



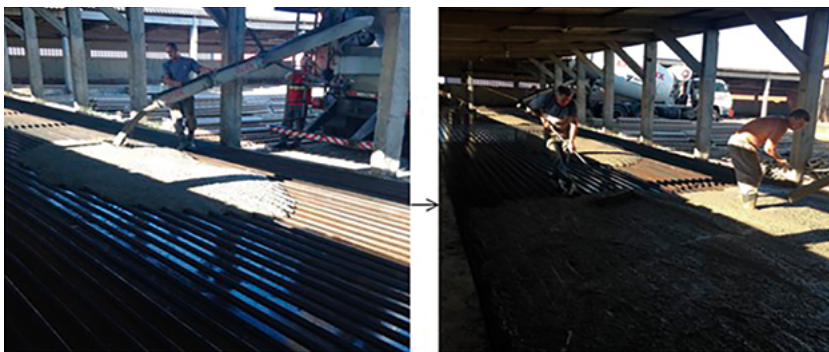
Fonte: Autores (2019).

O equipamento é composto por um de cabo de alumínio ajustável para cada funcionário, podendo chegar de 40 a 130 centímetros de altura. Com quatro esponjas, separadas por 10 milímetros, cada uma tem a dimensão de 120 mm x 30 mm x 100 mm. A utilização desta ferramenta cria a possibilidade de reduzir o tempo de aplicação do desformante, por promover sua aplicação em quatro conjuntos de forma ao mesmo tempo.

LANÇAMENTO DO CONCRETO NA FORMA

Após a aplicação do desformante, inicia-se o lançamento do concreto na forma, que começa quando o caminhão da empresa terceirizada, carregado de concreto usinado, chega próximo à forma e o lança em pontos estratégicos. Com a utilização de pás, os funcionários começam a espalhar o concreto em toda a forma uniformemente, conforme pode ser observado na Figura 6.

Figura 6 – Processo de lançamento do concreto



Fonte: Autores (2019).

O lançamento do concreto é feito em uma forma por vez, devido à quantidade de funcionários e ao esforço para puxar e espalhar o concreto. A queda de rendimento dos funcionários é visível ao fim do lançamento do concreto. Dessa maneira, utilizando-se das ideias que foram citadas pela empresa, a utilização de microtrator (Figura 7) diminuirá o tempo utilizado neste processo.

Figura 7 – Microtrator



Fonte: Acervo de fotos da Engemac (2019).

O veículo é do tipo monocilíndrico, com 4 tempos, refrigerado a ar. Seu motor é movido a óleo diesel, com uma potência de 9,0 (Hp). O equipamento possui as dimensões de 1.390 x 800 x 1.070 e o peso de 170 kg.

CORTE DAS VIGAS

A Figura 8, na sequência, mostra a retirada das vigas após a cura, cujo processo é feito de modo manual. Atualmente, as vigas são fabricadas com 12 metros de comprimento. Então, para deixá-la no tamanho solicitado pelos clientes, a viga é erguida e encaminhada até a mesa de corte para ser cortadas no tamanho solicitado. O processo já foi realizado com o auxílio de guindastes, porém, devido à lentidão, foi descartado.

Figura 8 – Processo de deformar e cortar vigas

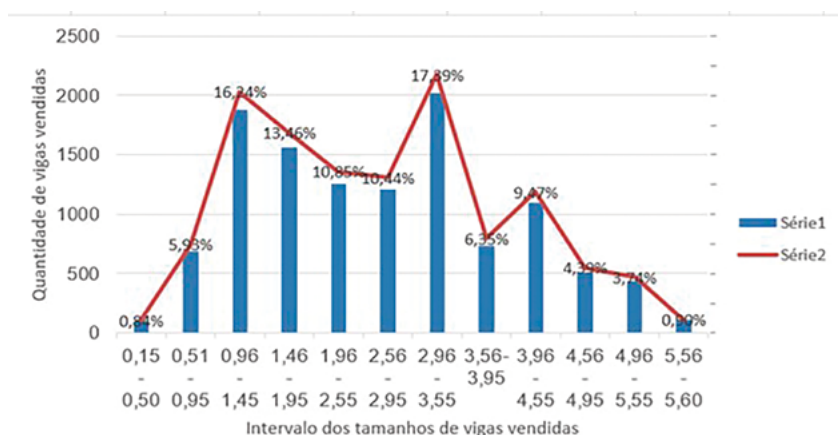


Fonte: Autores (2019).

Para entender o processo que mais precisa de tempo do funcionário, foi analisado o processo de retirada das vigas da forma, e percebeu-se a necessidade da utilização de três funcionários para levantar o produto, que, numa viga de 12 metros possui o peso de 73,62 kg.

A Figura 9, a seguir, apresenta os comprimentos das vigas mais vendidas.

Figura 9 – Gráfico da ralação comprimento de viga mais vendidas x Quantidade



Fonte: Autores (2019).

Os dados apresentados na Figura 9 foram coletados no período que compreendeu os meses de setembro de 2018 até janeiro de 2019. É possível verificar que não foi solicitada nenhuma viga acima de 5,57 m. Desta maneira, sugere-se a produção de vigas com os comprimentos de 4 metros e 6 metros, pois a fabricação de vigas menores permite que elas sejam erguidas com apenas dois funcionários, diminuindo a necessidade da utilização de três colaboradores para esse setor. Com a alteração dos tamanhos fabricados, o aproveitamento de corte de viga será o mesmo se comparado com os tamanhos anteriores.

APRESENTAÇÃO DAS MELHORIAS PROPOSTAS

Em um mercado competitivo, a utilização de ferramentas de produtividade é fundamental, pois, segundo Moreira (2008), o controle nos índices da produtividade faz com que as empresas sejam capazes de analisar o seu ponto fraco e agir para corrigir as falhas, tornando-se, dessa forma, mais competitivas

no mercado globalizado. Diante do pensamento do autor, entende-se a necessidade do estudo da produtividade, a fim de garantir o crescimento empresarial. Porém, a qualidade é um fator importante a ser prezado nos produtos vendidos e no processo de fabricação, para que as exigências dos clientes sejam cumpridas. A simulação é uma ferramenta para prever o que acontecerá no futuro; dessa maneira, Moreira (2008) aplicou essa técnica utilizando-se de testes com máquinas, equipamentos e métodos similares ao que foi utilizado em um curto prazo de tempo e em uma amostra do processo produtivo. Assim, conforme a coleta de tempo dessa simulação, a produção terá uma melhoria, a qual pode ser observada no Quadro 3, no qual também é possível fazer a comparação dos tempos e quantidade de funcionário atual (destacado abaixo do título como “antes da melhoria”) com os tempos e quantidade de funcionário que terá após a aplicação das melhorias (destacado abaixo do título como “Após a melhoria”).

Quadro 3 – Tempo de produção com sugestão de melhoria

Etapas	Antes da melhoria				Após a melhoria			
	Quant. Func	Tempo x Quant. Funcionário			Quant. Func	Tempo x Quant. Funcionário		
		Forma 1	Forma 2	Forma 3		Forma 1	Forma 2	Forma 3
Preparação	2	00:20	00:30	00:50	2	00:24	00:36	01:02
Untar a forma	3	00:36	00:45	01:00	1	00:09	00:11	00:14
Espalhar o concreto	3	01:42	02:09	02:45	2	01:02	01:18	01:40
Assentar a treliça de aço	2	00:28	00:42	01:00	2	00:28	00:42	01:00
Cura do concreto	0	17:36	17:36	17:36	0	17:36	17:36	17:36
Desforma das vigas	1	00:10	00:15	00:22	1	00:10	00:15	00:22
Corte das vigas	3	07:30	09:30	13:30	2	04:40	05:54	08:24
Embalagem	2	01:00	01:16	01:40	2	01:00	01:16	01:40
Total de horas		29:22	32:43	38:43		25:29	27:48	31:58
Quant. produzida (m ²)		221,76	302,4	453,6		221,76	302,4	453,6
Quant. produzida por hora (m ² /h)		7,55	9,24	11,72		8,62	10,74	14,00

Fonte: Autores (2019).

Os valores foram calculados conforme as melhorias sugeridas, e é nítida a redução do tempo e da quantidade de funcionários para a realização das tarefas, porém, a atividade “preparação” recebeu um aumento na duração, pois a produção de vigas com tamanhos menores acrescentou uma atividade a mais para essa etapa, que é o corte das armações de treliça no tamanho proposto. Mesmo com o aumento deste tempo, é vantajoso para a empresa, em razão da diminuição do tempo de corte, que é maior e reduz o número de colaboradores para a execução. O Quadro 4 mostra a diferença entre a produtividade atual da empresa e com as melhorias sugeridas.

Quadro 4 – Comparação de produção atual e com sugestão de melhoria

	Hora total multiplicado pela quantidade de funcionário		
	Forma 1	Forma 2	Forma 3
Quant. Produzida (m ²)	221,76	302,4	453,6
Tempo de produção (h)	29:22	32:43	38:43
Tempo de produção com melhoria (h)	25:29	27:48	31:58
Ganho de tempo (h)	3:53	4:55	6:45
Quantidade produzida por hora (m ² /h)	7,55	9,24	11,72
Quantidade produzida por hora com melhorias (m ² /h)	8,70	10,88	14,19
Ganho de melhoria (%)	15,26%	17,72%	21,12%

Fonte: Autores (2019).

Os valores da produtividade foram obtidos a partir da divisão da área que cada forma faz pelo tempo que demorou para a produção dessas quantidades. Cada molde tem produtividades diferentes, pois a capacidade produtiva é diferente entre elas, porém, o ganho é significativo, principalmente quando são comparados os tempos com a utilização dos funcionários, em razão da diminuição destes para a realização das tarefas.

Com a implementação das melhorias sugeridas, a produtividade das formas 1, 2 e 3 tiveram um aumento de 15,26%, 17,72% e 21,12%, respectivamente. É importante, contudo, buscar melhorar os processos produtivos continuamente, visando a descoberta de etapas que ainda podem ser melhoradas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo mostrou a importância da análise na produtividade de uma empresa de manufatura, pois a implantação de um processo contínuo de melhorias é inevitável após o levantamento de dados, que, por sua vez, possibilitou a coleta mediante a utilização de ferramentas e métodos descritos na fundamentação teórica. Por esse motivo, a empresa detém com esse trabalho um plano de ação para executar e, consequentemente, melhorar seu processo produtivo.

O início do trabalho consistiu em estudar autores que colaboram no embasamento técnico para aplicar as ferramentas e teorias no campo de pesquisa, criando, dessa forma, passos para alcançar os objetivos. A coleta de informações foi realizada das seguintes maneiras: utilização do banco de dados que consta na empresa, observações no processo produtivo e emprego de ferramentas, como gráficos e coleta de tempo.

A obtenção dos tempos de processo foi um fator determinante para estabelecer os tempos de cada atividade e identificar os gargalos do processo, porém, a utilização do *Know-how* das pessoas envolvidas nas atividades foi essencial para o desenvolvimento do estudo na produtividade e no encontro de melhorias.

Com as informações coletadas, foram criadas soluções para otimizar o processo produtivo, tentando identificar problemas e restrições da empresa, como inovar na maneira de aplicar desformante, na etapa de lançamento do concreto e no corte das vigas.

Com a simulação dos tempos, verificou-se que, após a implementação das melhorias citadas no trabalho, poderá haver um aumento na produtividade, principalmente levando em conta o tempo somado de todos os funcionários do setor, pois nas formas com capacidade de produção menor, intermediária e maior a produtividade aumentou em percentuais de 15,26%, 17,22% e 21,12%, respectivamente.

A produtividade, no entanto, é um ciclo que precisa ser continuamente alimentado. Assim, fica a proposição de ampliar a pesquisa no processo produtivo em todo o portfólio da empresa e em outros processos da fabricação da viga treliça, devido ao seu potencial de crescimento, além da criação de indicadores de produtividade para o método de comparação nas melhorias feitas.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, G. F.; PEINADO, J.; GRAEML, A. R. Simulações de arranjos físicos por produto e balanceamento de linha de produção: O estudo de um caso real no ensino para estudantes de engenharia. *In: XXXV Congresso Brasileiro de Educação em Engenharia*. 2007.

ARAGÃO, H. G. **Análise estrutural de lajes pré-moldadas produzidas com concreto reciclado de construção e demolição**. 2007. 126 f. Dissertação (Mestrado em Estruturas) – Universidade Federal de Alagoas, Maceió, 2007.

BASTOS, P. **Histórico e principais elementos estruturais de concreto armado**. São Paulo, 2006.

BUCHELE, G. T.; TEZA, P.; DANDOLINI, G. A.; SOUZA, J. A. de. Métodos, técnicas e ferramentas para inovação: o uso do brainstorming no processo de design contribuindo para a inovação. **Pensamento & Realidade – Revista do Programa de Estudos Pós-Graduados em Administração-FEA**, v. 1, n. 1, p. 61, 2017. ISSN 2237-4418.

CAMPOS, V. F. **TQC** – Controle da qualidade total (no estilo japonês). 9. ed. Minas Gerais: Falconi, 2014. 286 p.

CUNHA, M. O. **Recomendações para projetos de lajes por vigotas com armação treliçada**. 2012. Dissertação (Mestrado) – Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2012.

DORNELES, D. M. **Lajes na construção civil brasileira: estudo de caso em edifício residencial em Santa Maria – RS**. 2014. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Engenharia Civil) – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2014.

ENGEMAC. **Máquinas e implementos agrícolas**. 2019. Disponível em: <http://www.engemac.com.br/produto/microtrator-leve-tratorito-a-gasolina-kawashima-mwg-722-com-plaina-niveladora-aw-pc-85/161992>. Acesso em: 21 maio 2019.

GRAEML, J. P.; REIS, A. **Administração da produção**: operações industriais e de serviços. Curitiba, PR: UnicenP, 2007. 750 p.

GUIMARÃES FILHO, L. P. **A relação dos fatores de produção na geração de resíduos de construção civil**. 2016. 260 f. Tese (Doutorado em Ciências Ambientais) – Curso de Programa de Pós-Graduação em Ciências Ambientais, Universidade do Extremo Sul Catarinense, Criciúma, 2016.

JONES, C.; VOLLRATH, D. **Introdução à teoria do crescimento econômico**. Elsevier Brasil, 2016. 265 p.

JURAN, J. M. **A qualidade desde o projeto**: os novos passos para o planejamento da qualidade em produtos e serviços. Tradução de Nivaldo Montingelli Jr. São Paulo: Cengage Learning, 2015. 551 p.

MEDEIROS, E. G. **Análise da qualidade de vida no trabalho**: um estudo de caso na área da construção civil. 2002. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2002.

MEIRELES, M. **Ferramentas administrativas para identificar, observar e analisar problemas**. Arte & Ciência, 2001.

MELLO, L. C. B. de B.; AMORIM, S. R. L. de. O subsetor de edificações da construção civil no Brasil: uma análise comparativa em relação à União Europeia e aos Estados Unidos. **Production Journal**, v. 19, n. 2, p. 388-399, 2009.

MOREIRA, D. A. **Administração da produção e operações**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008. 640 p.

MORESI, E. *et al.* **Metodologia da pesquisa**. Brasília: Universidade Católica de Brasília, 2003. 108 p.

NAKAO, R.; CORREA, E. da P.; ROCHA, F. P. da; SILVA, J. N. da; JUNIOR, N. de C.; CARDOSO, C. S. Lajes pré-fabricadas treliçadas: uma análise experimental regional segundo a NBR. *In*: ENCONTRO DE PESQUISA-PROJETO-PRODUÇÃO EM CONCRETO PRÉ-MOLDADO, 1., 2005, Campo Grande. **Anais** [...]. Campo Grande, 2005.

PRODANOV, C. C.; DE FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo, RS: Editora Feevale, 2013. 275 p.

ROCHA, J. A. V.; NAVARRO, A. A importância da capacidade produtiva e cronoanálise para empresas do polo moveleiro de Ubá. *In*: SIMPÓSIO ACADÊMICO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 9., 2014, Minas Gerais. **Anais** [...]. Minas Gerais: Saepro – Universidade Federal de Viçosa, 2014. Disponível em: <http://www.saepro.ufv.br/wp-content/uploads/2014.15.pdf>. Acesso em: 8 maio 2019.

RODRIGO, J. **Estudo de caso: fundamentação teórica**. Brasília: Vestcon, 2008. 7 p.

ROSSETTO, C. R. **Adaptação estratégica organizacional: um estudo multi-caso na indústria da construção civil – setor de edificações**. 1998. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1998.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. SEBRAE. **Cenários e projeções estratégicas**. 2016.

SILVA, R. O. **Teorias da administração**. São Paulo: Thomson, 2004.

SINDICATO NACIONAL DA INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO PESADA. SINICON. **Evolução do emprego e impacto da construção pesada na economia.** 2017.

TAKAMORI, C. V. **Aumento da capacidade produtiva por meio da padronização de embalagem.** 2011. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Engenharia de Produção Mecânica) – Universidade Estadual Paulista Campus de Guaratinguetá, Guaratinguetá, 2011.

TUBINO, D. F. **Planejamento e controle da produção:** teoria e prática. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009. 304 p.

WERKEMA, M. C. C. **As ferramentas da qualidade no gerenciamento de processos.** Belo Horizonte, MG: Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG, 1995. Vol. 1. 294 p.

CAPÍTULO 5

ANÁLISE DO PERFIL E DO HISTÓRICO PROFISSIONAL DOS TRABALHADORES NA HOTELARIA: UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DE ALIMENTOS E BEBIDAS DE UM HOTEL EXECUTIVO DE FLORIANÓPOLIS/SC

Lucas Fabricio de Souza Firmino

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO

O setor de hospitalidade sofre com o alto índice de rotatividade de funcionários (*turnover*), especialmente no setor de Alimentos e Bebidas (A&B), onde é muito difícil uma equipe trabalhar unida por meses, quicã anos. Além disso, o número de profissionais com algum tipo de formação específica na área é reduzido. Wildes (2005) realizou um levantamento com 241 profissionais de restaurantes, constatando, entre esses, que 70% das pessoas com idade inferior a 36 anos possuíam intenção de deixar a indústria de restaurantes dentro de dois anos, e 30% de todos os entrevistados pretendiam continuar somente por mais cinco anos. Cavalli e Salay (2007) constataram, em restaurantes comerciais que pesquisaram, que somente 21,7% dos funcionários possuíam cursos e treinamentos na área de atuação. Além disso, foi verificado que no momento da contratação a falta de experiência, responsabilidade na realização das atividades e formação mínima estavam entre as principais dificuldades encontradas pelos gestores.

Para identificar fatores que possam indicar, direta ou indiretamente, os motivos que levaram os profissionais a trocarem de emprego no decorrer da sua carreira profissional, foi analisado o perfil dos trabalhadores do setor de A&B de um hotel executivo de Florianópolis/SC. De forma simplificada, esse estudo busca entender a influência dos fatores como formação, escolaridade, faixa etária, sexo e região de origem na vida profissional desses trabalhadores. Indiretamente, também foram identificados motivos que justificam o alto *turnover* no setor de A&B, como clima organizacional e remuneração. Assim, essa análise buscou responder a seguinte pergunta de pesquisa: Há relação entre o perfil e o histórico profissional dos trabalhadores do setor de A&B no hotel analisado? Dessa forma, o objetivo geral desse estudo consiste em analisar o perfil e o histórico profissional dos trabalhadores do setor de A&B de um hotel executivo de Florianópolis/SC.

REFERENCIAL TEÓRICO

Para atingir o objetivo geral deste estudo, serão abordados os seguintes temas como referencial teórico: perfil dos trabalhadores de A&B em Florianópolis/SC, rotatividade da mão de obra no setor de alimentos e bebidas, clima organizacional, remuneração e qualificação profissional.

PERFIL DOS TRABALHADORES DE A&B EM FLORIANÓPOLIS/SC

Segundo Rocha e Amaral (2012), o perfil dos trabalhadores de A&B da Região Litorânea Central do Estado de Santa Catarina é constituído por adultos, com experiência no mercado de trabalho, mas com baixa formação escolar. Inferindo que a baixa escolaridade repercute em um mercado de trabalhadores pouco especializados no setor de A&B, isso indica que a profissionalização dos trabalhadores é condição fundamental para a evolução desse setor.

Em um levantamento do perfil dos trabalhadores de Alimentos e Bebidas, realizado no Bairro Coqueiros (Florianópolis/SC), Assunção, Rocha e Ribas (2010) observaram que grande parte dos trabalhadores possuía idade entre 30 e 50 anos (46%), sendo que a maioria deles informou que trabalha na área por vocação (63%), seguido pelos que informaram estar na área por necessidade (31%) e, finalizando, com os que diziam ser por falta de opção (6%).

Estudos de Southgate (2014) sobre os funcionários de A&B nos hotéis do distrito sede de Florianópolis/SC apontaram que 64,1% deles eram do sexo masculino e 35,9% do feminino; 30,4% tinham idade entre 16 e 25 anos; 42,4%, entre 26 e 35 anos; 18,5%, entre 36 e 45 anos; 4,3%, entre 46 e 55 anos e 2,2%, acima de 55 anos. Quanto à região de origem,

72,8% eram da Região Sul; 5,4%, da Região Sudeste; 3,3%, da Região Norte; 14,1%, da Região Nordeste e 4,3% eram estrangeiros.

Em estudo realizado por Padilla e Mondo (2013) com os colaboradores de um hotel de luxo na cidade de Florianópolis, constatou-se que 59,5% eram do sexo masculino e 40,5% do sexo feminino. Quanto à naturalidade, 72,2% dos entrevistados eram da Região Sul do Brasil; 16,3%, das regiões Nordeste e Norte, e os demais (11,1%) trabalhadores estrangeiros e advindos das regiões Sudeste e Centro-Oeste do país.

ROTATIVIDADE DA MÃO DE OBRA NO SETOR DE ALIMENTOS E BEBIDAS

Rotatividade (*turnover*), para Chiavenato (2004), é definida como a flutuação de pessoal entre uma organização e seu ambiente; em resumo, o volume de pessoas que entram e saem de uma organização. Calderón, Battistelli e Saenz (2014) abordam que as intenções de um trabalhador em deixar a organização tem sido um dos principais temas de estudo das organizações, assim como a relação empregador-empregado e a mensuração, por parte dos empregados, de qual organização valoriza suas contribuições e se preocupa com seu bem-estar.

Shapiro (2007) aponta quatro fatores como determinantes para a alta rotatividade em estabelecimentos de A&B: carga horária pesada (incluindo domingos e feriados), falta de planejamento de cargos e salários, remuneração abaixo do mercado em geral, e falta de treinamento. Em um hotel de luxo, Padilla e Mondo (2013) constataram existir muitas mudanças nas equipes daquele hotel, o que é prejudicial para a motivação dos colaboradores. Entretanto, Buhler (2009 *apud* Padilla; Mondo, 2013, p. 22) aborda que em quase todo o setor hoteleiro há altos índices de *turnover*, ocasionados pela falta de qualificação dos trabalhadores, pelo trabalho de segunda a segunda com escala de folga, além de existirem poucas chances para o crescimento profissional. Silva e Martins (2021) também observaram, entre os entrevistados do seu estudo, que

questões como longas jornadas de trabalho e escalas cansativas são desafios enfrentados pelas pessoas que trabalham na hotelaria.

No estudo de Southgate (2014) foi averiguado, quanto ao tempo de atuação do profissional na hotelaria, que 35% possuíam entre 3 e 10 anos de experiência e 32,6% atuavam também entre 3 e 10 anos na categoria profissional. Ademais, 55,4% dos entrevistados estavam há menos de 1 ano no hotel atual, 29,3% estavam entre 1 e 3 anos, 14,1% estavam há mais de 3 anos, e somente 1,1% atuavam entre 10 e 20 anos no mesmo hotel. Igualmente, foi observado que 64,1% haviam trabalhado em 1 ou 2 hotéis; 22,8%, em 3 ou 4 hotéis, e 12% em mais de 4 hotéis.

Robbins (2005 *apud* Nascimento *et al.*, 2012, p. 177) mostra que a migração contínua de talentos traz prejuízo para as organizações, pois, além de perderem o recurso humano, precisam dispor de gastos financeiros e de tempo para recrutar, selecionar e treinar o novo colaborador que ocupará a vaga deixada. Nascimento *et al.* (2012) citam a sobrecarga de horário de trabalho como um dos fatores que contribui para a saída dos colaboradores, pois isso lhes causa desestímulo e cansaço. Os mesmos autores também argumentam que, em contrapartida, os benefícios oferecidos pelas empresas estimulam os colaboradores no seu ambiente de trabalho. Gimenes-Minasse (2019), observou que os egressos de cursos de Gastronomia de São Paulo costumam facilmente entrar no mercado de trabalho, contudo, mesmo havendo essa absorção dos egressos, as discrepâncias entre as expectativas dos alunos e a realidade do mercado, especialmente as relacionadas com questões salariais (considerando o valor que foi pago pela Graduação) e com as atividades que serão executadas, causam impedimentos na continuidade da carreira.

CLIMA ORGANIZACIONAL

Em relação ao Clima Organizacional, Marques (2013) alega que este tema não é simples de ser analisado, e que dificilmente os administra-

dores conseguem avaliá-lo e compreendê-lo. O autor também constata que o clima organizacional está ligado ao modo como o colaborador percebe a organização com sua cultura, normas, usos e costumes, como ele interpreta esses acontecimentos e a sua reação frente a essa interpretação.

De acordo com Chiavenato (2004), clima organizacional é a denominação dada ao ambiente interno existente entre membros da organização, que está intimamente relacionado com o grau de motivação existente entre seus participantes. Segundo Guimarães (2004), a maioria dos estudiosos do clima alega que este tem grande influência no comportamento humano dentro das organizações, fazendo com que haja melhoria ou não no ambiente da organização.

Herzberg (1964 *apud* Bergamini, 1998, p. 13) afirma que o contrário de insatisfação não é satisfação, mas, sim, a ausência da insatisfação; e o mesmo ocorre com a satisfação, ou seja, aquilo deixa as pessoas satisfeitas quando presente, não as deixa insatisfeitas quando ausente. Bergamini (1998) cita como exemplo que quando há políticas administrativas justas isso não deixa ninguém mais motivado, visto ser considerada uma obrigação da empresa, entretanto, quando são injustas, irá se instalar um clima de insatisfação generalizado. Gomes (2002) ressalta que “a motivação é um processo interno ao indivíduo, no entanto compreende-se que o ambiente contribui para seu afloramento, pois é a partir dele que o homem constrói, pela percepção, sua realidade”.

O clima organizacional influencia diretamente no comprometimento do colaborador e, segundo Salanova *et al.* (2005 *apud* Yeh, 2013, p. 214), colaboradores comprometidos geram melhor serviço, que acaba por promover a lealdade dos clientes. Para McClelland (1972 *apud* Gomes, 2002, p. 97), o clima organizacional é determinado pelos estilos de liderança e administração, bem como, pela estrutura organizacional, contribuindo para moldar o comportamento dos indivíduos para afiliação, poder ou realização na organização. Outra suposição é de que a eficácia da organização pode ser aumentada com a criação de um clima que corresponda aos

anseios de seus membros e que canalize o comportamento motivado para os objetivos organizacionais.

De modo prático, Padilla e Mondo (2013) verificaram, no hotel onde realizaram seu estudo, que 77% dos entrevistados achavam o clima organizacional do estabelecimento apto para desenvolver o trabalho de maneira adequada no setor, 50% achavam bom o clima no seu setor, 46% sentiam-se realizados profissionalmente (e outros 40%, mais ou menos realizados). Já Southgate (2014) levantou que os entrevistados do setor de A&B dos hotéis de Florianópolis/SC estavam, em média, satisfeitos com sua chefia e seus colegas, mas, mesmo assim, mostravam-se indiferentes quanto “ao espírito de colaboração dos meus colegas de trabalho”.

REMUNERAÇÃO

Marras (2012) destaca que o ato de remunerar é uma das principais funções da empresa, e por isso sempre recebeu atenção especial dos seus gestores, entretanto, com o passar do tempo, a remuneração como um todo ganhou ainda maior importância. A definição do valor do salário, para Rodrigues (2006), na abordagem tradicional de remuneração, é baseada na mensuração do valor relativo ao cargo e do valor praticado pelo mercado de trabalho. Para tal, se realiza uma sobreposição entre a estrutura de cargos e os valores dos salários: a estrutura de cargos é elaborada baseada nas descrições de cargo que são avaliadas, visando a definir uma hierarquia entre eles. Já a estrutura de salários é definida com pesquisas de mercado, quando se descobre a frequência e amplitude dos salários pagos aos cargos analisados.

Para Chiavenato (2009), a compensação financeira pode ocorrer:

- De forma direta: é o pagamento recebido na forma de salários, bônus, prêmios e comissões;

- De forma indireta: é o salário indireto fruto de convenções coletivas ou do plano de benefícios oferecidos pela organização.

Cavalli e Salay (2007) evidenciam que, nos restaurantes comerciais em que realizaram pesquisa, os benefícios mais oferecidos são transporte da empresa e alimentação, seguido de somente alimentação. Em contrapartida, as autoras citam os resultados de um estudo feito nos Estados Unidos, em que a maioria dos restaurantes oferece mais benefícios aos seus funcionários, sendo os mais oferecidos: incentivos financeiros, reconhecimento individual (como funcionário do mês) e coletivo (por equipes ou setores), além de divisão dos lucros. Santos e Souza (2014) constataram que “os colaboradores não querem apenas recompensas em dinheiro, eles também querem ser reconhecidos pelo que são e pelo trabalho que fazem”. Pereira, Melo e Brito (2014), em estudo realizado no setor hoteleiro de Parnaíba-PI, chegaram ao entendimento de que havia, entre os entrevistados, um certo grau de satisfação quanto à remuneração, em razão de que era o que o mercado oferecia, entretanto, de maneira geral, não achavam justo o que recebiam. Gimenes-Minasse (2019) verificou que egressos dos cursos de gastronomia, em São Paulo, são bem absorvidos pelo mercado de trabalho, mas os salários baixos costumam dificultar a permanência destes profissionais na área.

Padilla e Mondo (2013) constataram, entre os entrevistados, que 55% consideravam bom o salário, isso porque no estabelecimento que pesquisaram havia a preocupação de manter o salário acima da média do mercado de trabalho local (em Florianópolis/SC). Em contrapartida, Southgate (2014) constatou que havia insatisfação quanto ao salário dos entrevistados na mesma cidade, sendo que foi levantado que havia ainda maior insatisfação quanto ao “salário comparado ao custo de vida” (na cidade). No estudo realizado por Coletti (2019), foram identificados baixos salários pagos aos profissionais de serviços de alimentação em Joinville/SC e Balneário Camboriú/SC.

QUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL

A qualificação profissional, para Rotta (2015), fez-se necessária com o passar do tempo, uma vez que as exigências em relação aos trabalhadores foram aumentando constantemente. Atualmente, os trabalhadores precisam realizar diversas tarefas e reciclar seus conhecimentos e habilidades sempre que possível. Por conta disso, algumas profissões que visavam somente o controle estão sendo alteradas e/ou perdendo espaço para cargos que exigem mais capacidade mental e intelectual dos colaboradores.

Em estudo realizado também em Florianópolis, mais precisamente na Via Gastronômica de Coqueiros, Assunção, Rocha e Ribas (2010) observaram que o mercado regional de trabalho em A&B possui baixa profissionalização e com uma maioria de trabalhadores desinteressados em qualificar-se, principalmente pelas condições desfavoráveis de ascensão e prestígio. A baixa profissionalização também está relacionada aos salários baixos e à falta de critérios para contratação. O mercado seleciona o profissional baseado no menor preço da mão de obra e não leva em consideração a sua competência. Além disso, o estudo apontou que 63% dos entrevistados possuíam escolaridade menor que o Ensino Médio.

Losso e Wilton (2013) afirmam que os trabalhadores de um determinado segmento de A&B (no caso, o de *sommelier*) sentem que os empregadores ainda não veem a necessidade de qualificação como deveriam.

Os entrevistados demonstraram reconhecer que o mercado de trabalho ainda necessita aceitar melhor a importância da qualificação e capacitação profissional, mas afirmaram que seria inevitável, já que os consumidores estão cada vez mais informados[...] (LOSSO; WILTON, 2013, p. 201).

Aquino (2009), em sua pesquisa no setor de turismo, também constatou que há trabalhadores pouco qualificados no setor, citando que os próprios entrevistados da pesquisa atrelaram a pouca qualificação dos trabalhadores no setor por serem atividades relativamente recentes, resultando na necessidade de absorver trabalhadores com perfis bastante diferenciados e com uma qualificação pouco adequada. Em um estudo realizado em Dourados/MS, Silva e Martins (2021) indicam que a falta da mão de obra qualificada é um dos problemas enfrentados no hotel pesquisado.

Em um mercado com clientes cada vez mais exigentes, porém, essa realidade precisa ser alterada. Ansarah (1995) afirma, em relação ao setor de turismo, que por ser uma atividade de fornecimento de serviço, a qualidade depende da especialização e da motivação por parte do capital humano desse setor, o que exige inovação constante, a fim de satisfazer o cliente. Bañuls, Rodríguez e Jiménez (2007) apontam que o capital humano é geralmente relacionado com a educação formal, mas há outros aspectos não relacionados com a educação formal, como experiências de trabalho e até mesmo as condições de saúde dos indivíduos, que tornam o capital humano à designação da quantidade de conhecimentos úteis e valiosos durante sua educação e formação. Saraiva e Silva (2004) complementam, ao afirmar que a mão de obra no setor hoteleiro necessita de especialização, além de capacidade para refletir acerca dos fatos e para traçar diretrizes, buscando melhorar a qualidade dos produtos e serviços.

Southgate (2014) evidenciou que nos hotéis de Florianópolis, 8,7% dos colaboradores do setor de A&B possuíam Ensino Fundamental incompleto; 9,8%, Ensino Fundamental completo; 19,6%, Ensino Médio incompleto; 37%, Ensino Médio completo; 15,2%, Ensino Superior incompleto, e 9,8% possuíam Ensino Superior completo. Do total dos colaboradores, 52% possuíam curso profissionalizante na área.

Em um hotel de luxo, Padilla e Mondo (2013) levantaram os seguintes dados: 12,7% dos trabalhadores possuíam somente Ensino Fundamental; 52,4%, o Ensino Médio; 19,8%, Ensino Superior incompleto, e 15,1% tinham Ensino Superior completo. Com esses dados, eles ressaltam

ram que essa realidade dava margem para indagações acerca da qualificação técnica do setor hoteleiro.

A formação de profissionais da área de Alimentos e Bebidas advém dos cursos de Gastronomia. Rocha (2015) aborda que, mesmo sendo um tema delicado, é necessário discutir a maneira como vem sendo estruturado o ensino e a pesquisa no campo da Gastronomia no Brasil, pois a falta de um “amadurecimento” desse campo como ciência influencia diretamente na diversidade de propostas de ensino orientadas à formação do profissional dessa área. Ao analisar os egressos de cursos de Gastronomia em São Paulo, Gimenés-Minasse (2019) identificou que, mesmo havendo absorção dos egressos, as discrepâncias entre as expectativas dos alunos e a realidade do mercado, como no que tange às atividades que precisam ser executadas, dificultam a continuidade no mercado de trabalho.

Nesse mesmo sentido, Ladeira *et al.* (2014, p. 389), após citarem que as taxas de crescimento no setor hoteleiro aumentam continuamente, julgam ser justificável a atenção de estudos para este segmento, uma vez que demandará mais trabalhadores e esses deverão estar preparados para tal. Dessa forma, o setor de A&B, inserido no setor de hospitalidade, também precisa desenvolver suas competências para atender os consumidores cada vez mais exigentes.

Coletti (2019), ao analisar a qualificação profissional das pessoas em negócios de alimentação nas cidades de Joinville e Balneário Camboriú, ambas em Santa Catarina, identificou que ainda há a predominância de pessoas pouco qualificadas no setor, entretanto, comparando com estudos anteriores, percebeu uma parcela maior de profissionais com Ensino Superior (ou cursando) dentro das empresas do mercado de alimentos e bebidas.

METODOLOGIA

Para elaborar esse trabalho, optou-se por realizar um estudo de caso de caráter bibliográfico e descritivo, também podendo ser descrito como uma pesquisa predominantemente quantificada, a fim de descrever

informações que propiciem uma análise consistente e fundamentada acerca do assunto. Assim, fez-se uso de revisão bibliográfica, que, para Gil (2008), possibilita investigar com amplitude maior os fenômenos do que se estes fossem somente pesquisados diretamente.

Fez-se, igualmente, uma pesquisa descritiva, que, segundo Acevedo e Nohara (2004), relata o estudo ou as características presentes em um grupo, além de relacionar os conceitos envolvidos no que foi estudado e explicar o fenômeno que está sendo investigado. Cervo e Bervian (1996) ensinam que esse tipo de pesquisa observa, registra, analisa e faz correlação com os fatos ou fenômenos, mas não os manipula.

Para obter os dados, optou-se pelo método de estudo de caso, com coleta de dados por meio de um questionário entregue a cada colaborador. Segundo Gil (2008), o estudo de caso vem sendo utilizado cada vez mais quando se busca descrever a situação do contexto que se está investigando. Yin (2005) ensina que o estudo de caso investiga um fenômeno da atualidade, em que são utilizadas várias fontes de evidência. Ele também ressalta que, nesse tipo de pesquisa, a falta de preocupação com critérios de amostragem é irrelevante, pois o que importa é o nível de certeza que há no pesquisador frente aos padrões homogêneos e heterogêneos de comportamento.

A amostragem utilizada foi do tipo “não probabilística”, em que os elementos integrantes foram escolhidos convenientemente e intencionalmente, seguindo os ensinamentos de Mattar (1999). Nessa mesma linha de pensamento, Diehl e Tatim (2004) abordam que a amostragem “não probabilística” pode ser realizada de maneira intencional, com o pesquisador selecionando elementos considerados típicos da população a qual busca estudar. Apesar desses limitadores, a análise buscará seguir o que foi pesquisado nas bibliografias e no embasamento teórico retirado dos autores citados, em um hotel executivo situado na região compreendida como central de Florianópolis/SC.

Os dados foram obtidos por meio de questionário aplicado aos colaboradores do setor de A&B do Hotel. Cervo e Bervian (1996) argumentam que o questionário é o instrumento mais utilizado nas coletas de dados,

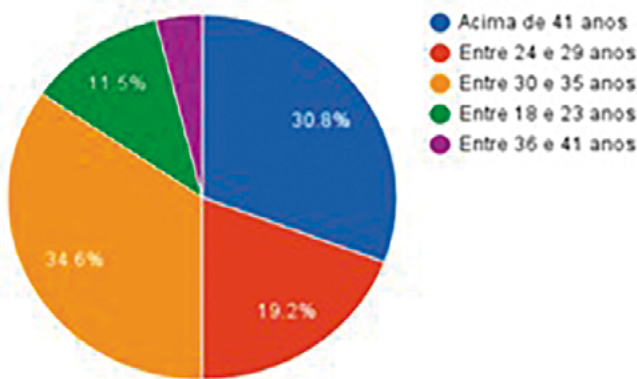
visto que proporciona mensurar com melhor literalidade o que se procura. No questionário aplicado, as questões de 1 a 4 buscaram identificar o perfil; a questão 5 (e os seus desmembramentos) era relacionada à formação; e as questões 6 e 7 (e subquestões) eram referentes ao histórico profissional.

Os questionários foram aplicados para todos os 26 funcionários de A&B que passaram por esse setor no referido período, totalizando 26 questionários respondidos de forma impessoal e sigilosa. Os dados foram tabulados em uma planilha eletrônica, a fim de quantificar as respostas e, posteriormente, efetuar a análise e interpretação dos dados.

APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Foram entrevistados 26 profissionais que atendiam aos critérios da análise, isto é, todos os profissionais do setor de alimentos e bebidas de um hotel executivo de Florianópolis/SC. Por meio dessas entrevistas, foram elaborados os gráficos a seguir, que demonstram os dados tabulados e suas respectivas discussões.

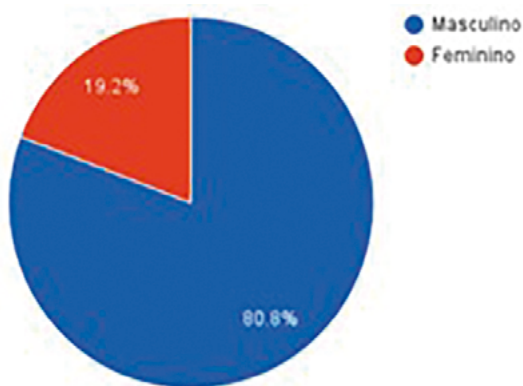
Gráfico 1 – Idade



Fonte: Elaborado pelo autor.

Conforme pode ser observado no Gráfico 1, a maioria dos trabalhadores pesquisados possui mais de 30 anos, ou seja, 69,3%, indo ao encontro dos dados mostrados anteriormente no estudo de Assunção, Rocha e Ribas (2010), e chegando muito próximo aos dados obtidos por Southgate (2014), que mostravam 42,4% dos participantes da pesquisa com idade entre 26 e 35 anos, e 25% acima de 35 anos de idade.

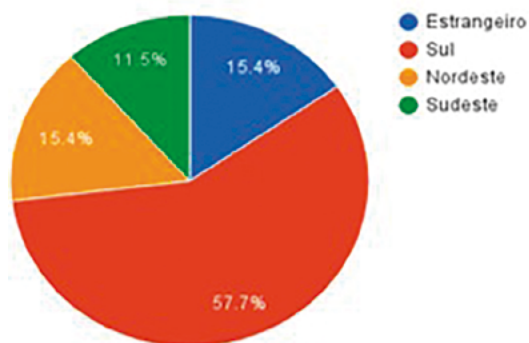
Gráfico 2 – Sexo



Fonte: Elaborado pelo autor.

Quanto ao sexo, o Gráfico 2 mostra que a maioria dos pesquisados é do sexo masculino (80,8%) e somente 19,2% é do sexo feminino. Southgate (2014) também havia encontrado maior percentual de homens do que de mulheres entre os trabalhadores de A&B – 64,1% contra 35,9%. A maioria masculina também havia sido constatada por Padilla e Mondo (2013), entretanto, esse estudo envolvia todos os setores do hotel analisado, sendo 59,5% contra 40,5%.

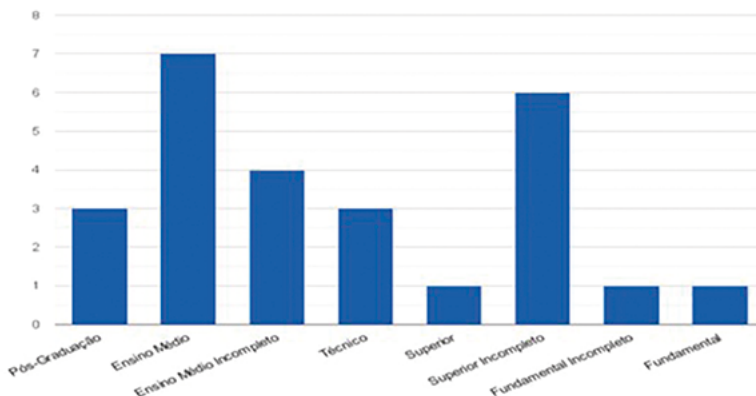
Gráfico 3 – Naturalidade



Fonte: Elaborado pelo autor.

Segundo o Gráfico 3, a maioria dos pesquisados é da Região Sul do Brasil (57,7%), havendo uma distribuição equilibrada para o restante dos trabalhadores entre as regiões Nordeste e Sudeste e os que vieram de outros países. Aqui vale ressaltar a participação de trabalhadores haitianos, que começaram a imigrar para o Brasil após 2010, sendo que 66,7% dos entrevistados estrangeiros (dois de três) eram oriundos desse país. Southgate (2014), assim como Padilla e Mondo (2013), também haviam constatado maior parcela de trabalhadores oriundos do Sul do país.

Gráfico 4 – Escolaridade



Fonte: Elaborado pelo autor.

Quanto à escolaridade, percebe-se no Gráfico 4 que a maioria possui Ensino Médio completo, com 20 trabalhadores, ou seja, 76,9%. Isso também foi averiguado nas pesquisas de Southgate (2014) e de Padilla e Mondo (2013). Desses, 6 (23,1%) possuem Graduação incompleta; 3 (11,5%) Pós-Graduação; 1 (3,8%) possui Graduação; e outros 3 (11,5%) possuem nível técnico. Isso demonstra um alto nível de escolaridade entre os colaboradores desse hotel, quando comparado com os dados do estudo realizado por Assunção, Rocha e Ribas (2010). Percebe-se, ainda, que foram encontrados profissionais com Pós-Graduação, variável ainda não analisada ou não encontrada nos estudos anteriores.

Desses, 10 (38,5%) já haviam realizado algum curso na área de gastronomia; 4 (15,4%), na área de serviços em A&B; 3 (11,5%), em hotelaria; outros 3 (11,5%), em Panificação e Confeitaria; e 1 (3,8%), na área de eventos. Isso significa que 80,7% – 21 dos entrevistados – participaram de algum curso relacionado à área de hospitalidade. Esses dados mostram que grande parte dos trabalhadores contratados estavam em busca de capacitação profissional na área em que atuam. Southgate (2014) já havia levan-

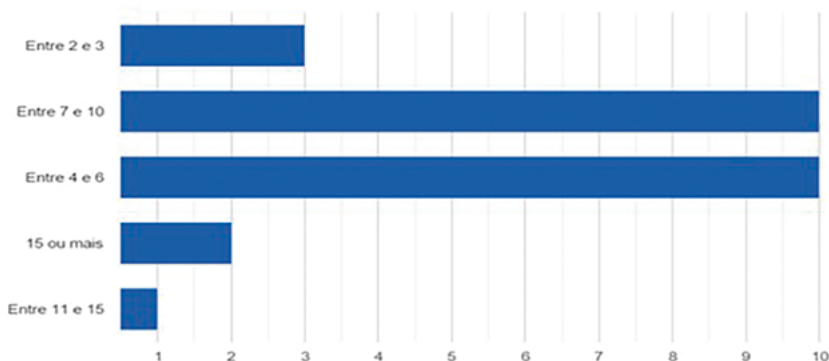
tado um alto índice (52%) de trabalhadores de A&B do setor hoteleiro de Florianópolis com formação em curso profissionalizante, contudo, no hotel executivo analisado esse percentual foi mais expressivo. Apenas 19,3% dos entrevistados (5) não haviam realizado nenhum tipo de curso na área.

Dos trabalhadores que ingressaram em algum curso na área, nove (42,8%) concluíram, três (14,4%) estavam cursando e outros nove (42,8%) não concluíram. Isso mostra que, mesmo tendo alguma preocupação em se qualificar, não há o mesmo interesse em obter o certificado ou diploma de conclusão do curso, o que pode ser explicado pelo fato de que, geralmente, não é cobrado nenhum tipo de formação ou curso para atuar na área, como já apontado por Assunção, Rocha e Ribas (2010).

Quanto ao nível dos cursos realizados, grande parte dos entrevistados, num total de 11 (64,7%), realizou curso profissionalizante; 6 (35,3%) fizeram curso técnico e 4 (23,5%) cursaram Ensino Superior.

Foi levantado, também, se os entrevistados possuíam interesse em realizar um ou mais cursos nas áreas referentes à hospitalidade e gestão. As respostas demonstraram que 15 (57,7%) possuem interesse em realizar algum curso na área da gastronomia; 11 (42,3%), na área de administração ou gestão; 10 (38,5%), em panificação e confeitaria; 4 (15,4%) se interessam em cursos na área de serviços de A&B; 2 (7,7%), em eventos; e, 1 (3,8%), em hotelaria. Ainda, houve 4 entrevistados (15,4%) que afirmaram não ter interesse em realizar nenhum curso no futuro. Em suma, 84,6% dos entrevistados estão preocupados em se atualizar ou reciclar seus conhecimentos, ou ainda, em adquirir novos conhecimentos, além de ressaltar o grande interesse em cursos profissionalizantes.

Gráfico 5 – Rotatividade

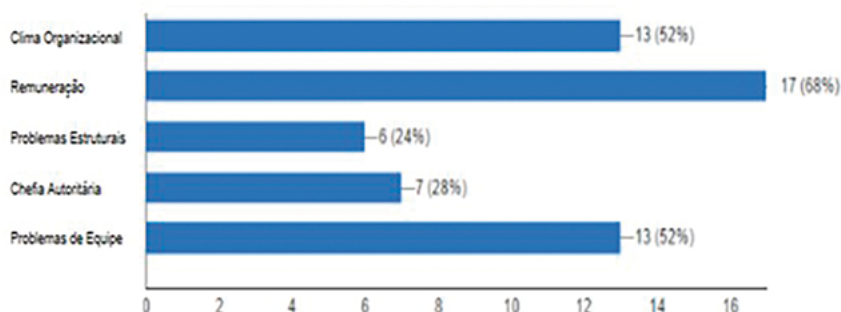


Fonte: Elaborado pelo autor.

Quanto à rotatividade, o Gráfico 5 aponta que 38,5% disseram já ter trabalhado entre 4 e 6 estabelecimentos; outros 38,5%, entre 7 e 10; 11,5%, em 2 ou 3; 7,7%, em 15 ou mais; e, 3,8% entre 11 e 15. Isso demonstra que os empregados, atualmente, não se fixam em determinado local de trabalho e trocam de emprego conforme sua necessidade ou porque vislumbram melhores benefícios, condizendo com os estudos de Southgate (2014) e Padilla e Mondo (2013), que constataram altos índices de *turnover* na hotelaria.

Apesar desse índice de *turnover*, os números indicam que os trabalhadores, em grande parte, permanecem no mesmo setor – o de hospitalidade –, pois, entre os entrevistados, 15,4% sempre atuaram nessa área, 46,2% indicaram ter trabalhado a maior parte do tempo de sua carreira em áreas relacionadas à hospitalidade, e 38,5%, a menor parte do tempo. Esses dados indicam que as áreas de hospitalidade, em especial a A&B, foco do estudo, deixaram de ser a segunda opção para os trabalhadores como fora outrora, afinal, os indicativos demonstram que há trabalhadores que atuaram somente nessa área ou em grande parte de sua carreira nela. Prova disso também é a preocupação mostrada pela busca de algum tipo de qualificação na área.

Gráfico 6 – Fatores que influenciaram na saída do emprego



Fonte: Elaborado pelo autor.

Quanto aos fatores que influenciaram na troca de emprego, foi solicitado aos respondentes que indicassem um ou mais fatores que contribuíram para a saída do trabalhador de um estabelecimento. O Gráfico 6 aponta que 17 deles (68%) indicaram ter saído por conta de remuneração; 13 (52%) em razão do clima organizacional ou por problemas com outros membros da equipe; 7 (28%), por causa de chefia autoritária; e, 6 (24%), por problemas estruturais (falta de equipamentos, utensílios, etc.). Apenas 1 dos entrevistados não citou nenhum desses motivos para a troca de emprego.

Esses dados vão na contramão dos apresentados na pesquisa de Southgate (2014), que encontrou trabalhadores satisfeitos com sua chefia e colegas. Já os entrevistados por Padilla e Mondo (2013), que eram trabalhadores em um hotel de luxo, indicaram possuir um bom clima organizacional no estabelecimento, além de considerarem bom o seu salário. Já em relação à insatisfação salarial, essa pesquisa mostrou resultados semelhantes aos levantados por Southgate (2014).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa tornou possível analisar o perfil e o histórico profissional dos trabalhadores desse setor, realizada em um hotel executivo situa-

do na região central de Florianópolis, capital do Estado de Santa Catarina, e cidade reconhecidamente turística. Nesse sentido, destaca-se que os trabalhadores do setor de A&B desse estabelecimento buscam capacitação na área, e que há uma grande incidência de profissionais que estão trabalhando constantemente em áreas relacionadas a esse setor. Além disso, no que tange à troca de empregos, não são somente os benefícios financeiros que motivam a saída dos trabalhadores das empresas nesse setor; prova disso é que 52% dos entrevistados indicaram ter saído por conta de Clima Organizacional. Entretanto, a remuneração é, sim, um fator importante na decisão do empregado, considerando que 68% dos entrevistados já trocaram de empresa por conta disso.

Em uma rede hoteleira, como foi o foco do estudo, ou em qualquer outro estabelecimento de A&B, em que a jornada seja realizada no formato 6x1 (seis dias de trabalho e um de folga), o bem-estar do colaborador é um fator importante e que precisa sempre estar na pauta dos gestores, uma vez que o trabalhador passa grande parte da sua semana trabalhando no estabelecimento. Assim, um local com clima organizacional favorável acaba, muitas vezes, sendo mais atrativo para esses profissionais do que exclusivamente uma boa remuneração oferecida.

Entre os entrevistados, constatou-se que os problemas relacionados à equipe e à chefia autoritária também motivam a troca de emprego. E a esse ponto cabe destaque, pois em setores com salários relativamente nivelados, como é o caso do setor de alimentos e bebidas, o clima organizacional nas empresas é muito importante, conforme já destacado acima, mas, além disso, é necessário que a equipe de trabalho seja competente e que haja um gestor compreensivo, com mais características de liderança cooperativa e menos de chefia autocrática.

Fazendo o cruzamento dos dados de perfil com o histórico, a fim de identificar se há relação entre o perfil e o histórico profissional dos trabalhadores do setor de A&B neste hotel, apesar de ser a maioria do sexo masculino, não se pode apontar uma relação de histórico profissional com o sexo dos entrevistados. Ao analisar a região de origem destes, percebe-

mos que os profissionais provenientes das regiões Sudeste e Sul do país costumam trocar mais de emprego, e que os estrangeiros são os que menos o fazem. Analisando os dados pela faixa etária, funcionários nas faixas dos 24 aos 29 anos e dos 30 aos 35 anos são os que mais trabalharam em locais diferentes, sendo os de mais de 41 anos os que tiveram menor rotatividade de emprego.

Ainda, foi possível constatar uma maior rotatividade com os trabalhadores de maior nível de educação, ou seja, profissionais pós-graduados, seguidos pelos graduados e profissionais com nível médio são os que mais trocam de emprego, enquanto que os profissionais com nível técnico incompleto, fundamental ou médio, também incompletos, são os que menos trocam de emprego.

Ao se analisar dados dessa natureza, percebe-se que o tema perfil profissional deve ser constantemente avaliado e analisado, visto que pode nos oferecer respostas sobre os profissionais disponíveis no mercado de trabalho, auxiliando na prática organizacional. Além disso, foi possível evidenciar a necessidade de qualificação no setor de alimentos e bebidas, bem como, a importância do clima organizacional na vida dos trabalhadores do setor e sua influência direta na rotatividade.

Nota do autor: Uma versão preliminar deste capítulo foi apresentada na XIII Semana de Ciência e Tecnologia – UNESC e, posteriormente, publicada no e-book do evento.

REFERÊNCIAS

- ACEVEDO, C. R.; NOHARA, J. J. **Monografia no curso de administração: guia completo de conteúdo e forma**. São Paulo: Atlas, 2004.
- ANSARAH, M. G. R. Educação e formação do bacharel em turismo. **Turismo em Análise**, São Paulo, v. 6, n. 1, p. 44-64, 1995.
- AQUINO, C. A. B. Reestruturação da temporalidade laboral a partir do discurso dos trabalhadores do turismo. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, São Paulo, v. 12, n. 2, p. 271-283, dez. 2009.
- ASSUNÇÃO, A. T. C.; ROCHA, F. G.; RIBAS, L. C. C. Perfil dos trabalhadores de cozinha da Via Gastronômica de Coqueiros e notas sobre a qualificação profissional no setor de alimentos e bebidas em Florianópolis/SC. **Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo**, São Paulo, v. 4, n. 3, p. 24-40, dez. 2010.
- BAÑULS, A. L.; RODRÍGUEZ, A. B. R.; JIMÉNEZ, M. S. El capital humano como factor estratégico para la competitividad del sector turístico. **Cuadernos de Turismo**, Espanha, n. 19, p. 47-69, jan./jun. 2007.
- BERGAMINI, C. W. A difícil administração das motivações. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 38, n. 1, p. 6-17, jan./mar. 1998.
- CALDERÓN, J. P. R; BATTISTELLI, A.; SAENZ, M. V. Antecedentes de las intenciones de abandono en cooperativas colombianas. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 54, n. 6, p. 672-680, nov./dez. 2014.
- CAVALLI, S. B.; SALAY, E. Gestão de pessoas em unidades produtoras de refeições comerciais e a segurança alimentar. **Revista de Nutrição**, Campinas, v. 20, n. 6, p. 657-667, nov./dez. 2007.
- CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. São Paulo: Makron Books, 1996.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos**: o capital humano das organizações. São Paulo: Atlas, 2004.

CHIAVENATO, I. **Remuneração, benefícios e relações de trabalho**: como reter talentos na organização. Barueri: Manole, 2009.

COLETTI, G. F. Qualificação profissional na gastronomia: o perfil dos trabalhadores em negócios de alimentação nos municípios de Joinville e Balneário Camboriú, Santa Catarina, Brasil. **Revista Brasileira de Gastronomia**, Florianópolis, SC, v. 2, n. 2, jul./dez. 2019. Disponível em: <https://rbg.sc.senac.br/index.php/gastronomia/article/view/48/13>. Acesso em: 19 jun. 2023.

DIEHL, A. A.; TATIM, D. C. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas**: métodos e técnicas. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

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

GIMENES-MINASSE, M. H. S. G. A formação superior em gastronomia e a realidade do mercado de trabalho no Estado de São Paulo: percepções de coordenadores e empregadores. **Revista Turismo – Visão e Ação**, Balneário Camboriú, SC, v. 21, n. 1, jan./abr. 2019. Disponível em: <https://periodicos.univali.br/index.php/rtva/article/view/13757>. Acesso em: 19 jun. 2023.

GOMES, F. R. Clima organizacional: um estudo em uma empresa de telecomunicações. **Revista de Administração de Empresas**, v. 42, n. 2, p. 95-103, abr./jun., 2002.

GUIMARÃES, M. C. Clima organizacional na empresa rural – um estudo de caso. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 11, n. 3, p. 11-27, jul./set. 2004.

LADEIRA, W. J.; SANTINI, F. O.; ARAUJO, C. F.; FINKLER, E. N. R. Determinantes da relação confiança e lealdade no setor hoteleiro: uma análise das dimensões atendimento e valor percebido. **Revista Turismo – Visão e Ação**, Itajaí, v. 16, n. 2, p. 386-415, maio/ago. 2014.

LOSSO, F. B.; WILTON C. C. O perfil e a formação profissional para o sommelier no Brasil: um estudo preliminar. **Turismo & Sociedade**, Curitiba, v. 6, n. 1, p. 184-205, jan. 2013.

MARQUES, L. M. **Diário de um empreendedor**: a real informação para os gestores de sucesso. Cianorte: [s.n.]. 2013. Disponível em: https://www.google.com.br/books/edition/Di%C3%A1rio_De_Um_Empreendedor/nfB7DwAAQBAJ?hl=pt-BR&gbpv=0. Acesso em: 20 mar. 2023.

MARRAS, J. P. **Administração da remuneração**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**: metodologia, planejamento. São Paulo: Atlas, 1999. V. 1.

NASCIMENTO, K. P.; COSTA D. V. F.; ALTAF, J. G.; CASTRO, D. R. C. Rotatividade nas organizações: as causas dos desligamentos voluntários em uma empresa de serviços de Juiz de Fora. **Vianna Sapiens – Revista das Faculdades Integradas Vianna Júnior**, Juiz de Fora, v. 3, n. 1, p. 176-200, jan./jun. 2012.

PADILLA, W. H. S; MONDO, T. S. A importância das pessoas em serviços hoteleiros: um estudo sobre os aspectos motivacionais dos colaboradores em um hotel de luxo de Florianópolis. **Revista Eletrônica Ciências da Administração e Turismo**, Florianópolis, v. 1, n. 1, p. 16-28, dez. 2013.

PEREIRA, A. R.; MELO, R. S.; BRITO, A. S. A motivação como ferramenta para a qualidade no atendimento nos hotéis de Parnaíba (Piauí-Brasil). **Revista Turydes: Turismo y Desarrollo**, Espanha, v. 7, n. 17, dez. 2014. Disponível em: <http://www.eumed.net/rev/turydes/17/motivazao.html>. Acesso em: 21 mar. 2023.

ROCHA, F. G.; AMARAL, F. M. Qualificação para as atividades do turismo: perfil profissional de trabalhadores, proprietários e gestores de empresas de alimentação fora do lar na Região Litorânea Central do Estado de Santa Catarina (Brasil). **Turismo & Sociedade**, Curitiba, v. 5, n. 1, p. 124-143, abr. 2012.

ROCHA, F. G. Gastronomia: ciência e profissão. **Arquivos Brasileiros de Alimentação**, Recife, v. 1, n. 1, p. 3-20, maio/jun. 2015.

RODRIGUES, J. M. Remuneração e competências: retórica ou realidade? **Revista de Administração de Empresas**, v. 46, n. 0, nov./dez. 2006.

ROTTA, I. S. **Os desafios da organização do trabalho: o novo perfil dos trabalhadores e as principais tendências no século XXI**. São Carlos: UFSCar, 2015. Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2001_tr15_0483.pdf. Acesso em: 20 mar. 2023.

SANTOS, V. A.; SOUZA, P. A. R. O estilo de liderança dos gestores da rede hoteleira de nova Xavantina (MT). **Revista Turydes: Turismo y Desarrollo**, Espanha, v. 7, n. 17, dez. 2014. Disponível em: <http://www.eumed.net/rev/turydes/17/xavantina.html>. Acesso em: 1º fev. 2016.

SARAIVA, J. M.; SILVA, L. B. Perfil dos(as) trabalhadores(as) de nível operacional de hotéis da cidade e da região metropolitana de Recife-PE. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 11, n. 3, p. 29-40. jul./set. 2004.

SHAPIRO, A. Alta rotatividade de funcionários. **Profissão Atitude**. 2007. Disponível em: <http://profissaoatitude.blogspot.com>. Acesso em: 21 mar. 2023.

SILVA, L. D.; MARTINS, P. C. S. Os desafios na rede hoteleira a partir da ótica do colaborador. **ANais DO EGRAD**, Dourados-MS, v. 7, n. 10, 2021. Disponível em: <https://anaionline.uems.br/index.php/egrad/article/view/8223>. Acesso em: 19 jun. 2023.

SOUTHGATE, A. N. V. **A satisfação no trabalho: uma aplicação no setor de alimentos e bebidas nos hotéis do distrito sede de Florianópolis**. 2014. 200 f. Dissertação (Mestrado em Turismo e Hotelaria) – Programa de Pós-Graduação em Turismo e Hotelaria, Univali, Balneário Camboriú, 2014.

WILDES, V. J. Stigma in food service work: how it affects restaurant servers' intention to stay in the business or recommend a job to another. **Tourism and Hospitality Research**, Reino Unido, v. 5, n. 3, p. 213-233, fev. 2005.

YEH, C. M. Tourism involvement, work engagement and job satisfaction among frontline hotel employees. **Annals of Tourism Research**, Reino Unido, v. 42, p. 214-239, 2013.

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

CAPÍTULO 6

ESTRATÉGIAS DE DIGITALIZAÇÃO DE NEGÓCIOS POR MEIO DE REDES SOCIAIS: ESTUDOS DE CASO EM UMA PEQUENA EMPRESA DO RAMO DE JOIAS



Lara Valvassori Costa¹

Elenice Padoin Juliani Engel²

SUMÁRIO

¹ Graduação em Administração de Empresas. Unesc. laravalvassori@hotmail.com.

² Mestre em Educação. Unesc. epj@unesc.net.

INTRODUÇÃO

O marketing e a digitalização do negócio apresentam importância vital na gestão das organizações, contribuindo nas vendas, no maior alcance de clientes, na valorização dos produtos, comunicação, interação e fidelização de clientes. Com o aumento da competitividade no mercado e seus desafios, a virtualização da gestão e da cadeia de valor, por meio de sua integração em redes sociais se dá pela digitalização do negócio, fazendo com que as organizações absorvam as informações obtidas através de meios digitais de forma estratégica. A partir das informações coletadas, é possível fazer adequações e usufruir desse processo para manter a empresa mais lucrativa, inteligente, ágil e flexível (Strauss; Frost, 2012).

A transformação digital ocorre a fim de gerar valor, lealdade e satisfação aos clientes e lucro para a empresa, alcançando seus principais objetivos, oferecendo aos clientes um serviço excelente e obtendo maior lucratividade, comparado ao modelo de gestão anterior (Tschohl; Franz Meier, 1996). Os atrativos que são oferecidos pela internet ampliam novos horizontes e com o tempo buscam viabilizar pequenas e grandes empresas para que possam concorrer igualmente, utilizando-se da democratização concedida por esse meio de comunicação (Limeira, 2003; Warner; Wagner, 2018; Rogers, 2016; Reina, 2009).

Dentre os diversos tipos de marketing, o marketing digital tem-se destacado e se tornado de suma importância para as organizações, tendo como um de seus propósitos comercializar e popularizar produtos e serviços de maneira eficaz e rápida (Assad, 2006). De acordo com Turchi (2012), um dos diferenciais do marketing digital nas organizações é o rápido crescimento de compradores pelo meio virtual, por ano, rapidez e agilidade nas respostas e, com isso, redução do tempo de operação e negociação, fidelização de clientes e atração de novos, aumento da visibilidade das empresas, notabilidade da marca e possíveis divulgações de oportunidades e promoções de acordo com a preferência dos clientes.

Em tempos atuais de incertezas e desafios econômicos, o avanço dos pequenos negócios depende da capacitação e ações de seus gestores, voltadas para a criatividade, conhecimentos técnicos e tecnológicos, sendo estes aspectos essenciais para o empreendedorismo (Souza, 2005). Atualmente, 93% das empresas do setor joalheiro no Brasil são de pequeno porte, consumindo cerca de 5% a 10% da produção de gemas e 8% da produção total de joias nacional.

Diante do exposto, o presente estudo analisa as estratégias bem-sucedidas de digitalização do negócio e a implementação de marketing digital em uma empresa de varejo do ramo de joias e quais as melhorias e desafios que essa empresa ainda necessita superar para tornar-se relevante ao seu público consumidor. Além da contribuição específica para a organização estudada, este trabalho pode servir de exemplo para empresas que desejam conhecer estratégias e recursos digitais que melhorem a performance mercadológica dos seus negócios. O objetivo geral deste estudo, consiste em analisar as estratégias de digitalização do negócio por meio das redes sociais a partir do estudo de caso de uma pequena empresa do ramo de joias.

A estrutura do artigo se apresenta da seguinte forma: no primeiro capítulo, foi realizada a descrição das atuais estratégias de digitalização por meio de redes sociais na empresa estudo de caso; no segundo, foram apresentados os resultados obtidos com as estratégias desenvolvidas através de ações de vendas *on-line* e *off-line* e das redes sociais utilizadas.

REVISÃO DA LITERATURA

TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

A transformação digital é definida por meio do uso de novas tecnologias que buscam gerar melhorias nos negócios, experiência do cliente,

agilizar operações e criar novos modelos de negócios. Sugere-se, também, que a transformação digital originalmente não se baseia apenas sobre tecnologia, mas sim, sobre estratégia, levando os gestores a encontrarem maneiras para otimizar as necessidades e experiências dos clientes (Warner; Wäger, 2018; Rogers, 2016).

Com o crescente avanço tecnológico em tempos modernos, a adoção de tecnologias digitais e a sua digitalização promovem mudanças nas organizações e em sua cultura organizacional, ocasionando o alcance de níveis superiores de desempenho e gerando mudanças sociais e econômicas com impactos diferentes. Através das plataformas digitais, as empresas conseguem surpreender e satisfazer seus consumidores, de modo que fortaleçam e divulguem a imagem de sua marca, sem a necessidade de um ambiente físico para tal objetivo. Os atrativos que são oferecidos pela internet ampliam novos horizontes, e com o tempo, viabilizam que pequenas e grandes empresas possam concorrer igualmente, utilizando-se da democratização concedida por esse meio de comunicação (Limeira, 2003).

De acordo com a Price water house Coopers (PWC, 2019), as crescentes transformações digitais fazem com que as organizações sintam necessidade de valorizar a cultura organizacional e utilizá-la como alavanca da estratégia de negócios e modelo operacional, conferindo, assim, maior vantagem competitiva. Com a mudança nos hábitos de consumo da sociedade, os meios digitais se tornaram uma ferramenta fundamental na rotina da população, facilitando e beneficiando a negociação, comunicação e oferecendo o apoio dos serviços *on-line*, tornando-se um canal de alta relevância para a relação entre cliente e empresa. Diversas empresas apresentam seus produtos e serviços em inúmeras páginas digitais, e algumas possuem lojas virtuais já consolidadas. Apesar de os processos presentes no mundo digital serem recentes, os comércios que ocorrem por meio dessas plataformas tendem a crescer de maneira rápida e eficaz conforme a quantidade crescente de pessoas que procuram e dependem de informações extraídas na *web*.

Com a publicidade *on-line* dos diversos negócios desenvolvidos pelas redes virtuais, as empresas se beneficiam das oportunidades de forma a atrair cada vez mais seus clientes, devido à mudança no perfil dos consumidores com a dependência e facilidade de navegação e consumo pela internet. Presentemente, a internet tornou-se o canal de informação, comunicação e entretenimento para a sociedade, tendo um foco maior na população jovem. A internet está presente em todos os lugares como peça-chave, desde o departamento de tecnologia até a área de marketing. Com a taxa elevada de mudanças tecnológicas, o comércio eletrônico (*e-commerce*) e o negócio eletrônico (*e-business*) causaram alterações fundamentais no panorama econômico, afetando a condução dos negócios e alcançando novas oportunidades, desde grandes a pequenas empresas, capacitando-as a competirem em um mercado global de maneira que a concorrência se torne mais igualitária, beneficiando as pequenas e médias empresas que usufruem dos meios digitais para divulgarem seus produtos e serviços, gerando um maior resultado com um menor custo quando comparado à necessidade de divulgação de maneira *off-line* feita em massa, da qual as grandes empresas se beneficiam (Reina, 2009).

MARKETING DIGITAL

O marketing evoluiu de forma rápida em todo o mundo nas últimas décadas, transformando as suas técnicas, ferramentas e abordagens. Devido ao progresso da tecnologia, novas ferramentas foram desenvolvidas, criando outras formas de disputa no mercado. O progresso do marketing também permitiu que as pequenas empresas e organizações de todos os portes se modernizassem a um baixo custo ao adotar essas ferramentas, alcançando um posto duradouro no seu segmento de mercado e aumentando sua lucratividade ao atingir mais clientes em potencial (Maia, 2012). Com o desenvolvimento tecnológico, a internet passou a oferecer meios para que as empresas tenham mais oportunidades de se fortalecer no

mercado, e transformou as estratégias de marketing, concebendo e aumentando as possibilidades e ferramentas para atingir o público-alvo e gerar sucesso. Ademais, trouxe incontáveis benefícios para o marketing, como a capacidade e facilidade em compartilhar informações para o mundo e o baixo custo, tornando-se uma das ferramentas mais utilizada para o marketing e divulgação das empresas, possibilitando novos relacionamentos com potenciais clientes e a oportunidade de ampliar negócios (Turban *et al.*, 2000; Geraldo; Mainardes, 2017).

A partir da mudança do público e dos avanços tecnológicos surge o marketing digital, composto por um conjunto de ações de comunicação estruturadas e aplicadas em redes na *web*, como sites e aplicativos. O marketing digital tem como um de seus propósitos comercializar e popularizar produtos e serviços de maneira eficaz e rápida, fazendo com que as organizações utilizem estratégias de mercado visando consolidar e obter sucesso em seus negócios de modo mais eficiente e rápido, devido a facilidade de acesso à internet, por meio das redes sociais, marketing de conteúdo e e-mail marketing, dentre outras, influenciando o processo de compra dos consumidores (Assad, 2016; Las Casas, 2019).

O marketing digital se tornou um facilitador da disseminação de conteúdo. Algumas das estratégias utilizadas com esse fim são a mídia própria, como canais na *web* próprios das empresas, como blogs, sites, canais em outras redes, como no *Youtube*, que promove vídeos ou até mesmo aplicativos próprios. Outra estratégia utilizada inclui as mídias compradas, que são pagas pelas organizações para que suas publicações ou conteúdos sejam disseminadas em forma de propaganda, atraindo novos clientes em redes sociais, como o *Instagram* ou *Facebook*. A utilização de *influencers* digitais também é muito frequente, na qual a empresa paga certo valor para que seus produtos sejam repostados em seus canais influenciando mais pessoas a comprarem e conhecerem a marca/produto. Além dessas estratégias, também existe a mídia ganha, onde os clientes ou seguidores que acompanham a marca compartilham informações sobre a organização de forma voluntária em suas redes sociais (Camacho, 2019).

Segundo Pacheco, Klein e Righi (2016), o marketing digital, quando comparado ao marketing tradicional, traz uma resposta sobre suas ações de modo mais veloz e eficiente, fortalecendo a marca, induzindo os clientes a compras por meio de postagens interessantes, mantendo um maior contato e interação com seus clientes e ampliando o número destes. Com esses benefícios, muitas empresas procuram investir em mídias interativas e adotam o marketing digital, a fim de obter sucesso e se tornarem mais competitivas no mercado.

REDES SOCIAIS

De acordo com Cobra (2009), o grande crescimento tecnológico dos últimos anos acarretou na era de revolução da tecnologia, em que o principal direcionador de crescimento da economia digital tem sido a Internet. Esta se tornou não apenas um mercado global, mas, também, significado de comunicação e distribuição de informações de modo mais eficiente e para maiores públicos.

Segundo Limeira (2010), a palavra internet é derivada da junção de duas palavras em inglês: *Interconnected Network*, que significa rede interconectada, intitulado a rede mundial pública de computadores interligados com tecnologias sem fio, por meio da qual são transmitidas informações para qualquer computador que esteja ligado à internet. Devido a essas características, a internet se tornou a primeira mídia em massa que permite interação entre pessoas, empresa e cliente com alta eficácia, rapidez e baixo custo.

A internet, então, possibilitou a criação das redes sociais, que são definidas como um grupo de pessoas, organizações ou outros relacionamentos conectados por diferentes relações sociais, como trabalho, amizade ou apenas um conjunto de simples trocas de informações. Por meio dessas tecnologias e conexões pessoais as mídias sociais são utilizadas com fins

de compartilhamento de opiniões, ideias, experiências e perspectivas (Las Casas, 2014).

As principais mídias sociais utilizadas são: *Instagram, Facebook, WhatsApp, Youtube, Facebook Messenger, LinkedIn, Pinterest, Twitter, TikTok e Snapchat*, entre outras, por meio das quais as empresas são capazes de procurar meios de divulgação para os seus produtos ou serviços, utilizando a técnica de marketing que melhor alcance o seu público-alvo, mantendo um relacionamento ainda mais próximo com os seus clientes. Outro fator também importante é a grande influência que acontece por meio de amigos em comum em uma mesma mídia social, que a utiliza para comunicar ou postar sobre a sua satisfação após uma compra, passando uma imagem positiva da organização ou marca (Las Casas, 2014).

Cerca de cinco bilhões de pessoas têm acesso a smartphones, e a internet em mobile se tornou rotina na vida de 53% da população mundial. Com esse intenso fluxo e utilização da internet, as empresas viram a necessidade de se adaptar ao mercado consumidor e se tornarem cada vez mais conectadas em diferentes plataformas digitais (GSMA, 2017; We Are Social, 2018). Neste sentido, as redes sociais permitem alcançar grandes objetivos do marketing, como a compreensão dos consumidores de diferentes segmentos de produtos ou serviços e o aumento do número de vendas através de um segmento de clientes mais refinada (Christopoulos, 2014).

Com a grande interação nas mídias sociais há maiores chances de aproximação das empresas e suas marcas aos consumidores, análise da concorrência e parcerias e facilidade em tomadas de decisão de consumo baseado nas recomendações feitas por seus contatos em comum na mesma rede. Com isso, é possível observar que a decisão de compra acontece em várias etapas, envolvendo a internet, celular, redes sociais e lojas físicas (Grandinetti, 2012). É necessário, porém, levar em consideração as constantes transformações de comportamento dos consumidores, para que as empresas sejam capazes de mudar o seu modo de comunicação com os seus clientes quando necessário, visto que propagandas que antes chamavam a atenção talvez não prendam mais a atenção dos usuários em redes sociais.

A partir dessa necessidade, surgiram novos modelos de marketing e metodologias, com o objetivo de aumentar o relacionamento entre a empresa e o consumidor (Vaz, 2011).

Segundo o instituto de pesquisa E.Life, os internautas costumam ficar mais de 41 horas por semana conectados em redes sociais, com maior destaque para o *Facebook*, que possui cerca de 700 milhões de usuários cadastrados, o *Instagram*, contendo 77 milhões de usuários e cerca de 95 milhões de fotos postadas por mês, e o *Twitter*, que transmite aproximadamente 4,2 bilhões de mensagens por mês (E. Life, 2011).

METODOLOGIA

Para esta investigação foi utilizada a pesquisa descritiva, a fim de analisar as estratégias e os meios de marketing digital via redes sociais utilizados pela empresa, disponíveis em sua base de dados. De acordo com Vergara (2009), a pesquisa descritiva mostra as características de uma determinada população ou fenômeno, como a análise dos dados fornecidos pela empresa. Pode definir também correlações entre variáveis e o seu tipo.

O meio de investigação empregado foi documental, pois analisou os registros fornecidos pelo banco de dados da empresa. Para Vergara (2009), a pesquisa documental é realizada através de documentos mantidos no interior de órgãos públicos, privados ou com pessoas.

A pesquisa foi realizada em uma empresa do ramo de varejo de joias em ouro 18k, de origem familiar, que atua há mais de 13 anos no mercado, operando em Içara/SC. Conta atualmente com nove funcionárias internas, além de seis vendedoras externas que trabalham com estoque de joias consignadas. As vendas ocorrem de modo presencial ou não-presencial, por meio de redes digitais, como *WhatsApp* ou *Instagram*.

Os dados utilizados no estudo foram coletados entre os meses de agosto e outubro de 2021, a partir dos índices e relatórios escritos e dados

documentais, retirados do relatório de dados oficiais da empresa, como a Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) e demonstrativos elaborados em documentos internos da empresa e disponíveis a partir de agosto de 2021.

A pesquisa é de origem qualitativa, pois descreve a complexidade de algum problema e suas variáveis, a fim de compreender e classificar os processos dinâmicos vivenciados por grupos sociais, contribuir no processo de mudança de dado grupo e possibilitar o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos (Diehl; Tatim, 2004).

A técnica de análise utilizada foi a análise de conteúdo, uma vez que esse método classifica as palavras, frases, dados em categorias de conteúdo, criando indicadores quantitativos (Roesch; Becker; Mello, 2009).

ANÁLISE E RESULTADOS

O presente capítulo está organizado em três blocos, sendo que no primeiro são apresentados os dados e informações referentes ao faturamento de vendas e clientes dos últimos quatro anos. Já o segundo bloco traz informações mais detalhadas sobre as ações e resultados obtidos por meio da ferramenta *Instagram*. Por fim, o terceiro bloco identifica e mostra as lacunas entre as estratégias bem-sucedidas e os desafios ainda presentes na digitalização do negócio da empresa de joias.

ESTRATÉGIAS E RESULTADOS DAS AÇÕES DE VENDAS ON-LINE

Com o propósito de responder aos objetivos apresentados, inicialmente foram descritas as estratégias de digitalização utilizadas pela empresa estudo de caso adotadas a partir de 2018, tendo como foco principal-

mente o *Instagram*, o *WhatsApp* e *software* para organizar as informações administrativas.

Os dados demonstraram que a adoção do marketing digital e estratégias de digitalização possibilitou observar um aumento crescente no número de vendas e no número de clientes obtidos em um período de quatro anos, que inicialmente, em 2018, foi de aproximadamente R\$ 400.000,00, com o aumento de cerca de R\$ 78.000,00 no ano seguinte (2019), R\$ 11.000,00 em 2020 e R\$ 86.000,00 em 2021. Ao comparar o valor total de vendas de cada ano com o anterior, e quanto à obtenção de novos clientes, percebeu-se que, inicialmente, a empresa contava com um total de 3.652 clientes e que, com o passar dos anos, esse número passou para 3.990 em 2019, 4.450 em 2020 e 4.950 em 2021, somando um total de 1.298 novos clientes ao longo desse período.

No período estudado, 20% das vendas foram realizadas de maneira presencial/*off-line*, as quais ocorrem na loja e 80% foram *on-line*, realizadas através das redes sociais (*WhatsApp* e *Instagram*). Neste contexto, a

20% das vendas foram e do aumento osse numero passou para 3.990 9s redes sociais desempenham um papel de destaque de elemento influenciador, colocando à disposição dos consumidores inúmeras informações importantes para a tomada de decisão de compra. As informações disponíveis na internet influenciam as compras *on-line* e *off-line*, de maneira com que a *off-line* também sofra essa influência, e isso ocorre porque muitos consumidores buscam informações na internet antes de realizarem as suas compras no varejo tradicional (Toledo; Caigawa; Rocha, 2006).

A análise do faturamento anual das vendas feitas por meio das mídias sociais detectou o crescimento de R\$ 322.702,08, em 2018, para R\$ 463.034,00, em 2021, enquanto que o faturamento com as vendas feitas de forma presencial foi de R\$ 80.676,00, em 2018, passando para R\$ 115.759,00 em 2021. Esse aumento no número de vendas e de consumidores foi resultado de algumas medidas de marketing digital e digitalização que foram tomadas, por meio do *WhatsApp* e dados disponíveis no *software*, incluín-

do a utilização de dados importantes armazenados no *software* da empresa; listas de transmissões com fotos de novidades ou promoções enviadas a clientes que demonstraram interesse, por meio do *WhatsApp*; envio de convites, também pelo *WhatsApp*, para coquetéis, novidades, promoções, facilitar a comunicação, agendar pagamentos, concretização de vendas e entregas das compras, dentre outras.

ESTRATÉGIAS E RESULTADOS DAS AÇÕES DE COMUNICAÇÃO E VENDAS NO INSTAGRAM

Por meio das estratégias desenvolvidas no *Instagram* foram obtidos os seguintes resultados: aumento do número de clientes e seguidores nas redes sociais; vendas; fortalecimento da marca no mercado; aumento da porcentagem de vendas *on-line* e *off-line* feitas e/ou iniciadas através das mídias sociais.

Analisando as métricas do *Instagram*, foi possível observar alguns dados relativos ao perfil dos clientes, como faixa etária, principais localizações e gênero. O maior número de seguidores nessa rede social é de mulheres, alcançando cerca de 95% e apenas 5% de seguidores do sexo masculino. Estes também se resumem a jovens seguidores entre a faixa etária de 25 a 44 anos de idade, sendo grande parte residentes no Brasil (97,3%).

No período de 90 dias foram ganhos 601 novos seguidores, alcançados por meio das ações de marketing digital e, ao mesmo tempo, perdido 367 seguidores. Dentro desse crescimento, o perfil também alcançou mais de 191% de contas que não estavam seguindo a empresa, em comparação a um período anterior (26/02/2021 a 26/05/2021), sendo essas contas divididas entre 6.306 perfis que são de seguidores, e 46.200 perfis de não seguidores, que visualizaram a conta da empresa no *Instagram* ao menos uma vez dentro desse período.

Os resultados obtidos com a ferramenta *Instagram* podem ser atribuídos ao desenvolvimento das seguintes estratégias: aumento do nú-

mero de postagens, *stories* e *reels*; melhora na qualidade das fotos e vídeos; postagens com base no interesse dos seguidores e clientes; maior interação nas publicações, mediante enquetes, perguntas e testes; *lives* de vendas, realizadas mensalmente a partir de outubro de 2020 até a data analisada; anúncios através de publicações pagas, a partir de abril de 2021 até a data analisada; promoções; aumento da comunicação com os clientes; vídeos interativos nos *stories*; postagens diárias no *feed* e *stories* de peças e novidades; maior facilidade na comunicação e realização de vendas por meio de um *link* disponível na biografia do *Instagram*.

Ainda analisando o processo de desenvolvimento das estratégias, foi possível obter a quantidade de contas que as publicações, *lives*, *stories* e *reels* alcançaram (números de contas únicas que viram as publicações ao menos uma vez) em um período de 90 dias (27/05 a 23/08/2021), conforme pode ser observado na Figura 1, a seguir.

Figura 1 – Alcance de conteúdo no Instagram (27/05 a 23/08/2021)



Fonte: Dados da empresa no *Instagram* (2021).

De acordo com a Figura 1, o tipo de conteúdo que gera mais alcance inclui as publicações no *feed*, alcançando um total de 14.700 contas em um período de 90 dias, ficando atrás os *reels* (4.962 contas), os *stories* (4.483 contas), os vídeos ao vivo/*lives* (3.404 contas) e, por último, apenas os vídeos publicados no *feed* (17 contas).

Cada tipo de publicação feita ao dia pelo perfil também alcança certo número de visualizações de seguidores no *Instagram* (o conteúdo com o desempenho mais relevante se baseia no número de contas únicas que o visualizaram), como se pode observar na Figura 2.

Figura 2 – Número de perfis que cada tipo de publicação alcança ao dia



Fonte: Dados da empresa no *Instagram* (2021).

Conforme a Figura 2, o tipo de publicação que mais alcança visualizações ao dia são as publicações no *feed* (6.000), após, as publicações no *reels* (3.000), os vídeos ao vivo/*live* (1.700) e, por fim, as publicações nos *stories* (1.000). Com base nisso, o marketing realizado pela empresa busca sempre alternar as publicações e utilizar mais de um tipo de publicação todos os dias, para alcançar diferentes números e tipos de perfis, gerando diferentes resultados.

Analizou-se, também, a interação com o conteúdo (todas as ações que um seguidor pode realizar com as publicações, como curtidas, comentários, compartilhamento e respostas) através de *stories*, publicações, vídeos ao vivo e *reels*, totalizando 26.716 diferentes tipos de interação com o conteúdo em geral. Dentro desse total foi observado que 9,10% são provenientes de anúncios e publicações pagos.

A possibilidade de análise de todos estes dados e informações oferecidos pela internet, mídias sociais e *softwares* contribuem positivamente para o desenvolvimento dos sistemas de informações de marketing. Essas informações obtidas por meio da internet auxiliam a elaboração de estratégias de marketing *on-line* e *off-line* (Toledo; Caigawa; Rocha, 2006).

LACUNAS ENTRE AS ESTRATÉGIAS BEM-SUCEDIDAS E OS DESAFIOS AINDA PRESENTES

Com relação às lacunas entre as estratégias bem-sucedidas e os desafios ainda presentes na digitalização do negócio da empresa de joias, foi possível observar que a empresa faz o uso e investe em apenas duas redes sociais – o *Instagram* e o *WhatsApp*. Como existem outros meios que a empresa não utiliza, um desafio ainda seria analisar e utilizar-se das possibilidades que outras redes sociais permitem, promovendo melhorias e profissionalizando melhor o negócio. Neste sentido, é de extrema importância que a empresa desenvolva uma presença social nas redes sociais, permitindo criar um maior engajamento com os consumidores e moldar as

suas experiências, de modo que estes se sintam emocionalmente ligados à marca e que permitam que a empresa alcance seus objetivos com um maior impacto ao nível do marketing (Lipsman *et al.*, 2012).

Essas estratégias podem ser mais bem avaliadas em outras redes sociais, por exemplo, em redes de relacionamentos (*Facebook*, *TikTok*, *Youtube* e *Twitter*), onde ocorre um crescimento do número de usuários, sendo possível proporcionar a criação de conteúdo e relação entre as pessoas, permitindo a troca de interesses em atividades. Esse avanço também pode ser implementado em alguma rede profissional, como o *LinkedIn*, que tem como objetivo facilitar a troca de relacionamentos, contatos e conquistas a nível profissional.

Em relação ao conteúdo, a marca deve levar em consideração suas propostas, que precisam ser atrativas e relevantes para conduzirem os consumidores a interagir de forma positiva, contribuindo para que suas mensagens se tornem virais e tenham um impacto positivo, gerando mais vendas e aumentando o número de clientes (Simmons, 2008). O investimento em outras redes sociais, e até a melhoria nas quais já estão sendo utilizadas, podem aumentar a notoriedade e a reputação da marca como ferramentas de *branding*, promover os produtos e serviços, a fim de aumentar as vendas, melhorar o conhecimento sobre o mercado, otimizar os motores de busca e, ainda, o tráfego nos *websites* utilizados pela empresa.

Outro desafio ainda presente é a falta de análise contínua das métricas provenientes das redes sociais já utilizadas. A empresa poderia analisar melhor os dados e resultados fornecidos por estas, mensal ou semanalmente, a fim de usar a rede social como uma base de informação estratégica para as tomadas de decisão da empresa. Segundo o *Instagram* (2021), existem algumas métricas para as quais a empresa deve atribuir maior atenção, para analisar os resultados e obter novas ideias de como melhorar as suas estratégias, sendo elas: 1) Análise do número de seguidores ganhos e perdidos em determinado período; 2) Visualização do perfil; 3) Alcance; 4) Impressões; 5) Cliques no perfil; 6) Características de audiên-

cia, 7) Engajamento; e, 8) Análise do desempenho dos *stories*, postagens no *feed*, reels e vídeos ao vivo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com as mudanças e os avanços tecnológicos, houve crescente aumento da competitividade em todos os setores do mercado, incluindo o setor joalheiro. Diante desse cenário, a pesquisa teve como objetivo geral analisar estratégias de digitalização do negócio, a partir do estudo de caso de uma pequena empresa do ramo de joias. Verificou-se, então, a importância de pequenas empresas presentes nesse setor em adotar estratégias de digitalização e marketing digital, para fazer frente ao cenário de alta competitividade e avanços tecnológicos. Nesses casos, as mídias sociais são utilizadas como ferramentas para alcançar maior visibilidade junto aos clientes atuais e potenciais consumidores, sendo também utilizadas para a realização e alavancagem de vendas e exposição de produtos e promoções.

Por meio do alcance do primeiro objetivo específico, foi possível descrever as atuais estratégias de digitalização através das redes sociais na empresa estudo de caso, as ações de marketing e plano de gestão das mídias sociais utilizadas pela empresa, e que outras ações são importantes para o crescimento e valorização da mesma.

Foram apresentados, também, os resultados obtidos com as estratégias desenvolvidas, mediante ações de vendas *on-line* e *off-line* e através das redes sociais utilizadas, como o *Instagram* e o *WhatsApp*. Com essas estratégias já desenvolvidas, foi possível observar dentro de período de quatro anos (2018-2021), após a implementação das estratégias, um aumento no número de vendas, clientes ganhos, aumento de seguidores, engajamento e alcance em redes sociais e crescimento do faturamento da empresa.

O cumprimento do terceiro objetivo específico, possibilitou identificar as lacunas entre as estratégias bem-sucedidas e os desafios ainda presentes na digitalização do negócio da empresa de joias. Para tal, sugeriu-se

que a empresa se expanda no ambiente virtual, investindo em outras redes sociais, como *Youtube*, *Facebook*, *Twitter*, *Tiktok* e *Linkedin*, e, igualmente, que avalie a necessidade de aderir ao e-mail-marketing. Outra ação sugerida foi realizar uma análise periódica das métricas oferecidas pelas redes sociais já utilizadas, empregando os dados fornecidos como uma base de informação estratégica para as tomadas de decisão da empresa.

Como resultado deste estudo verificou-se que a organização estudada utiliza estratégias bem desenvolvidas em relação ao marketing digital e à digitalização dos dados coletados de clientes e administrativos, os quais facilitam a gestão e a tornam mais competitiva no mercado.

Apesar dos dados analisados, tem-se como limitação deste estudo o período do registro dos dados, que poderia ter sido maior, caso a empresa os tivesse armazenado mensalmente desde o início das estratégias de digitalização do negócio. Por compreender um estudo de caso, sugere-se que estudos futuros incluam empresas de segmentos diferentes, para comparar como elas utilizam as mídias sociais e os resultados que alcançam. Aprofundar a discussão sobre a viabilidade da digitalização para os pequenos negócios também é importante, pois ela atribui vantagens competitivas, como o aumento da produtividade, a redução de custos operacionais, a melhora da experiência do cliente, a integração de processos internos e o fortalecimento da marca, fazendo com que as pequenas empresas se mantenham fortes e atualizadas diante da alta competitividade.

REFERÊNCIAS

- ASSAD, N. **Marketing de conteúdo como fazer sua empresa decolar no meio digital**. Rio de Janeiro: Atlas, 2016.
- CAMACHO, D. **Marketing digital: compra de mídia e Inbound**. São Paulo: Senac, 2019.

CHRISTOPOULOS, T. Sobre uma bancada com 5 metros de extensão, uma impressora 3D, cabos emaranhados, placas de circuitos eletrônicos e óculos de realidade virtual. **Info Exame**, São Paulo: Editora Abril, ed. 345, setembro de 2014.

COBRA, M. **Administração de marketing no Brasil**. 3. ed. São Paulo: Elsevier, 2009.

DHOLAKIA, R.; ZHAO, M. Interatividade do site de varejo: como isso influencia a satisfação do cliente e as intenções comportamentais? **International Journal of Retail & Distribution Management**, v. 37, n. 10, p. 821-838, 2009.

DIEHL, A. A.; TATIM, D. C. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

E. LIFE – Instituto de pesquisa. As redes sociais em números. **Info Exame**, São Paulo: Editora Abril, ed. 305, julho de 2011.

FRIEDRICH, M. P. A.; BASSO, K.; FROEMMING, L. M. S.; BASEGGIO, H. W. O treinamento de clientes e sua relação com a intenção de uso do Internet Banking. **Revista Brasileira de Marketing**, [s.l.], v. 15, n. 5, p. 655-668, 2016.

GERALDO, G. C.; MAINARDES, E. W. Estudo sobre os fatores que afetam a intenção de compras online. **Revista de Gestão**, [s.l.], v. 24, n. 2, p. 181-194, abr./jun., 2017.

GRANDINETTI, R. Um paletó da última coleção Armani custa 5.305 reais no site oficial da grife italiana. **Info Exame**, São Paulo: Editora Abril, ed. 321, outubro de 2012.

GSMA. **Número de assinantes móveis em todo mundo chega a 5 bilhões**. 2017. Disponível em: <https://www.gsma.com/newsroom/press-release/number-mobile-subscribers-worldwide-hits-5-billion/>. Acesso em: 28 set. 2021.

GUIDOLIN, S. M.; COSTA, A. C. R.; NUNES, B. F. **Conectando indústria e consumidor: desafios do varejo brasileiro no mercado global**. Rio de Janeiro: Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social, 2009.

INSTAGRAM. **Base de dados do site Instagram Business**. Disponível em: <https://business.instagram.com/>. Acesso em: 28 set. 2021.

KIM, J.; FIORE, A. M.; LEE, H. H. Influences of online store perception, shopping enjoyment, and shopping involvement on consumer patronage behavior towards an online retailer. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 14, n. 2, p. 95-107, 2007.

KOTLER, O.; HAYES, T.; BLOOM, P. **Marketing de serviços profissionais**. 2. ed. São Paulo: Manole, 2002.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. Tradução Sabrina Cairo; revisão técnica Dilson Gabriel dos Santos e Francisco Alvarez. 15. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.

KOTLER, P.; KELLER, K. **Administração de marketing**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2006.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos da metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2003.

LAS CASAS, A. L. **Administração de marketing**. 2. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2019.

LAS CASAS, A. L. **Cocriação de valor**: conectando a empresa com os consumidores através das redes sociais e ferramentas colaborativas. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

LEITE, R. V. **Plano de desenvolvimento preliminar do APL de gemas e joias do Distrito Federal**. 2007. Disponível em <http://www.mdic.gov.br>. Acesso em: 18 maio 2021.

LIMEIRA, T. M. V. **E-marketing**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

LIMEIRA, T. M. V. **E-marketing**: o marketing na internet com casos brasileiros. São Paulo: Saraiva, 2003.

LIPSMAN, A.; MUDD, G.; RICH, M.; BRUICH, S. “The power of like: how brands reach (and influence) fans through social-media marketing”. **Journal of Advertising Research**, v. 52, n. 1, p. 40-52, 2012.

MAIA, D. B. **Criação e implantação de sistema transacional em uma pequena empresa do comércio varejista**. 2012. 45 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2012.

MARTINS, G. A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MASO, L. Marketing de relacionamento: o que é? Pare que serve? Qual sua importância para o cliente? **RACI – Revista de Administração e Ciências Contábeis do IDEAU**, [s.l.], v. 5, n. 10, p. 2-20, jan./jun. 2010.

MENEGATTI, M. S.; RIBEIRO, I.; MENEGHATTI, M. R.; SERRA, F. A. R. Decisão de compras pela internet: uma análise a partir do tempo de utilização de mídias sociais e da interatividade com a marca. **Revista Brasileira de Marketing**, [s.l.], v. 16, n. 1, p. 41-54, 2017.

PACHECO, F. B.; KLEIN, A. Z.; RIGHI, R. R. Modelos de negócio para produtos e serviços baseados em internet das coisas: uma revisão da literatura e oportunidades de pesquisas futuras. **Revista de Gestão**, [s.l.], v. 23, n. 1, p. 41-51, jan./mar., 2016.

PWC. **Pesquisa de Cultura Organizacional em 2019**. O impacto da cultura organizacional no futuro dos negócios. 2019. Disponível em: <https://www.pwc.com.br/pt/estudos/preocupacoes-ceos/mais-temas/2019/pesquisa-cultura-organizacional-2019.html>. Acesso em: 14 maio 2019.

REINA, V. **Marketing on-line: Ponto pra quem?** Rio de Janeiro: Best Seller, 2009.

RIBEIRO, H. M. D. **Fatores relevantes no desempenho brasileiro do mercado internacional de pedras preciosas**. 2008. 76 f. Dissertação (Mestrado em Economia) – Universidade Federal de Viçosa, Viçosa, 2008.

ROESCH, S. M. A.; BECKER, G. V.; MELLO, M. I. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

ROGERS, D. L. **The digital transformation playbook**: rethink your business for the digital age. Nova York: Columbia University Press, 2016.

SIMMONS, G. Marketing to postmodern consumers: introducing the internet chameleon. **European Journal of Marketing**, v. 42, n. 3/4, p. 299-310, 2008.

SOUZA, E. C. L.; GUIMARÃES, T. A. **Empreendedorismo além do plano de negócios**. São Paulo: Atlas, 2005.

SOUZA, M. (org.) **Mercado e consumo**: o presente e o futuro do varejo. São Paulo: Saraiva, 2007.

STRAUSS, J.; FROST, J. **E-marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.

TOLEDO, L.; CAIGAWA, S.; ROCHA, T. Reflexões estratégicas sobre o composto promocional de marketing no contexto da internet: um estudo exploratório junto a uma instituição financeira. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 10, n. 1, p. 117-138, 2006.

TSCHOHL, J.; FRANZMEIER, S. **A satisfação do cliente**: como alcançar a excelência através do serviço ao cliente. São Paulo: Makron Books, 1996.

TURBAN, E.; LEE, J. K.; KING, D.; CHUNG, M. **electronic commerce**: a managerial perspective. Nova Jersey: Prentice Hall, 2000.

TURCHI, S. R. **Estratégias de marketing digital**. São Paulo: Atlas, 2012.

VAZ, C. A. **Os 8 Ps de marketing digital**: o seu guia estratégico de marketing digital. São Paulo: Novatec Editora, 2011.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

WARNER, K. S. R.; WÄGER, M. Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal. **Long Range Planning**, v. 52, n. 3, p. 326-349, 2018.

CAPÍTULO 7

OS IMPACTOS DOS ACORDOS DE PREFERÊNCIA COMERCIAL PARA O BRASIL: UMA ANÁLISE DE EQUILÍBRIO GERAL COMPUTÁVEL



Thiago Rocha Fabris¹¹

André Filipe Zago de Azevedo²²

SUMÁRIO

¹¹ Professor no Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Socioeconômico (PPGDS) da Universidade do Extremo Sul Catarinense (Unesc). E-mail: thiagorfabris@unesc.net

²² Professor na Miami University of Science and Technology (Must) e Bolsista de Produtividade em Pesquisa (CNPq). E-mail: aazevedo@unisinos.br.

INTRODUÇÃO

O dinamismo da comercialização e da globalização entres os países, nas últimas décadas, tem apresentado indicadores que aparentemente apresentam ter uma relação positiva com o aumento do bem-estar das nações. O crescimento do comércio internacional está associado à redução dos custos atrelados ao comércio e do uso mais intensivo das políticas comerciais dos países (Silva, 2000). Observa-se, nas últimas décadas, especialmente a partir dos anos 1990, um aumento dos acordos comerciais, incluindo a formação de blocos econômicos, acordos bilaterais e multilaterais (Ferraz; Thorstensen, 2014). A literatura aponta que o processo de integração econômica gera ganhos de eficiência, porém, no que diz respeito à política comercial, o assunto é controverso. Para Balassa (1962), na medida em que ocorre a eliminação das barreiras comerciais existentes entre os países, maior será a integração entre suas economias. Esse tipo de processo conduz ao aumento de produtos disponíveis no mercado, elevando o comércio entre os países envolvidos. Com foco na regionalização, Bhagwati (1993) apontou que os acordos regionais se intensificariam e, com o passar do tempo, os acordos passariam a incluir o maior número de países, num efeito denominado de *dynamic time-path question*. Já Krugman (1993) apontava que o processo de regionalização dificultaria os acordos de livre comércio global. De forma antagônica, Summers (1991) argumentava que os acordos de preferência comercial aumentariam o bem-estar e teriam um efeito de criação de comércio, pois, na visão do autor o regionalismo é *ex-ante* ao processo de liberalização econômica multilateral. Diversos autores apontam, ainda, que os benefícios resultantes do aumento do comércio e, consequentemente, da produção global, são decorrentes da especialização dos países e permitem aumentar o bem-estar, ou seja, há um excesso de oferta agregada em relação a demanda agregada, o que provoca uma diminuição no nível de preços aos consumidores, conforme Schiff e Winters (2003).

Focado na abundância dos fatores de produção, Heckscher e Ohlin (1991) consideraram que o padrão de comércio entre os países se origina a partir da diferença nos fatores de produção. Essa abordagem não conseguiu explicar, de forma clara, o comércio entre os países que possuem fatores de produção semelhantes e empresas que possuem bens transacionáveis entre os países. Já Krugman (1979) incorporou características de mercados imperfeitos caracterizados por produtos não homogêneos, mas semelhantes, que permitem ganhos de economia de escala. Adicionalmente, são incorporados a esses modelos as diferenças de tecnologias e barreiras não tarifárias ao comércio internacional entre os países. Os primeiros conceitos relacionados à criação e ao desvio de comércio utilizados pela literatura, que medem os impactos na formação de acordos de preferência comercial, foram apresentados por Viner (1950). Para o autor, há criação de comércio se o preço diminuir, dado a isenção tarifária a partir do acordo de preferência comercial. De forma similar, o desvio de comércio é observado quando há a substituição de fornecedores mais barato por mais caros, dado o acordo de preferência comercial.

Neste contexto, o objetivo do estudo é analisar os efeitos da formação de acordos preferenciais de comércio entre o Brasil e seus principais parceiros comerciais, com o intuito de subsidiar as estratégias de políticas comerciais para o Brasil, identificando os possíveis ganhos de comércio nos setores da economia brasileira. Para isso, utilizou-se o modelo de equilíbrio geral computável a partir da liberalização do comércio entre Brasil, China, Estados Unidos, Resto da América do Sul, África e União Europeia. As simulações para o Brasil tentam captar os efeitos advindos dos acordos de preferência comercial realizados com países desenvolvidos e em desenvolvimento.

A literatura destaca, ainda, conclusões divergentes no que diz respeito aos benefícios dos acordos de preferência comercial entre os países em desenvolvimento entre si e entre desenvolvidos e em desenvolvimento, denominados de comércio Sul-Sul e Sul-Norte, respectivamente. Dahi e Demir (2008) destacam que o comércio realizado entre os países em desen-

volvimento estimularia o aumento das exportações dos setores industriais, especificamente os setores de manufatura leve e pesada, enquanto a liberalização com os países desenvolvidos estimularia os setores relacionados ao setor primário, em detrimento ao setor manufatureiro. Para Amsden (1987) e Lall (1987), o comércio entre os países em desenvolvimento tende a ser mais intensivo em capital, trabalho qualificado e com mais tecnologia do que o comércio com os países desenvolvidos. Havrylyshyn (1985) destaca, igualmente, que o comércio entre os países do Sul não era benéfico, visto que os países de renda média intensificariam a produção em produtos intensivos em capital de baixa qualidade com os países de renda mais baixa. No mesmo sentido, Greenaway e Milner (1990) apontam que os ganhos para os países em desenvolvimento seriam melhores a partir da liberalização multilateral. Dessa forma, Venables (2003) destaca que os ganhos de países em desenvolvimento geralmente favorecem os países mais desenvolvidos que estão no acordo de preferência comercial, gerando desvio de comércio. Nesse contexto, conforme destacado por Dahi e Demir (2008), os acordos realizados entre países típicos do comércio Sul-Sul com níveis diferentes de desenvolvimento, como a China, por exemplo, estimulam o comércio com características típicas do comércio Sul-Norte, isto é, países com rendas menores exportando produtos primários e importando produtos manufaturados.

Para explorar a relação comercial entre os países desenvolvidos e em desenvolvimento, utilizou-se os modelos de equilíbrio geral computável, que são considerados uma ferramenta bastante útil para medir as mudanças econômicas a partir de uma dada alteração em variáveis exógenas. O estudo está organizado em cinco seções. Além da introdução, a segunda seção apresenta os estudos empíricos que tiveram como objeto de estudo o Brasil e os acordos de preferência comercial realizados com países ou regiões com características do comércio Sul-Sul e Sul-Norte. A terceira seção trata da abordagem do modelo de equilíbrio geral computável, a agregação regional e setorial, e os cenários utilizados na simulação. Posteriormente, analisa-se os resultados obtidos, com destaque para os efeitos sobre os pre-

ços e quantidades dos bens importados, quantidade produzida e o bem-estar do Brasil. Por fim, na última seção, apresenta-se as conclusões.

EVIDÊNCIAS EMPÍRICAS

Os acordos bilaterais e multilaterais, diante da liberalização econômica observada nas últimas décadas, estimularam o surgimento de vários estudos pertinentes ao comércio internacional, a fim de medir os impactos no Brasil. Diversos autores têm utilizado os modelos de equilíbrio geral, buscando medir os impactos, por exemplo, de alterações nas políticas fiscais e monetárias, do mercado de trabalho e de acordos de preferência de comércio, entre outras. Na literatura brasileira, é possível encontrar trabalhos voltados à análise de políticas comerciais e acordos de preferência envolvendo o Brasil, demais blocos e os países com características de comércio Sul-Sul e Sul-Norte.

Há diversos estudos na literatura que objetivam mensurar os impactos no Brasil pertinentes aos acordos de preferência envolvendo a União Europeia, entre eles, pode-se destacar os trabalhos de Feijó e Steffens (2015), Megiato, Massuquetti e Azevedo (2016), Schunke e Azevedo (2016), Thorstensen e Ferraz (2014a; 2014b), Cabral e Rêgo (2016), Figueiredo, Ferreira e Teixeira (2001), Gurgel, Bitencourt e Teixeira (2002) e Domingues e Lemos (2004). Ainda, com vistas a medir o impacto no Brasil, dado o comércio Sul-Norte, destacam-se os estudos relacionados aos acordos realizados com os Estados Unidos, entre eles os de Thorstensen e Ferraz (2014a; 2014b), Cabral e Rêgo (2016) e Figueiredo *et al.* (2010). Pode-se, ainda, encontrar na literatura autores que mensuraram os impactos dos acordos entre Brasil e Alca, entre os quais, os artigos de Carvalho e Parente (1999), Bitencourt (2000), Cypriano e Teixeira (2003), Gurgel e Campos (2003), Gurgel, Bitencourt e Teixeira (2002), Domingues e Lemos (2004) e Domingues e Haddad (2006).

Para medir os impactos relativos aos acordos de preferência realizados entre os países com características de comércio Sul-Sul, os autores Flôres (1997), Campos Filho (1998), Ferreira Filho (1999), Cavalcante e Mercenier (1999), Bueno e Feijó (2014), Bitencourt (2000), Cypriano e Teixeira (2003), Azevedo (2008), Gurgel, Bitencourt e Teixeira (2002), Harrison *et al.* (2003), Haddad, Domingues e Perobelli (2005), Valls (2001) e de Domingues e Lemos (2004) dedicaram seus esforços para entender os impactos dos acordos envolvendo o Mercosul e o Brasil.

Diversos trabalhos tiveram como foco de estudo os setores relacionados à agroindústria e ao setor agropecuário. Entre eles, encontramos os trabalhos de Guilhoto (1995), Ferreira Filho (1997, 1998), Cardoso e Teixeira (2013), Ferreira Filho e Horridge (2006b), Figueiredo *et al.* (2010), Gurgel (2006, 2014), Gurgel *et al.* (2009), Perobelli *et al.* (2017) e Santos e Ferreira Filho (2007).

A literatura que utiliza os modelos de equilíbrio geral é vasta. Na literatura brasileira, ainda é possível encontrar estudos relacionados à distribuição de renda, pobreza e macroeconomia, como os trabalhos de Barros, Corseuil e Cury (2000), Bittencourt, Larson e Kraybill (2010), Ferreira Filho e Horridge (2006a), Bittencourt (2004), Haddad e Azzoni (2001) e Araújo e Flaig (2016). E, ainda, outros estudos que utilizaram, em suas análises, diversos parceiros comerciais envolvendo diversos setores da economia, tais como Gurgel e Campos (2006), Haddad (1999), Perobelli e Haddad (2006), Tourinho e Kume (2002) e Haddad e Hewings (2011).

E, por fim, os artigos que analisaram os impactos para a economia brasileira a partir da formação da *Transatlantic Trade and Investment Partnership* (TTIP), proposta de livre comércio entre a União Europeia e os Estados Unidos, e a *Trans-Pacific Partnership* (TPP), acordo de livre comércio entre Austrália, Brunei, Canadá, Chile, Cingapura, Estados Unidos, Japão, Malásia, México, Nova Zelândia, Peru e Vietnã. Podemos destacar os estudos de Thorstensen e Ferraz (2014a, 2014b), Cabral e Rêgo (2016) e Silva, Coronel e Silva (2017).

METODOLOGIA

Os modelos de Equilíbrio Geral estão fundamentados na teoria walrasiana de equilíbrio dos mercados. Nestes modelos, os preços são flexíveis e se ajustam conforme a lei da oferta e demanda nos diversos mercados analisados. Estes tipos de modelos são usados constantemente por *policy makers* e pesquisadores, a fim de prever os impactos na economia após a alteração de alguma política econômica. Narayanan e Khorana (2014) destacam que estes modelos são relevantes, pois são fundamentados nos axiomas microeconômicos, possuem uma sólida abordagem matemática e consideram as decisões dos agentes econômicos, as tecnologias de produção e o equilíbrio dos mercados. Burfisher (2011) destaca que o modelo padrão de equilíbrio geral é estático, pois apresenta os resultados antes e depois de uma dada mudança em uma determinada variável exógena, não descrevendo, neste caso, o processo de ajuste ocorrido ao longo do período. Além disso, os autores assumem que a oferta e os fatores de produção, força de trabalho e capital, por exemplo, são fixos.

Nesse sentido, o estudo utiliza o *Global Trade Analysis Project* (GTAP), considerando a perfeita competição dos mercados com retornos constantes de escala para analisar os impactos nos setores da economia brasileira causados pela integração do Brasil no comércio Sul-Sul e Sul-Norte. Utilizou-se a versão 9 da base de dados do GTAP, correspondente ao ano de 2011, composta por 57 setores e 140 regiões. Considerou-se um choque que zerou as tarifas de importações entre o Brasil e os demais países e blocos econômicos considerados no estudo. Para corrigir as distorções contidas no método de resolução linear de Johansen, utilizou-se o método de Gragg, conforme destacado por Hertel (1997). A função de produção, no modelo considerado, utiliza uma estrutura de três níveis, de acordo com Hertel (1997). Para os fatores primários de produção e os insumos intermediários, a função de produção assume substitutibilidade zero, isto é, assume a tecnologia de Leontief, ou seja, a composição dos fatores primários é independente dos preços dos insumos intermediários, e a composição dos insumos intermediários não se altera conforme varia o preço

dos fatores primários e dos fatores de produção. A hipótese de Armington é considerada no modelo, ou seja, as firmas determinam *ex-ante* a composição dos insumos importados e domésticos e, posteriormente, decidem qual será a origem das importações. O nível inferior assume elasticidade de substituição constante dos insumos importados. Ainda, conforme destacado por Hertel (1997), a função utilidade exibe quatro tipos de parâmetros e comportamentos: as elasticidades de substituição, que influenciam o padrão de produção e consumo; as elasticidades de transformação, que relacionam a mobilidade dos fatores primários entre os diversos setores; as elasticidades relacionadas à demanda do consumidor; e, por fim, a mobilidade na alocação dos investimentos. Os setores e as regiões do GTAP foram agrupados em sete regiões e nove setores, com o objetivo de avaliar os impactos da redução tarifária entre o Brasil e as demais regiões consideradas no trabalho, conforme mostra o Quadro 1.

Quadro 1 – Agregações do GTAP: regiões e setores

Regiões	Setores
1 – Brasil	1 - Agroindústria
2 – China	2 - Agropecuária
3 – Estados Unidos	3 - Energia
4 – Resto da América do Sul	4 - Extração Mineral
5 – África	5 - Manufatura Leve
6 – União Europeia	6 - Manufatura Pesada
7 – Resto do Mundo	7 - Serviços
	8 - Têxteis e Calçados
	9 - Transportes

Fonte: Base de Dados do GTAP.

A avaliação dos efeitos do acordo de preferência comercial entre o Brasil e as demais regiões é realizada supondo cinco cenários distintos. Os cenários consideram as reduções de tarifas de importação a zero com

a formação dos blocos econômicos ou acordo bilateral. Assim, espera-se captar as diferenças de ganhos de bem-estar para o Brasil com os acordos comerciais realizados com comércio Sul-Sul e Sul-Norte. O Quadro 2, a seguir, apresenta a descrição dos cenários utilizados no estudo.

Quadro 2 – Cenários simulados

Cenário	Descrição
1	Eliminação das tarifas de importação entre Brasil e a China
2	Eliminação das tarifas de importação entre Brasil e Estados Unidos
3	Eliminação das tarifas de importação entre Brasil e o Resto da América do Sul
4	Eliminação das tarifas de importação entre Brasil e África
5	Eliminação das tarifas de importação entre Brasil e União Europeia

Fonte: Elaboração dos autores.

Os cenários denominados de 3 e 4 tentam captar os eventuais ganhos de bem-estar para as regiões relacionados aos acordos de preferência realizados no comércio Sul-Sul. Os cenários 1, 2 e 5 mostram os ganhos de bem-estar relacionados aos possíveis ganhos no comércio denominado de Sul-Norte. Vale destacar que a China foi considerada com características de comércio Sul-Norte, conforme apontado por Dahi e Demir (2008). A Tabela 1, na sequência, apresenta as tarifas médias de importação do Brasil para cada uma das regiões consideradas, de acordo com a base de dados do GTAP 9. O padrão de protecionismo dos setores brasileiros é consideravelmente baixo no comércio entre os países da América do Sul. Enquanto nas demais regiões observa-se tarifas mais elevadas, especificamente para os setores da agroindústria e têxteis e calçados e em todos estes casos, as tarifas são superiores ou iguais a 10%. Observou-se, também, um excesso de protecionismo nos setores agropecuário e de manufatura leve e pesada.

Tabela 1 – Tarifas de importação do Brasil (%) para as regiões e setores

Setor Industrial	China	Estados Unidos	Resto da América do Sul	África	União Europeia	Resto do Mundo
Agroindústria	10,05	18,35	0,04	12,86	14,36	9,85
Agropecuária	10,48	7,51	0,06	9,04	7,87	6,65
Energia	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Extração Mineral	3,37	0,17	0,00	0,01	2,20	0,09
Manufatura Leve	20,11	7,06	0,02	14,41	16,03	16,66
Manufatura Pesada	10,47	6,90	0,17	2,03	9,60	6,26
Serviços	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Têxteis e Calçados	28,14	21,61	0,11	25,40	24,03	22,74
Transportes	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Fonte: Base de Dados do GTAP.

O país que sofre as maiores tarifas de importação do Brasil em todos os setores é a China, à exceção da agroindústria. A maior tarifa imposta pelo Brasil, pouco mais de 28%, é justamente sobre os produtos chineses, observada no setor de têxteis e calçados. Para o setor da agroindústria, a maior tarifa é imposta aos Estados Unidos, mais de 18%. E para a União Europeia, é imposta uma tarifa de mais de 24%, também para têxteis e calçados.

A Tabela 2, a seguir, apresenta as tarifas médias de importação impostas ao Brasil em cada uma das regiões. Observa-se que o padrão das maiores tarifas para cada uma das regiões está relacionado aos setores da agroindústria, com exceção dos Estados Unidos e África. No que diz respeito ao comércio Sul-Sul, observa-se que as maiores tarifas estão relacionadas ao setor da agroindústria, pertinente à Região Resto da América do Sul, e para o setor têxteis e calçados, para os países africanos.

Tabela 2 – Tarifas de importação impostas ao Brasil (%) para as regiões e setores

Setor Industrial	China	Estados Unidos	Resto da América do Sul	África	União Europeia	Resto do Mundo
Agroindústria	34,09	5,27	7,20	11,62	17,98	12,61
Agropecuária	2,81	1,52	3,76	10,62	8,68	20,07
Energia	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Extração Mineral	0,00	0,09	0,05	0,40	0,01	0,91
Manufatura Leve	1,76	0,68	0,71	11,08	1,04	5,70
Manufatura Pesada	3,77	0,73	0,29	6,03	0,69	1,94
Serviços	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Têxteis e Calçados	13,29	5,99	0,79	15,63	5,50	8,21
Transportes	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Fonte: Base de Dados do GTAP.

Para o comércio Sul-Norte, a maior tarifa observada é de pouco mais de 34%, referente à tarifa imposta ao setor da agroindústria, na China. O maior grau de protecionismo observado na União Europeia aos produtos brasileiros está relacionado ao setor agroindustrial – quase 18%. Nos Estados Unidos, a maior tarifa imposta aos produtos brasileiros refere-se ao setor de têxteis e calçados, de quase 6%.

As mudanças da política comercial, além de depender do tamanho do choque realizado, também estão relacionadas às elasticidades de cada um dos setores analisados. Estes parâmetros medem o tamanho do impacto que uma dada variação no preço exerce sobre a quantidade demandada. A Tabela 3 apresenta os valores das elasticidades de substituição entre os fatores primários (ESUBVA), e, considerando a estrutura de agregação de Armington, as elasticidades entre os bens importados e domésticos (ESUBD) e, por fim, entre as diferentes fontes de importação (ESUBM). Esses valores de elasticidades, aliados às reduções tarifárias, nos

permitem deduzir que as variações mais significativas que podem ocorrer nas importações, na produção doméstica e no bem-estar estão relacionados aos setores de extração mineral, têxteis e calçados e manufaturados.

Tabela 3 – Elasticidades de Substituição

Setor Industrial	ESUBVA	ESUBD	ESUBM
Agroindústria	1,12	2,15	4,48
Agropecuária	0,37	2,84	5,75
Energia	1,37	2,12	4,65
Extração Mineral	0,20	4,91	11,35
Manufatura Leve	1,26	3,35	6,71
Manufatura Pesada	1,26	3,39	7,18
Serviços	1,26	1,9	3,8
Têxteis e Calçados	1,26	3,73	7,45
Transportes	1,68	1,9	3,8

Fonte: Base de Dados do GTAP.

RESULTADOS

Os resultados apresentados mostram os efeitos da eliminação total das tarifas de importação para cada um dos cenários apresentados anteriormente. A discussão busca avaliar, em termos setoriais, os potenciais efeitos sobre os preços e quantidades dos produtos importados e exportados, as alterações na produção brasileira e os possíveis ganhos de bem-estar, acompanhados dos ganhos de eficiência e dos termos de troca, dada a liberalização econômica.

A Tabela 4, na sequência, apresenta as variações dos preços dos produtos importados pelo Brasil após o choque tarifário para cada um dos cenários considerados. As regiões relativas ao comércio Sul-Sul apresentam pequenas variações no preço dos produtos importados, quando considerados os países da América do Sul e algumas reduções consideráveis nos

setores de têxteis e calçados, manufatura leve e agroindústria para o continente africano. Para as demais regiões, relacionadas ao comércio Sul-Norte, as maiores reduções nos preços ocorreram nos setores têxteis e calçados, agroindústria e manufatura leve, o que indica que as importações do Brasil aumentam com esta diminuição no preço dos produtos, isto é, contata-se que haveria criação de comércio, com ganhos para o consumidor, a partir das reduções nas tarifas de importação, com exceção dos setores de energia, serviços e transportes para o comércio Sul-Norte.

A expressão utilizada para calcular o preço do produto importado utilizado pelo GTAP é dada por:

$$pms_{i,r,s} = tm_{i,s} + tms_{i,r,s} + pcif_{i,r,s} \quad (1)$$

Onde preço interno do setor i fornecido pela exportação do país r para o país s ; importação

; preço mundial CIF da mercadoria i fornecida pela exportação do país r para o país s .

Tabela 4 – Preço do produto importado da região i para o Brasil

Sector Industrial	China	Estados Unidos	Resto da América do Sul	África	União Europeia
Agroindústria	-9,05	-15,41	-0,16	-11,59	-12,55
Agropecuária	-9,38	-6,9	-0,18	-8,45	-7,37
Energia	0,26	0,14	-0,05	-0,09	0,09
Extração Mineral	-3,18	-0,16	0	-0,01	-2,15
Manufatura Leve	-16,55	-6,49	-0,08	-12,68	-13,75
Manufatura Pesada	-9,29	-6,37	-0,2	-2,06	-8,7
Serviços	0,32	0,15	-0,06	-0,11	0,11
Têxteis e Calçados	-21,8	-17,68	-0,17	-20,34	-19,32
Transportes	0,29	0,15	-0,07	-0,11	0,08

Fonte: Base de Dados do GTAP.

A Tabela 5 pode ser entendida com as alterações nas quantidades importadas pelo Brasil a partir da isenção aplicada em cada um dos cenários utilizados na pesquisa. Em termos nominais, a principal alteração está relacionada ao setor de manufatura pesada acima de U\$23 bilhões para a União Europeia, resultados nominais também expressivos para a China – pouco mais de U\$18,7 bilhões. Já em termos relativos, as maiores variações estão relacionadas ao setor de têxteis e calçados, acima de 300%, com exceção da China e do Resto da América do Sul, sendo a principal alteração ocorrida no acordo de preferência comercial entre Brasil e África, mais de 445%.

Para o cálculo da quantidade exportada de uma determinada região para outra, o GTAP utiliza a seguinte equação:

$$qxs_{i,r,s} = qim_{i,s} - ESUBM_i * [pms_{i,r,s} - pim_{i,s}] \quad (2)$$

Onde: exportações do setor i do país r para o país s; importações agregadas do setor i do país s; preço das importações agregadas do setor i do país s.

Tabela 5 – Quantidade de exportação da região i para o Brasil (Milhões U\$)

Setor Industrial	China		Estados Unidos		Resto da América do Sul		África		União Europeia	
	%	Δ	%	Δ	%	Δ	%	Δ	%	Δ
Agroindústria	51,7	220,4	93,8	986,7	1,1	28,3	76,2	41,9	70,3	1093,0
Agropecuária	77,0	161,9	46,5	232,4	1,5	51,4	69,0	126,5	59,7	190,9
Energia	0,2	0,1	-0,5	-0,3	0,7	3,0	2,0	1,9	2,7	41,6
Extração Mineral	43,1	10,3	0,7	9,1	0,0	0,2	0,0	1,7	25,1	52,1
Manufatura Leve	187,1	9313,8	49,8	2785,9	1,0	84,6	152,1	247,1	116,8	13116,9
Manufatura Pesada	81,3	18734,8	48,3	13071,1	1,8	211,7	17,3	681,7	70,7	23117,0
Serviços	-0,8	-2,9	-0,7	-28,3	0,6	1,3	1,7	7,1	1,3	170,8
Têxteis e Calçados	172,5	5729,5	300,1	694,2	1,9	9,3	445,6	228,7	328,1	1919,3
Transportes	-0,7	-3,5	-0,8	-6,2	0,7	1,6	1,9	6,8	1,4	117,2

Fonte: Base de Dados do GTAP.

As alterações ocorridas na produção brasileira podem ser observadas na Tabela 6. Os cenários delineados na pesquisa apontam para um padrão de comércio bem definido no Brasil. Neste contexto, enquanto os acordos de preferência comercial indicam um aprofundamento do processo de primarização da atividade produtiva brasileira, em razão dos valores apresentados nos setores da agroindústria, agropecuária, energia e transporte, há uma tendência de elevação de importações, principalmente para os setores manufatura pesada, serviços e têxteis e calçados. A abundância dos fatores de produção, conforme exposto por Heckscher e Ohlin (1991), podem ser utilizados para explicar esses resultados. Também vale destacar que esses resultados são típicos do comércio Sul-Norte, mas, no caso brasileiro, inclui até mesmo as regiões denominadas de Sul-Sul no estudo, conforme destacado por Amsden (1987), Lall (1987) e Greenaway e Milner (1990). Isso significa que, independentemente do acordo realizado pelo Brasil, seja do tipo Sul-Sul ou Sul-Norte, há um claro padrão de especialização brasileiro em produtos primários e da agroindústria, e um aumento das importações de produtos de maior conteúdo tecnológico, incluindo manufatura leve e pesada. Os resultados da Tabela 6 são obtidos através da seguinte expressão:

$$qo_{ir} = SHRDM_{i,s} * qds_{i,s} + SHRST_{i,s} * qst_{i,s} + \sum SHRXMD_{i,s} * qxs_{i,r,s} \quad (3)$$

em que:

qo_{ir} = quantidade de produção do setor i no país r.

$SHRDM_{i,s}$ = parcela das vendas internas do setor i no país r

$qds_{i,s}$ = vendas domésticas do setor i no país r.

$SHRST_{i,s}$ = parcela das vendas do setor i para serviços de transporte no país r.

$qst_{i,s}$ = vendas do setor i no país r referente ao transporte internacional.

$SHRXMD_{i,s}$ = parcela de vendas de exportação do setor i do país s.

Tabela 6 – Volume de produção no Brasil com diferentes acordos

Setor Industrial	China		Estados Unidos		Resto da América do Sul		África		União Europeia	
	%	Δ	%	Δ	%	Δ	%	Δ	%	Δ
Agroindústria	2,5	5585,9	0,0	84,5	0,2	544,83	1,1	2560,8	2,3	5123,8
Agropecuária	0,9	2627,6	0,1	348,3	0,0	131,53	0,4	1055,1	1,8	5115,6
Energia	1,5	4681,6	0,6	1940,6	0,1	458,31	0,5	1550,2	2,1	6706,1
Extração Mineral	-0,2	-291,3	0,0	28,5	-0,2	-296,78	-0,7	-993,3	-0,9	-1315,2
Manufatura Leve	-0,8	-2945,3	0,0	84,0	0,0	45,34	-0,2	-679,2	-1,9	-6812,4
Manufatura Pesada	-0,9	-5817,0	-0,5	-3053,5	-0,1	-903,06	-0,5	-3356,4	-1,8	-11639,1
Serviços	-0,1	-1126,6	-0,1	-793,4	0,0	-127,88	0,0	-497,1	-0,1	-2028,6
Têxteis e Calçados	-7,7	-5777,6	-0,3	-247,5	0,0	-33,38	-0,4	-317,3	-1,9	-1443,1
Transportes	0,1	741,4	0,0	188,4	0,0	31	0,0	107,6	0,1	569,0

Fonte: Base de Dados do GTAP.

Azevedo e Feijó (2010) destacam que a forma de incrementar o bem-estar está relacionada às distorções existentes nas mudanças de eficiência alocativa, mudanças nos termos de troca e no preço relativo do investimento e da poupança. Os acordos de preferência comercial seriam benéficos para o Brasil em todos os cenários, à exceção do acordo realizado com os Estados Unidos. Os maiores ganhos em termos de bem-estar para o Brasil estão associados aos acordos simulados com a União Europeia, comércio do tipo Sul-Norte, e a África, comércio do tipo Sul-Sul, com ganhos superiores a quase U\$ 3,2 bilhões e pouco mais de U\$ 2 bilhões, respectivamente. Observa-se, também, uma queda no bem-estar dos países que compõem o Resto da América do Sul e a África – cerca de U\$ 292 milhões e U\$ 538 milhões, respectivamente. A última coluna da Tabela 7 apresenta os resultados pertinentes ao bem-estar dos países denominados como Resto do Mundo e que não estão envolvidos diretamente com os acordos considerados no estudo. Ressalta-se que as maiores perdas de bem-estar estão associadas ao co-

mércio com características do tipo Sul-Norte. Observa-se uma perda no bem-estar dos demais países – mais de US\$ 2,5 bilhões –, quando o acordo de preferência comercial é efetivado entre o Brasil e a União Europeia.

Tabela 7 – Medida de bem-estar – milhões US\$

Regiões	Brasil	China	Estados Unidos	Resto da América do Sul	África	União Europeia	Resto do mundo
China/Brasil	1878,8	6519,56	-	-	-	-	-1673,01
Estados Unidos/Brasil	-160,59	-	4500,11	-	-	-	-2161,39
Resto da América do Sul/Brasil	683,63	-	-	-292,46	-	-	-57,22
África/Brasil	2151,03	-	-	-	-538,02	-	-341,77
União Europeia/Brasil	3296,6	-	-	-	-	6595,94	-2534,43

Fonte: Base de Dados do GTAP.

A Tabela 8, na sequência, traz a decomposição do bem-estar, em termos de efeito alocativo, termos de troca e efeito investimento e poupança, na ótica do Brasil. No caso de um eventual acordo de preferência comercial com a China, o Brasil apresenta resultados positivos, incluindo o efeito poupança e investimento, e expressivos no efeito alocativo. Para a União Europeia, os ganhos advindos do efeito alocativo e dos termos de troca também apresentaram resultados significantes do ponto de vista do aumento do bem-estar. Ressalta-se que o Brasil apenas mostra perdas, associadas a uma variação maior dos preços de importação em relação aos preços de exportação, considerando a isenção tarifária entre Brasil e Estados Unidos.

Tabela 8 – Decomposição do bem-estar para o Brasil

País/Região	Efeito Alocativo	Termos de Troca	Efeito I-S	Efeito Total
China	1689,33	174,42	15,05	1878,8
Estados Unidos	162,92	-316,45	-7,06	-160,59
Resto da América do Sul	204,67	490,34	-11,38	683,62
África	599,8	1579,21	-28,18	2150,84
União Europeia	1734,11	1568,88	-6,38	3296,6

Fonte: Base de Dados do GTAP.

A origem dos ganhos e perdas alocativas e das mudanças nos termos de troca, do ponto de vista setorial, são apresentadas nas Tabelas 9 e 10, respectivamente. O efeito alocativo pode ser compreendido através da medição nos impactos da redução das tarifas de importação, isto é, produtos importados mais baratos provocam tanto ganhos no consumo das famílias como melhor uso na aplicação dos recursos domésticos.

Tabela 9 – Ganhos de eficiência para os setores brasileiros

Setor Industrial	China	Estados Unidos	Resto da América do Sul	África	União Europeia
Agroindústria	65,27	98,96	14,8	55,18	160,68
Agropecuária	34,3	17,58	4,43	18,13	44,23
Energia	169,84	67,38	19,14	63,98	247,29
Extração Mineral	3,14	5,18	-6,22	-19,56	-11,52
Manufatura Leve	472,93	4,31	68,1	173,41	567,35
Manufatura Pesada	594,41	27,88	78,53	245,47	775,62
Serviços	-3,46	-16,71	7,24	21,93	6,2
Têxteis e Calçados	364,68	-34,96	12,81	28,89	-32,68
Transportes	11,06	-3,67	7,01	21,64	21,82
Total	1689,33	162,92	204,67	599,81	1734,11

Fonte: Base de Dados do GTAP.

A análise da decomposição da eficiência alocativa aponta que, à exceção de alguns setores no comércio Sul-Norte e o setor de extração mineral no comércio Sul-Sul, todos os setores apresentam ganhos de eficiência alocativa em todos os cenários analisados. O maior ganho ocorre no setor de manufatura pesada, considerando que o acordo de preferência com a União Europeia seja efetivado, de mais de U\$ 775 milhões, dado o aumento das importações do Brasil, que ficou com mais recursos livres para alocar nos setores de maior eficiência. Vale destacar que no comércio Sul-Norte há perdas alocativas no setor têxteis e calçados, com exceção da China, fruto de uma excessiva tarifa de importação imposta no setor brasileiro. O setor manufatureiro apresenta os melhores resultados nos cenários analisados, com exceção dos Estados Unidos.

Tabela 10 – Variação dos termos de troca para os setores brasileiros

Setor Industrial	China	Estados Unidos	Resto da América do Sul	África	União Europeia
Agroindústria	86,56	-26,1	69,26	227,67	300,22
Agropecuária	251,51	-8,9	127,74	435,10	720,41
Energia	2,06	0,46	1,1	2,99	2,97
Extração Mineral	-3,96	-30,48	24,11	74,12	-0,05
Manufatura Leve	-96,37	-74,55	78,66	237,85	68,45
Manufatura Pesada	-124,7	-164,77	108,73	339,81	185,12
Serviços	67,72	-6,29	49,5	160,72	186,55
Têxteis e Calçados	-39,35	-2,23	3,87	11,13	10,18
Transportes	30,93	-3,58	27,56	89,84	95,04
Total	174,42	-316,45	490,51	1579,21	1568,88

Fonte: Base de Dados do GTAP.

As mudanças nos termos de troca mostram que os ganhos no Brasil ocorrem em todos os setores quando analisamos o comércio Sul-Sul.

Já para o comércio Sul-Norte, observa-se uma deterioração dos termos de troca, quando o acordo é firmado com os Estados Unidos, suprimindo o setor de energia, cujo ganho é de pouco mais U\$ 460 mil. Essa piora dos termos de troca no acordo com os EUA está diretamente relacionado à diferença do grau de protecionismo entre os dois países antes da abertura preferencial. Enquanto as tarifas dos EUA eram muito próximas a zero na maioria dos setores, o grau de protecionismo brasileiro era bem mais elevado. Assim, a redução das tarifas de importação brasileiras é elevada, e aumentou a demanda por importações de forma significativa, criando dois efeitos. Primeiro, criou a necessidade de elevar a oferta de exportações brasileiras, para compensar o aumento das importações, levando à queda dos preços das exportações. Segundo, os EUA se beneficiaram da maior demanda por seus produtos, elevando seus preços de exportação, gerando uma melhoria nos seus termos de troca.

Os ganhos para o Brasil, quando o acordo é efetivado com a União Europeia, são bem mais expressivos se comparados com os acordos considerados com o país norte-americano e a China. O setor agropecuário é o mais beneficiado com os termos de troca, com pouco mais de U\$ 720 milhões. De forma equivalente ao exposto na análise dos ganhos de eficiência, o possível acordo realizado com a União Europeia parece beneficiar a maioria dos setores analisados, enquanto o setor agropecuário apresenta os melhores resultados nos cenários analisados, com exceção dos Estados Unidos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo principal do trabalho foi analisar os efeitos sobre o comércio internacional e bem-estar, com o intuito de subsidiar as estratégias de políticas comerciais para o Brasil. Para isso, utilizou-se o GTAP, considerando a isenção das tarifas de importação entre Brasil, China, Estados Unidos, Resto da América do Sul, África e União Europeia. Os ce-

nários utilizados no estudo comparativo, com foco na economia brasileira, tentaram captar os efeitos advindos dos acordos de preferência comercial realizados com países desenvolvidos e em desenvolvimento, denominados, pela literatura, de comércio Sul-Sul e Sul-Norte. Além disso, o trabalho avaliou os impactos do processo de integração, a partir de cada um dos cenários considerados, sobre os fluxos de exportação e importação, preços das importações, produção no Brasil e bem-estar em cada uma das regiões.

Para a produção brasileira, observou-se que os setores da agroindústria, agropecuária, energia e transportes, especialmente os três primeiros, possuem vantagens comparativas às demais regiões, isto é, os resultados apontam para um processo de primarização da economia brasileira em todos os cenários analisados, uma vez que a produção aumentou para esses setores. Vale destacar, ainda, que *a priori*, este resultado seria esperado; primeiro, pela vantagem comparativa observada nesses setores, e, segundo, pela abundância dos fatores de produção observados no Brasil. Para os *policy makers*, seria interessante desenvolver estratégias e políticas comerciais, desde que não haja a redução do bem-estar, a fim de que as vantagens comparativas da agroindústria e da pecuária não levassem a um processo de desindustrialização dos setores da economia brasileira.

Constatou-se que houve criação de comércio a partir das reduções nas tarifas de importação, com exceção dos setores de energia, serviços e transportes para o comércio Sul-Norte, onde se observou uma destruição de comércio nestes setores. A maior redução dos preços ocorreu no setor têxteis e calçados, com exceção do Resto da América do Sul, o que indica que a maior variação percentual, em termos de aumento de importação do Brasil, ocorreu nesse setor. Já para os resultados em termos absolutos, esse aumento de importação é observado para o setor de manufatura pesada, principalmente nos acordos realizados com a China e a União Europeia.

Embora possamos observar um *trade-off* entre as atividades industriais e agrícolas, há também um efeito positivo em termos de bem-estar para o Brasil, exceto no cenário envolvendo os Estados Unidos. Pela análise dos termos de troca, observou-se que o Brasil possui ganhos em todos os

setores no comércio Sul-Sul. No comércio Sul-Norte, especialmente na União Europeia, os ganhos são bem mais expressivos quando comparados com o cenário do país norte americano e chinês, sendo que os setores da agropecuária e da agroindústria são os mais beneficiados. No que diz respeito à eficiência alocativa, conclui-se que, à exceção de poucos setores, há ganhos de eficiência nos cenários analisados. Os maiores ganhos ocorrem no setor de manufaturas, considerando os acordos de preferência com a China e União Europeia. Ressalta-se, ainda, que os acordos realizados com a União Europeia e a China trazem os melhores resultados aos setores da economia brasileira em termos de eficiência alocativa. Já em termos de troca, os melhores resultados são observados quando o acordo de preferência comercial é realizado com a União Europeia e a África.

Por fim, como sugestão de pesquisas futuras, sugere-se a aplicação de modelos baseados em concorrência imperfeita, uma vez que a literatura aponta que esses tipos de modelos trazem resultados mais condizentes com a realidade econômica. De qualquer forma, os modelos baseados em competição perfeita permitem identificar tendência, influenciando, dessa forma, as decisões dos *policy makers*. Nesse contexto, os cenários considerados na pesquisa parecem ser relevantes para o Brasil, à exceção dos Estados Unidos, contudo, os resultados apontam, de forma generalizada, um aprofundamento no padrão de especialização no Brasil pautada nos produtos relacionados à agropecuária e à agroindústria, em detrimento dos setores industriais.

REFERÊNCIAS

AMSDEN, A. The directionality of trade: historical perspective and overview. In: HAVRYLYSHYN, O. (ed.). **How direction affects performance**. Washington D.C.: World Bank, 1987. p. 123-138.

ARAÚJO, S.; FLAIG, D. **Quantifying the effects of trade liberalisation in Brazil**: a computable general equilibrium model (CGE) simulation. OECD

Economics Department, OECD Publishing, Paris, 2016. (Working paper, n. 1.295).

AZEVEDO, A. F. Z. Mercosul: o impacto da liberalização preferencial e as perspectivas para a união aduaneira. **Pesquisa e Planejamento Econômico**, v. 38, n. 1, p. 167-196, 2008.

AZEVEDO, A. F. Z.; FEIJÓ, F. T. Análise empírica do impacto econômico da Alca e da consolidação do Mercosul sobre o Brasil. **Revista de Economia**, Curitiba, v. 3, n. 2, 2010.

BALASSA, B. **The theory of economic integration**. London: George Allen & Unwin, 1962.

BARROS, R. P. de.; CORSEUIL, C. H.; CURY, S. Abertura comercial e liberalização do fluxo de capitais no Brasil: impactos sobre a pobreza e a desigualdade. *In*:

HENRIQUES, R. (org.). **Desigualdade e pobreza no Brasil**. Rio de Janeiro: IPEA, 2000. p. 271-298.

BHAGWATI, J. Regionalism and multilateralism: an overview. *In*: MELO, J.; PANAGARIYA, A. (ed.). **New dimensions in regional integration**. Cambridge: Cambridge University Press, 1993. p. 22-51.

BITENCOURT, M. B. **Impactos dos acordos da rodada do Uruguai, Mercosul, Alca e Rodada do Milênio na triticultura brasileira** – aplicação do modelo GTAP. 2000. Dissertação (Mestrado em Economia Aplicada) – Universidade Federal de Viçosa, Viçosa, 2000.

BITTENCOURT, M. V. L. **The impacts of trade liberalization and macroeconomic instability on the Brazilian economy**. 2004. 262 f. Dissertation (Doctor of Philosophy) – Graduate Program in Agricultural, Environmental, and Development Economics, The Ohio State University, Columbus, 2004.

BITTENCOURT, M. V. L.; LARSON, D. W.; KRAYBILL, D. L. Regional short-run effects of trade liberalization in Brazil. **Economic Systems Research**, v. 22, n. 1, p. 65-85, 2010.

BUENO, E. U.; FEIJÓ, F. T. A entrada da Venezuela no Mercosul: uma análise de equilíbrio geral computável sobre os impactos setoriais no Brasil. **Pesquisa e Planejamento Econômico**, v. 44, n. 1, p. 169-212, 2014.

BURFISHER, M. **Introduction to computable general equilibrium models**. Cambridge: Cambridge University Press, 2011.

CABRAL, R. A.; RÊGO, C. L. **Negotiating preferential trade agreements for Brazil: a CGE modeling perspective**. São Paulo: VT Assessoria Consultoria e Treinamento Ltda, 2016.

CAMPOS FILHO, L. Unilateral liberalisation and Mercosul: implications for resource allocation. **Revista Brasileira de Economia**, v. 52, n. 4, p. 601-636, 1998.

CARDOSO, D. F.; TEIXEIRA, E. C. A. Contribuição da política agrícola para o desenvolvimento do agronegócio nas macrorregiões brasileiras. **Revista de Economia e Agronegócio**, v. 11, n. 1, p. 39-72, 2013.

CARVALHO, A.; PARENTE, A. **Impactos comerciais de áreas de livre comércio das Américas**. Rio de Janeiro: IPEA, 1999. (Texto para Discussão, 635).

CAVALCANTE, J.; MERCENIER, J. Uma avaliação dos ganhos dinâmicos do Mercosul usando equilíbrio geral. **Pesquisa e Planejamento Econômico**, Rio de Janeiro, v. 29, n. 2, p. 153-184, 1999.

CYPRIANO, L. A.; TEIXEIRA, E. C. Impactos da Alca e do Mercoeuropa no agronegócio do Mercosul. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, v. 41, n. 2, p. 217-239, 2003.

DAHI, O.; DEMIR, F. South-South trade in manufactures: current performance and obstacles for growth. **Review of Radical Political Economics**, v. 40, n. 3, p. 266-275, 2008.

DOMINGUES, E. P.; LEMOS, M. B. Impactos inter-regionais de estratégias de política comercial para o Brasil. **EconomiA**, v. 5, n. 3, p. 183-217, 2004.

DOMINGUES, E. P.; HADDAD, E. A. Impactos setoriais e regionais da ALCA: projeções para a economia brasileira. **Pesquisa e Planejamento Econômico**, v. 36, n. 2, p. 255-287, 2006.

FEIJÓ, F. T.; STEFFENS, C. Comércio internacional, alocação do trabalho e a questão da desindustrialização no Brasil: uma abordagem utilizando equilíbrio geral computável. **Revista de Economia Contemporânea**, v. 19, n. 1, p. 135-161, 2015.

FERRAZ, L.; THORSTENSEN, V. A proliferação dos acordos preferenciais de comércio: uma síntese dos impactos da TTIP sobre o Brasil. **Pontes**, v. 10, n. 6, p. 17-20, 2014.

FERREIRA FILHO, J. B. S. Ajuste estrutural e agricultura na década de 80: uma abordagem de equilíbrio geral. **Pesquisa e Planejamento Econômico**, v. 27, n. 2, p. 397-432, 1997.

FERREIRA FILHO, J. B. S. Trade liberalization, the Mercosur integration process and the agriculture-industry transfers: a general equilibrium analysis. **Revista Brasileira de Economia**, v. 53, n. 4, p. 499-522, 1999.

FERREIRA FILHO, J. B. S. **Uma análise de equilíbrio geral dos impactos da integração econômica no Cone Sul sobre a agricultura brasileira**. 1998. Tese (Livre Docência) – Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz, Universidade de São Paulo (USP), 1998.

FERREIRA FILHO, J. B. S.; HORRIDGE, M. J. Economic integration, poverty and regional inequality in Brazil. **Revista Brasileira de Economia**, v. 60, n. 4, p. 363-387, 2006a.

FERREIRA FILHO, J. B. S.; HORRIDGE, M. J. The Doha development agenda and Brazil: distributional impacts. **Review of Agricultural Economics**, v. 28, n. 3, p. 362-369, 2006b.

FIGUEIREDO, A. M. R.; FERREIRA, A. V.; TEIXEIRA, E. C. Impactos da integração econômica nas commodities da economia brasileira e da União Européia. **Revista Brasileira de Economia**, v. 55, n. 1, p. 77-106, 2001.

FIGUEIREDO, A. M.; SANTOS, M. L.; OLIVEIRA, M. A. S.; CAMPOS, A. C. Impactos dos subsídios agrícolas nos Estados Unidos na expansão do

agronegócio brasileiro. **Revista Estudos Econômicos**, v. 40, n. 2, p. 445-467, 2010.

FLÔRES, R. G. The gains from Mercosul: a general equilibrium, imperfect competition evaluation. **Journal of Policy Modeling**, v. 19, n. 1, p. 1-18, 1997.

GREENAWAY, D.; MILNER, C. South-South trade: theory, evidence and policy. **World Bank Research Observer**, v. 5, n. 1, p. 47-68, 1990.

GROSSMAN, G. M.; HELPMAN, E. The politics of free-trade agreements. **American Economic Review**, Pittsburgh, v. 85, n. 4, p. 667-690, 1995.

GUILHOTO, J. J. M. **Um modelo computável de equilíbrio geral para planejamento e análise de políticas agrícolas (Papa) na economia brasileira**. 1995. 258 f. Tese (Livre-docência em Economia) – Escola Superior de Agricultura “Luiz de Queiroz” (Esalq), Universidade de São Paulo, 1995.

GURGEL, Â. C. Impactos da liberalização comercial de produtos do agronegócio na Rodada de Doha. **Revista Brasileira de Economia**, v. 60, n. 2, p. 133-151, 2006.

GURGEL, Â. C. Impactos de políticas comerciais e agrícolas sobre a agropecuária e agroindústria brasileiras. *In*: CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL, 52., 2014, Goiânia. **Anais [...]**. Goiânia, 2014.

GURGEL, Â. C.; BIALOSKORSKI NETO, S.; BRAGA, M. B.; BALLIEIRO, C. Impactos dos acordos internacionais sobre as exportações das cooperativas agropecuárias brasileiras. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, v. 47, n. 4, p. 971-993, 2009.

GURGEL, Â. C.; BITENCOURT, M. B.; TEIXEIRA, E. C. Impactos dos acordos de liberalização comercial Alca e Mercoeuropa sobre os países membros. **Revista Brasileira de Economia**, v. 56, n. 2, p. 335-369, 2002.

GURGEL, Â. C.; CAMPOS, A. C. Impactos da Alca sobre o agronegócio brasileiro na presença de economias de escala e competição imperfeita. **Pesquisa e Planejamento Econômico**, v. 33, n. 3, p. 435-480, 2003.

GURGEL, Â. C.; CAMPOS, A. C. Avaliação de políticas comerciais em modelos de equilíbrio geral com pressuposições alternativas quanto aos retornos de escala. **Estudos Econômicos**, v. 36, n. 2, p. 323-354, 2006.

HADDAD, E. A. **Regional inequality and structural changes**: lessons from the Brazilian Economy. Ashgate: Aldershot, 1999.

HADDAD, E. A.; AZZONI, C. R. Trade liberalization and location: geographical shifts in the Brazilian economic structure. In: GUILHOTO, J. J. M.; HEWINGS, G. J. D. (org.). **Structure and structural change in the Brazilian economy**. 1st Edition. 2001. eBook. ISBN 9781315199078.

HADDAD, E. A.; DOMINGUES, E. P.; PEROBELLI, F. S. Brazil-Argentina trade and its impacts in Brazilian states. **Investigaciones Regionales**, n. 7, p. 113-137, 2005.

HADDAD, E. A.; HEWINGS, G. J. D. Trade and regional development: international and interregional competitiveness in Brazil. In: JOHANSSON, B.; KARLSSON, C.; STOUGH, R. (Org.). **Theories of Endogenous Regional Growth**. 2011. Berlin: Springer.

HARRISON, G. W.; RUTHERFORD, T. F.; TARR, D. G.; GURGEL, A. Políticas de comércio regionais, multilaterais e unilaterais do Mercosul para o crescimento econômico e redução da pobreza no Brasil. **Pesquisa e Planejamento Econômico**, v. 33, p. 1-60, 2003.

HAVRYLYSHYN, O. The direction of developing country trade: empirical evidence on differences between South-South and South-North trade. **Journal of Development Economics**, v. 19, n. 3, p. 255, 1985.

HECKSCHER, E.; OHLIN, B. **Heckscher-Ohlin trade theory**. [s.l.] The MIT Press, 1991.

HERTEL, T. W. (ed.). **Global trade analysis**: modeling and applications. Cambridge: University Press, 1997. 403 p.

KRUGMAN, P. Regionalism versus multilateralism: analytical notes. In: MELO, J.; PANAGARIYA, A. (ed.). **New dimensions in regional integration**. New York: Cambridge University Press, 1993.

KRUGMAN, P. A model of balance-of-payments crises. **Journal of money, credit and banking**, v. 11, n. 3, p. 311-325, 1979.

LALL, S. India's economic relations with the South. In: HAVRYLYSHYN, O. (ed.). **How direction affects performance**. Washington D.C.: World Bank, 1987. p. 109-120.

LINS, H. N. Vinte anos de Mercosul: as partes e o todo. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE RELAÇÕES INTERNACIONAIS, 3., 2011, São Paulo. **Anais [...]**. São Paulo: ENABRI 2011, Encontro Nacional, abr. 2011.

MEGIATO, E. I.; MASSUQUETTI, A.; AZEVEDO, A. F. Z. Impacts of integration of Brazil with the European Union through a general equilibrium model. **Economia**, v. 17, n. 1, p. 126-140, 2016.

NARAYANAN, G. B.; KHORANA, S. Tariff escalation, export shares and economy-wide welfare: a computable general equilibrium approach. **Economic Modelling**, v. 41, p. 109-118, 2014.

PEROBELLI, F. S.; BETARELLI JUNIOR, A. A.; VALE, V. A.; CUNHA, R. G. Impactos econômicos do aumento das exportações brasileiras de produtos agrícolas e agroindustriais para diferentes destinos. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, v. 55, n. 2, p. 343-366, 2017.

PEROBELLI, F. S.; HADDAD, E. A. Exportações internacionais e interações regionais: uma análise de equilíbrio geral. **Estudos Econômicos**, v. 36, n. 4, p. 833-866, 2006.

SANTOS, C. V.; FERREIRA FILHO, J. B. S. Efeitos potenciais da política tributária sobre o consumo de alimentos e insumos agropecuários: uma análise de equilíbrio geral interregional. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, v. 45, n. 4, p. 921-962, 2007.

SCHIFF, M. W.; WINTERS, L. A. **Regional integration and development**. [s.l.], World Bank Publications, 2003.

SCHUNKE, J. C.; AZEVEDO, A. F. Z. Análise da integração do Brasil-União Europeia-Brics através de um modelo de equilíbrio geral. **Revista**

Brasileira de Estudos Regionais e Urbanos (RBERU), v. 10, n. 1, p. 1-20, 2016.

SILVA, M. L.; CORONEL, D. A.; SILVA, R. A. O Impacto da parceria Transatlântica de Comércio e Investimento (TTIP) para a economia brasileira. **Pesquisa e Planejamento Econômico**, v. 47, n. 1, p. 77-104, 2017.

SILVA, O. M. Comércio internacional e protecionismo agrícola. In: SANTOS, M. L.; VIEIRA, W. C. (org.). **Agricultura na virada do milênio: velhos e novos desafios**. 1. ed. Viçosa: Universidade Federal de Viçosa, 2000. p. 285-302.

SUMMERS, L. Regionalism and the world trading system. In: FEDERAL RESERVE BANK OF KANSAS CITY. **Policy implications of trade and currency zones**. Kansas City: [s.n.], 1991. p. 295-301.

THORSTENSEN, V.; FERRAZ, L. Brasil: entre acordos e mega-acordos comerciais. **Revista Brasileira de Comércio Exterior**, n. 120, p. 60-69, 2014a.

THORSTENSEN, V.; FERRAZ, L. O isolamento do Brasil em relação aos acordos e mega-acordos comerciais. **Boletim de Economia e Política Internacional (Bepi)**, v. 16, p. 5-17, 2014b.

TOURINHO, O.; KUME, H. **Os impactos setoriais de acordos de comércio: análise com um modelo CGE da economia brasileira**. Rio de Janeiro: IPEA, 2002.

VALLS, P. L. **Impactos do Mercosul, da Alca e do acordo MS-UE na economia brasileira e argentina: um mapeamento preliminar**. Rio de Janeiro/RJ: Ibre, 2001.

VENABLES, T. Winners and losers from regional integration agreements. **Economic Journal**, v. 113, n. 490, p. 747-761, 2003.

VINER, J. **The customs union issue**. New York: Carnegie Endowment for International Peace, 1950.

CAPÍTULO 8

A UTILIZAÇÃO DA TEORIA ATOR-REDE COMO ANÁLISE DE PRÁTICAS NOS ESTUDOS DE DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO NO BRASIL



Fabiana Witt¹

Wender Cris de Souza Firmino²

SUMÁRIO

¹ Doutora em Administração, Esag/Udesc, FMP. fabiana.witt@fmpsc.edu.br

² Mestrando em Tecnologias da Informação e Comunicação, PPGTIC/UFSC/Araranguá. wender.firmino@gmail.com

INTRODUÇÃO

Muito se fala sobre a importância da pesquisa científica que tem por função ajudar as pessoas a entenderem como as coisas funcionam, e por que certas coisas são ou se comportam de determinada forma. Através de investigações, observações e experimentos, a pesquisa científica tenta responder às indagações propostas pelos pesquisadores, no intuito de compreender algum fenômeno.

Percebe-se, ainda, um amplo interesse em interpretar a própria ciência. Mais do que simplesmente sugerir uma resposta científica, espera-se que estas respostas possam fazer sentido e trazer contribuições para anseios e problemas atuais.

Na Administração, isso é cada vez mais evidente, para não dizer urgente. Trata-se de uma discussão histórica que continua frequente ainda na atualidade, acerca da cientificidade da Administração. Se uma ciência é um campo de conhecimento delimitado por um conjunto de teorias próprias, como afirmar a cientificidade da Administração se a mesma “pega emprestado” e “mistura” as contribuições de outros campos de conhecimento, como Psicologia, Sociologia, Economia, Engenharia e Biologia, no intuito de compreender a complexidade das organizações? (Damke; Walter; Silva, 2010).

Se não há um consenso quanto à sua cientificidade, há um crescente interesse e discussão pelo sentido da pesquisa em Administração e seu impacto social (Alperstedt; Andion, 2017; Lazzarini, 2017).

Para Alperstedt e Andion (2017), a questão do impacto social da pesquisa científica é um tema de relevância na agenda atual, não somente a nível nacional, mas internacionalmente, e é foco de preocupação dos cientistas e da sociedade em geral. Da mesma forma, Lazzarini (2017) considera que a pesquisa em Administração tem tido, muitas vezes, um impacto percebido bastante aquém do seu potencial.

A prática do saber, para que se possa conectar os resultados das pesquisas realizadas, é um dos possíveis caminhos que Lazzarini (2017) propõe para aumentar o impacto da pesquisa em Administração. O autor enfatiza que um ponto importante é tentar ancorar desenvolvimentos teóricos e testes empíricos a um problema central de relevância, tanto na esfera pública quanto privada. Continua afirmando que “[...] teorias não existem no vácuo; elas, em geral, resultam da necessidade de entender melhor determinados fenômenos” (Lazzarini, 2017, p. 623).

Para Alperstedt e Andion (2017, p. 627), “[...] a ciência social é um saber situado, que precisa estar atento às práticas, às experiências, às situações de provas confrontadas pelas pessoas ordinárias nos processos de enfrentamento de situações problemáticas da vida cotidiana”.

Da mesma forma, Lazzarini (2017) afirma que a chave está em construir debates que efetivamente gerem avanços no conhecimento relevante. E para isso, faz-se necessário manter contato próximo com empresas, institutos e governos, trazendo questões e problemas que possam representar oportunidades concretas de pesquisa.

Para Alcadipani (2017), até mesmo o impacto social indireto das pesquisas no país é ainda incipiente, isto porque são raros os trabalhos que trazem contribuições acadêmicas efetivas. Diante desse quadro, alguns autores concluem que as pesquisas em Administração possuem mais um fim em si mesmas, e que os pesquisadores produzem para si próprios, distanciando-se cada vez mais dos problemas reais da sociedade (Alperstedt; Andion, 2017).

Um dos fatores desencadeantes desse pensamento é a crescente exigência de produção científica na área acadêmica, o que Alcadipani (2017, p. 1.174) chama de produtivismo, que é “[...] uma ênfase exacerbada na produção de uma grande quantidade de algo que possui pouca substância, o foco em que se fazer o máximo de uma coisa ‘enlatada’, com pouco conteúdo e conseqüente valorização da quantidade como se fosse qualidade”.

A cientificidade e o impacto social na pesquisa em Administração perpassam por uma tentativa de compreensão do que é efetivamente fazer ciência, o papel e o sentido de ser do pesquisador, do que se espera da ciência e do pesquisador, como um esforço investigativo de temas relevantes e de alto interesse para o debate científico, mediante oportunidades de experimentação e refinamento teórico.

Nesse sentido, a abordagem pragmatista emerge como uma possibilidade de um outro olhar para a ciência nos estudos organizacionais, reintroduzindo as situações concretas na teoria do conhecimento, sem perder de vista também os valores e as emoções (Dumez, 2007).

É o que Serva (2017) nos apresenta, ao refletir sobre a renovação nas ciências sociais, evidenciando que vários autores brasileiros da Administração têm eleito as diversas abordagens centradas na ação – correntes pragmatistas, Teoria Ator-Rede, estudos baseados em práticas – como uma das dimensões mais privilegiadas na atualidade.

Nesse movimento, a Teoria Ator-Rede (TAR) tem adquirido destaque nos estudos organizacionais, sendo utilizada como uma perspectiva teórico-metodológica com potencial para desvelar, desnaturalizar e renovar as maneiras como as práticas são compreendidas e pesquisadas na Administração contemporânea (Alcadipani; Hassard, 2010; Lacruz; Américo; Carniel, 2017).

A partir de tais considerações, e considerando que os cursos de Doutorado em Administração no Brasil têm por objetivo formar pesquisadores, docentes e profissionais capacitados a realizar pesquisa de ponta, com impacto para a sociedade e para o campo científico (Fundação..., 2018)³, ou ainda, visam aprofundar a formação de alunos nas atividades de pesquisa em Administração (Universidade..., 2018)⁴, parece oportuno questionar como a TAR tem sido utilizada nesses estudos.

³ O Doutorado em Administração da Fundação Getúlio Vargas é conceituado com a nota máxima 7, segundo critérios da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior do Ministério da Educação (Capes).

⁴ O Doutorado em Administração da Faculdade de Economia, Administração e

O presente estudo, portanto, objetiva verificar de que forma a TAR tem sido utilizada como análise de práticas nos estudos de Doutorado em Administração no Brasil. A intenção é oferecer um quadro atual do rendimento da TAR nessas investigações nos últimos anos (de 2016 a 2022), apoiando-se na relevância de reflexões sobre a produção do campo científico em Administração no Brasil.

Assim, este texto foi estruturado para apresentar, nas próximas seções, os contextos intelectuais acerca do pragmatismo e da sociologia pragmática francesa, assim como da TAR e sua utilização nos estudos organizacionais. Posteriormente, são detalhados os procedimentos metodológicos utilizados para que se possa expor e discutir os resultados obtidos. Finalmente, apresentam-se as considerações finais, com sugestões para futuras pesquisas.

O PRAGMATISMO E A SOCIOLOGIA PRAGMÁTICA FRANCESA

O pragmatismo constitui uma corrente da Filosofia estabelecida nos Estados Unidos no final do século 19, e tem Charles Sanders Pierce, Willian James, Wendell Holmes, além de John Dewey e George H. Mead como seus principais expoentes.

Para Dumez (2007), o pragmatismo tenta não se opor ao pensamento e à ação, ao pensamento e à pesquisa científica. Ao mesmo tempo em que pensa em ação, ele pensa nos processos cognitivos e no que uma abordagem de pesquisa pode ser. Dessa forma, o pragmatismo reintroduz valores, emoções, situações concretas na teoria do conhecimento, ligando a contemplação teórica e a ação e, também, o fato e o valor.

Contabilidade da Universidade de São Paulo é conceituado com a nota máxima 7, segundo critérios da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior do Ministério da Educação (Capes).

Para Dumez (2007), a questão que se coloca é se o pragmatismo pode ser útil para uma compreensão da ação nas organizações, ou ainda, se o pragmatismo pode ajudar pesquisadores que estudam organizações a entender o que estão fazendo.

Como Rorty (1993) observa, “pragmatismo” é uma palavra vaga, ambígua e excessivamente utilizada. Entretanto, é possível identificar três principais características dessa corrente:

1. para os pragmatistas, se algo útil precisa ser dito da verdade, é sobre a prática, e não da teoria, ou seja, da ação em vez da contemplação, o que Dewey chamou de “teoria contemplativa do conhecimento”. O pragmatismo, assim, conecta a teoria para a ação, em vez de separar e se opor à contemplação e ação teórica.
2. o pragmatismo não faz diferença entre a verdade do que é e a verdade do que deve ser; coloca no mesmo plano fatos e valores.
3. a busca não está sujeita a nenhuma outra restrição do que de conversa, de troca; só admite pontos de partida contingentes. Para os pragmatistas, a ideia de que se pode basear a prática em princípios fora da prática são absurdos.

Ainda, para o mesmo autor, Willian James pretendia nos lembrar que a nossa honra reside na contribuição que fazemos para os projetos humanos falíveis e transitórios, e não em nossa obediência a estresses permanentes estranhos ao homem.

Journé (2007) destaca três consequências metodológicas da postura pragmatista de Dewey: (1) reforça a legitimidade da pesquisa de campo enraizada por uma demanda expressa pelos atores do senso comum, do cotidiano das organizações (administradores/gestores de uma empresa); (2) as atividades da pesquisa devem ser observáveis, o que pressupõe que a atividade cognitiva é acessível mediante a observação das interações entre os homens e os dispositivos técnicos que as cercam; e, finalmente, (3) como abordar a pesquisa, suscitando a reflexividade do pesquisador ao analisar a ação nas organizações, ou seja, o pesquisador e os atores que observa,

pois os dois se influenciam mutuamente, mas precisam ser distinguidos no desenvolvimento do *design* geral da pesquisa.

Journé (2007) ainda, ao explorar a proposta de pesquisa de Dewey, reconhece que esta atribui certas qualidades e características à situação, que é única e singular, com a noção de uma situação que poderia enriquecer as abordagens de *sensemaking*. Isso faz com que a situação não seja apreensível apenas de um ponto de vista cognitivo, mas “experimentado” e “sentido” como um todo. “Uma situação é um todo em virtude da sua qualidade difusa imediatamente perceptível. [...] a qualitativa difusa não é apenas o que liga todos os elementos constituintes em um todo, é único; faz com que cada situação seja individual, indivisível e indescritível” (Journé, 2007, p. 6). Dessa forma, o autor reconhece que a singularidade da situação assume particular importância para quem estuda Administração.

Como, então, conduzir uma pesquisa sob o enfoque pragmatista? Para Dewey (1927), a investigação é desencadeada por uma situação indeterminada, aberta e incoerente, e termina com uma situação determinada, fechada e consistente. Uma situação “indeterminada” é caracterizada pelo fato de seus elementos constituintes não se unirem o suficiente para formar um todo coerente e unificado. Dessa forma, a situação original indeterminada está aberta à investigação, sobretudo porque seus elementos constituintes não se mantêm unidos. A situação determinada, por outro lado, como o fim da investigação, é uma situação, um universo de experiência fechado e, por assim dizer, “acabado”.

O processo essencial da investigação está na transformação da situação indeterminada em uma situação problemática, o que requer instituir um problema. Para Dewey (1927), a observação dos elementos constitutivos estáveis da situação desempenha um papel crucial na estruturação do problema e na sua solução. Finalmente, a solução é o resultado de um raciocínio que combina os significados carregados por ideias e que leva a proposições articuladas em um discurso. Dewey insiste na natureza operacional das ideias, que faz a pesquisa ser um processo que constantemente mistura observação e raciocínio, cognição e ação, o que Journé (2007) cha-

ma de natureza serial do processo de investigação. Por fim, o autor ressalta que o essencial de todo esse processo está na capacidade de quem lidera a investigação para “sentir” a situação e experimentá-la em sua “totalidade”. Dessa forma, para Journé (2007), Dewey constitui um valioso referencial teórico para a análise da ação organizacional e, em particular, da atividade gerencial, ao utilizar os conceitos de “investigação” e “situação” como pontos-chave para entender a construção das organizações em torno de três eixos-chave de gestão de significado, tempo e espaço.

Entre o final dos anos de 1970 e meados de 1980, surgiu, na França, uma releitura do pragmatismo na sociologia, com o surgimento de métodos próprios, e com vistas a estudar o ator em situação e suas interações na sociedade, com a influência, sobretudo, de Bruno Latour e Luc Boltanski.

Essa nova abordagem emerge como alternativa à hegemonia da sociologia de Pierre Bourdieu, apresentando, entretanto, alguns pontos de convergência, como a preocupação em reformular a teoria da ação social a partir de uma abordagem prática (Correa; Castro, 2014). É o que afirma também Boltanski (Rosatti; Bonaldi; Ferreira, 2014), ao considerar parte do problema de Bordieu ter tentado conciliar a abordagem fenomenológica – que parte da pessoa e sua relação com o mundo – com o estruturalismo. A teoria do *habitus* de Bordieu, segundo Boltanski (2013), que pôde acompanhar o trabalho daquele autor, vem das leituras de autores culturalistas norte-americanos, como Erik Erikson, Gregory Bateson e Margareth Mead, cujas teorias advêm do encontro da etnologia com a Psicanálise, e que implicam certo nível de interiorização e incorporação. Bourdieu transpôs isso para as classes sociais, mas, com uma posição engessada, acabou por produzir uma representação mecanicista da ação.

Enquanto Bordieu aproximou a abordagem fenomenológica com o estruturalismo, os autores do pragmatismo e da sociologia pragmática aproximam a “Razão” e a “Experiência”, a subjetividade e a materialidade, o componente objetivo, mas com sentido subjetivo. Como estão interessa-

dos também nos efeitos sobre o mundo, aproximam a fenomenologia e o utilitarismo.

Assim, segundo Andion e outros (2017), a sociologia pragmática francesa foi sendo enriquecida pelas discussões advindas da economia das convenções (Livet; Thévenot, 1994), da sociologia da capacidade crítica (Boltanski; Thévenot, 2006), da Teoria Ator-Rede (Latour, 2012) e da sociologia dos problemas públicos (Chateauraynaud, 2011; Cefaï; Terzi, 2012; Cefaï, 2014; Quéré; Terzi, 2015), constituindo, assim, o guarda-chuva da sociologia pragmática.

Um das teorias abrigadas pelo guarda-chuva da sociologia pragmática, a Teoria Ator-Rede (TAR, ou em inglês, ANT – *Actor Network-Theory*) tem sido utilizada como pressuposto teórico e metodológico em diversos trabalhos na área da Administração, como um esforço das pesquisas saírem da ênfase funcionalista, e possibilitando olhar a organização como fruto de um conjunto amplo de associações entre diferentes atores (humanos e não humanos), buscando, assim, um olhar diferenciado para os processos, para as práticas do organizar, para os fluxos, para os agenciamentos produzidos pelas associações. Nesse sentido, no próximo tópico, iremos explorar um pouco mais sobre a TAR.

A TEORIA ATOR-REDE

O antropólogo filosófico que trabalha sobre a sociologia (Latour, 2012), como se autodefine Bruno Latour, ou um “não moderno” (Latour, 1994), é o precursor da TAR. Para o autor, a referida teoria surgiu em um momento em que a sociologia percebeu que havia negligenciado a técnica, a ciência, e os seres não-humanos.

Foi uma tomada de consciência das ciências sociais de que o século XX nos legou uma série de questões – como a da dominação e a da exploração –, mas

sempre com uma visão sociocentrada. A TAR vem a ser a evidência de que é preciso se interessar pela vida secreta dos objetos (Latour, 2012, p. 118).

Latour (2012) se inspirou na noção de rizoma para formular sua TAR (Crawford, 1993). Segundo o autor, na rede todos são atores, não somente os humanos, mas também os não-humanos, visto que não existe uma hierarquização entre os entes, que são produzidos e se produzem a cada momento.

Para Latour (2012), se na modernidade, de um lado, as ciências tentavam purificar os saberes e experimentos, de outro, a sua prática produzia cada vez mais hibridações. Dessa forma, a rede é formada por fluxos, misturas e conexões, tendo sempre múltiplas entradas e saídas.

Com a TAR, Latour (2012) busca redefinir a sociologia não como ciência do social, mas como uma busca de associações entre elementos heterogêneos. A proposta é de reagregar o social perdido, os elementos heterogêneos que precisam ser reunidos sob uma dada circunstância. É um movimento constante de reassociação e reagregação.

Dessa forma, Latour (2001, p. 97) defende a “a noção de [que] uma ciência isolada de resto da sociedade se tornará tão absurda quanto a ideia de um sistema arterial desconectado do sistema venoso”. Para o autor, um conceito não se torna científico por estar distanciado do restante daquilo que ele envolve, mas porque se liga cada vez mais estreitamente a um repertório bem maior de recursos, tecendo e atravessando a trama social.

E por que rizoma? Para os filósofos Deleuze e Guattari (2000, p. 25), “muitas pessoas tem uma árvore plantada na cabeça, mas o próprio cérebro é muito mais uma erva do que uma árvore”.

Deleuze e Guattari (2000) utilizam o conceito de rizoma para expressar a multiplicidade. Segundo os autores, a imagem do rizoma não está ligada à hierarquia; muito pelo contrário, presume múltiplas possibilidades de interconexão, uma transversalidade que se opõe à verticalidade e à horizontalidade (Ferreira, 2008).

Segundo Deleuze e Guattari (2000), um rizoma não começa nem conclui, ele se encontra sempre no meio, entre as coisas, inter-ser, intermezzo. A árvore é filiação, mas o rizoma é aliança, unicamente aliança.

Ainda para Deleuze e Guattari (2000, p. 31), esse conceito rizomático pode ser entendido nos seguintes termos: “nada de ponto de origem ou de princípio primordial comandando todo o pensamento; portanto, nada de avanço significativo que não se faça por bifurcação, encontro imprevisível, reavaliação do conjunto a partir de um ângulo inédito”. Assim sendo, não há proposições mais fundamentais do que outras.

Assim como nos rizomas, o que liga os atores, para Latour (2012), são os interesses que convergem em algum ponto das redes, produzindo um nó (único elemento constitutivo da rede). Na perspectiva do autor, não existe um lugar privilegiado para se falar sobre as coisas, múltiplas são as entradas e conexões que compõem algo como fato, assim como nos rizomas.

A TAR se baseia no princípio de simetria, que significa atribuir a mesma relevância aos diversos componentes que participam de um mesmo repertório social; desse modo, os humanos e não-humanos, os sujeitos e objetos possuem o mesmo grau de importância (Callon, 1986).

Na obra deleuzoguattariniana, o rizoma produz agenciamentos múltiplos, configurando um mapa que a toda hora está em mudança. E, desta maneira, ao reproduzirmos este mapa, estamos criando um decalque de um determinado instante dele. Mapear significa acompanhar os movimentos e as retrações, os processos de invenção e de captura que se expandem e se desdobram, desterritorializando-se e reteritorializando-se no momento em que o mapa é projetado (Ferreira, 2008).

A cartografia também é utilizada por Latour (2012). O autor utiliza a Cartografia de Controvérsias, conjunto de técnicas para explorar e visualizar polêmicas e controvérsias, observando e descrevendo o debate social, especialmente – mas não exclusivamente – em torno dos problemas técnico-científicos. A Cartografia de Controvérsias é considerada a operacionalização da TAR.

A TEORIA ATOR-REDE NOS ESTUDOS ORGANIZACIONAIS

A TAR surgiu, originalmente, com estudos no campo da ciência e tecnologia, e tem como precursores, além de Bruno Latour, os autores Michel Callon e John Law.

Um dos principais pressupostos da TAR é considerar o social não como um domínio da realidade ou um item especial, mas, antes, como “o nome de um movimento, um deslocamento, uma transformação, uma translação, um registro” (Latour, 2012, p. 99). Dessa forma, o social é um constructo contínuo, no qual não são apenas os interesses dos atores que definem as estabilizações, pois existem uma série de fatores em associação (materiais, institucionais, sociais, simbólicos, conceituais).

Incorporar as suposições da TAR é, sobretudo, uma forma de percorrer de um lugar a outro ou de um campo a outro, por meio de um método, mais do que de uma teoria; de aprender a partir da ação dos atores sem, no entanto, impor uma definição *a priori* de suas capacidades de construção (Law, 1992).

No campo dos estudos organizacionais, a TAR vem conquistando espaço e representando uma perspectiva analítica alternativa para a compreensão das organizações, além de redirecionamento do foco de análise para o processo de organização (*organizing*) (Alcadipani; Tureta, 2009; Tonelli, 2016).

Alguns estudos se propuseram a levantar os usos da TAR em estudos organizacionais no Brasil (Lacruz; Américo; Carniel, 2017; Valadão; Cordeiro Neto; Andrade, 2018).

Lacruz, Américo e Carniel (2017) mapearam a trajetória do uso da TAR nos periódicos nacionais da área de avaliação Administração, Contabilidade e Turismo, classificados como A2 no Qualis/Capes – quadriênio 2013-2016 (Capes, não publicado), e, para isso, os autores realiza-

ram uma consulta nos principais periódicos no Brasil, na primeira quinzena de setembro de 2015.

No Quadro 1, a seguir, apresentamos os dados encontrados pelos autores, comparativamente com os dados atualizados até o ano de 2022.

Quadro 1 – Distribuição de Artigos por Periódico

Periódicos	Publicações até 2015	Publicações até 2022	Variação %
Cadernos EBAPE	8	15	87,5%
Revista de Administração de Empresas – RAE	2	2	0%
Revista de Administração Contemporânea – RAC	1	1	0%
Revista de Administração Pública – RAP	1	4	300%

Fonte: Elaborado pelos autores, 2023.

Os autores analisaram os artigos levantados, identificaram aqueles que buscaram uma compreensão teórica acerca da TAR, e outros que trouxeram um estudo teórico empírico. Além disso, buscaram as estratégias metodológicas utilizadas pelos estudos, além dos autores mais citados. Concluíram que depois da primeira publicação em estudos organizacionais no Brasil, em 2004, houve um período de incubação de três anos da perspectiva até seu discreto crescimento a partir de 2007. Discorrem sobre uma possível razão para a lenta absorção da TAR nos estudos organizacionais, pelo fato de esta não possuir construtos teóricos passíveis de serem tomados *a priori* por pesquisadores para a identificação de temas e categorias, visto que a TAR não aponta o que devemos olhar no campo, apenas sendo sugerido “seguir os atores”, o que leva tempo e dá trabalho extra para investigadores que decidem “vincular-se” aos estudos Ator-Rede (Lacruz; Américo; Carniel, 2017).

Em sua pesquisa, os autores identificaram os principais temas desenvolvidos com a TAR nos estudos organizacionais brasileiros: governança (Montenegro; Bulgacov, 2014); aprendizagem organizacional (Américo; Takahashi, 2013); empreendedorismo (Tonelli; Brito; Zambalde, 2011); e, gestão de processos de negócios (Albuquerque, 2012).

Valadão, Cordeiro Neto e Andrade (2018) também discorrem sobre o crescente interesse pela perspectiva da TAR nos estudos organizacionais (Feldman; Orlikowsky, 2011), assim como em outros campos relacionados à gestão, como administração pública (Arnaboldi; Azzone, 2010) e tecnologias (Orlikowski *et al.*, 2008).

O interesse que surge agora é justamente investigar de que forma a TAR vem sendo utilizada como análise de práticas na produção acadêmica dos cursos de Pós-Graduação *Stricto Sensu* a nível de Doutorado em Administração.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para o desenvolvimento do presente artigo, utilizamos uma abordagem qualitativa. Através de uma pesquisa bibliográfica foi possível construir um aporte teórico, com vistas a conhecer o pragmatismo e sociologia pragmática, bem como, uma das teorias abrigadas pelo guarda-chuva da sociologia pragmática que é a TAR.

Posteriormente, procedemos a uma pesquisa no Catálogo de Teses e Dissertações da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes), utilizando, como elemento descritor, a palavra-chave “Ator-Rede”. Para refinar os resultados, foram especificados: (1) Tipo – Doutorado; (2) Anos – 2016 a 2022; (3) Grande Área de Conhecimento: Ciências Sociais Aplicadas; e, (4) Área de Conhecimento: Administração, Administração de Empresas, Administração Pública.

Após o filtro, foram identificados 25 trabalhos. A consulta ocorreu na primeira quinzena de março de 2023, e os resultados das análises são apresentados no tópico seguinte.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Foram identificadas 25 teses de Doutorado que adotaram a perspectiva da TAR em estudos organizacionais de 2016 a 2022.

A maior quantidade de teses identificadas foi da Escola de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas (FGV), perfazendo um total de cinco trabalhos (20%). Todos os trabalhos levantados são do Curso de Doutorado em Administração. Também foram identificadas teses da Pontífice Universidade Católica do Rio Grande do Sul (12%), da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (12%), da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (12%) e da Universidade Federal do Paraná (8%), além de outras nove universidades, com uma tese cada (4% cada).

As principais linhas de pesquisa em que tais trabalhos foram elaborados são Estratégia e Análise Organizacional (28%), Organizações e Comportamento Organizacional (12%), Competitividade e Relações Interorganizacionais (8%), Governo e Sociedade Civil (8%), Inovação e Tecnologia (8%) e Organizações, Gestão e Sociedade (8%).

Foi possível verificar algumas temáticas em comum nos trabalhos levantados.

Cavalheiro (2017), por exemplo, desenvolveu sua tese com base na experiência de Armação dos Búzios (Rio de Janeiro, Brasil), explorando algumas questões cruciais ao processo de transformação de um destino turístico em inteligente. Baseou-se no conceito de cidades inteligentes, a partir da adoção generalizada de tecnologias de informação e comunicação (TICs) e, paralelamente, trouxe a ideia de destinos turísticos inteligentes (DTIs). Com base na experiência de Armação dos Búzios (RJ, Brasil), a

pesquisa explorou algumas questões cruciais ao processo de transformação de um destino turístico em inteligente. A autora utilizou a TAR na investigação do processo de implementação do projeto de cidade inteligente de Armação dos Búzios, denominado Cidade Inteligente Búzios (CIB), como forma de reconhecer o papel dos atores envolvidos no projeto, bem como, suas motivações.

Soares (2016) também versou, em sua tese, sobre como as tecnologias da informação e comunicação (TICs) vêm afetando grandemente o mundo contemporâneo. Com base na TAR, a autora analisou a trajetória das manifestações populares ocorridas no Brasil em junho de 2013, a fim de compreender a relação do uso das redes sociais com as manifestações populares, seguindo os atores envolvidos nas controvérsias ocorridas durante a trajetória desse fenômeno social. O estudo apresentou a relevância das redes sociais para a formação e organização dessas manifestações populares, discutindo a trajetória desses movimentos, sob o ponto de vista da TAR.

De modo semelhante, Luz (2016) analisou como o contexto de interação, conectividade e cooperação favoreceu a adoção de estratégia emergente na lógica da multidão, analisando-se os casos do Espaço Comum Luiz Estrela e o *Movimiento 15 de Mayo*. Aqui, igualmente o autor identificou como as TICs favoreceram a participação mais direta, promovendo interações entre os praticantes humanos e não humanos.

Além de estudos das mobilizações coletivas (Luz, 2016; Soares, 2016), a inovação social foi outro tema de destaque em outros estudos levantados. Silveira, L. M. da (2020), por exemplo, analisou as práticas de economia compartilhada (EC) e seu potencial para promover inovação social, utilizando-se de uma lente teórico-metodológica da TAR, tendo como campo de estudo o Banco de Tempo de Garopaba/SC.

A EC também foi foco de Silveira, A. B. (2020), que buscou analisar como as plataformas digitais mediarão e achataram as relações entre consumidores e provedores de serviços na EC, revelando relações achata-

das de consumo e serviço ocasionadas por um processo coletivo de engajamento entre as motivações humanas e ações não humanas.

A sustentabilidade e a diversidade de práticas sustentáveis desenvolvidas por coletivos, como as ecovilas, foram tema de estudo de Ferreira (2022). A partir do aparato conceitual e metodológico da TAR, o autor evidenciou que as sustentabilidades se dão em arranjos distintos de práticas, e que os não humanos também desempenham papel importante na produção destas.

A prática da cooperação foi analisada por intermédio da TAR por Camillis (2016), para compreender como e por que ocorre o organizar na bioconstrução. Já Lemos Júnior (2017) buscou, pela TAR e no modelo baseado na sociologia da translação, compreender as articulações, redes de atores e artefatos e sua relação com a configuração de valor no modelo de negócio. A formação da agenda foi também destaque no estudo de Sela (2017), que buscou analisar a atuação dos atores no processo de formação da agenda de Inclusão Financeira no Brasil.

Pereira (2016) se baseou nas discussões sobre Ação Pública e TAR para analisar o que faz das práticas de convivência com o semiárido uma alternativa viável e disseminada, no que concerne à distribuição de água para populações rurais difusas, e em que medida e como as distribuições de água baseadas nas lógicas de convivência e de combate à seca coexistem e performam diferentes realidades. Para tanto, analisou a distribuição de água por meio do Programa Um Milhão de Cisternas (P1MC), da Articulação Semiárido Brasileiro (ASA), em contraste com aquelas realizadas para o Projeto de Irrigação Santa Cruz do Apodi, do Departamento Nacional de Obras Contra as Secas (DNOCS) e para a fruticultura irrigada empresarial. A partir dos casos estudados na tese, a autora analisou a importância da água enquanto materialidade central que está envolvida em relações e práticas, participando ativamente da criação de realidades. Através do estudo de práticas, que é um dos princípios metodológicos da TAR, a autora pôde estudar o movimento, e concluiu que, no campo da Administração Pública, o estudo de práticas é central para o estudo da política e do fazer público.

A gestão da inovação e parcerias complexas foi o foco de Garcia (2019), ao estudar as práticas organizativas da Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais (Fapemig). Já Burtet (2019) buscou compreender como o conceito de inovação, especialmente o de inovação inclusiva, pode ser ressignificado por meio da análise do movimento *maker* no Brasil à luz da TAR. Tal estudo e método lhe permitiu concluir que quando diferentes atores podem se envolver na produção de tecnologia e inovação, novos interesses e novas concepções de inovação ganham lugar, o que pode oferecer avanços significativos e relevantes não apenas para os debates acadêmicos, como também para o desenvolvimento de políticas públicas, especialmente em países menos desenvolvidos.

A etnografia e a TAR apareceram conjuntamente como estratégias de pesquisa em Delgado (2018) e em Fortes (2020). No primeiro estudo, a autora voltou o seu olhar para o turismo comunitário, com o intuito de observar o funcionamento do turismo em suas práticas, tendo com objeto de estudo a Ilha de Deus, em Recife. Fortes (2020), por sua vez, descreveu como se configura o silenciamento enquanto uma prática social nas organizações capaz de ampliar as associações entre os atores que fazem parte de uma rede. O silenciamento é proposto, pelo autor, como uma controvérsia mapeada na sociologia das traduções.

Honorato (2020), por sua vez, ocupou-se do turismo étnico e xamânico na terra indígena do Rio Gregório. Nesse estudo, o autor buscou os critérios oferecidos pela TAR para compreender o turismo enquanto um processo social que dinamiza as transformações culturais. E foi além, inserindo os indígenas como atores políticos altamente capazes de comunicar suas demandas a um novo conjunto de ouvintes, visando a manutenção de suas práticas, em um mundo novo que nasce “na relação”, em uma rede de conexões, alianças, parcerias e acessos.

As controvérsias também foram elementos de análise de outros trabalhos (Bussular, 2017; Alverga, 2017; Bueno, 2021). Alverga (2017), por exemplo, utilizou-se da TAR para mapear os actantes e as translações, propondo uma compreensão mais aprofundado sobre o fenômeno

das controvérsias na instituição de um sistema integrado de informação, tendo como objeto um novo sistema automatizado de controle de ponto funcional implantado em uma instituição do Poder Judiciário do Estado do Rio Grande do Sul. Já Bussular (2017) estudou os desastres e a aprendizagem organizativa a partir do caso da Samarco/Vale, ocorrido em novembro de 2015, mapeando as principais controvérsias que emergiram das relações entre os atores, uma das possibilidades da TAR enquanto método de pesquisa. Bueno (2021) também usou a Cartografia de Controvérsias com o objetivo de identificar, descrever e relacionar os actantes e as controvérsias da Telemedicina no Brasil, que emergiram do processo de regulamentação da prática pelo Conselho Federal de Medicina (CFM).

As políticas públicas foram analisadas por meio da TAR por Savagnago (2021), que verificou que terão capacidades mais transformativas da realidade local aquelas que forem estruturadas considerando as particularidades regionais e como que os actantes se relacionam com tais políticas. Seu estudo se baseou na experiência de um arranjo de vitivinicultores de Santa Catarina.

As TICs e Administração Pública também foram temas tratados por Heringer (2022), ao analisar como os fatores humanos e não humanos (processos e aspectos tecnológicos como *hardware* e *software*), associados à adoção do Big Data, impactam na gestão orientada a dados no contexto da Administração Pública Estadual de Saúde de Minas Gerais. Silva (2019), de modo semelhante, olhou para os dados governamentais abertos enquanto processos de abertura capazes de revelarem redes. Utilizando-se da base de dados do eSIC-SP e da base de dados do Diário Oficial da Cidade, o autor revelou práticas traduzidas e desviadas por mobilizações e desmobilizações.

As tecnologias sociais foram tema de estudo de Bignetti (2022), que se utilizou da TAR para investigar como uma rede de atores para educação empreendedora pode contribuir para reaplicar uma tecnologia social construída de forma coletiva.

O processo decisório organizacional também foi estudado através da TAR por Villar (2019), que buscou compreender tal fenômeno a partir de uma ontologia relacional e de uma mentalidade performativa. A partir de seu estudo, concluiu que a decisão, em seu aspecto relacional, é fruto da relação mediada (não consequencialista) de inúmeros atuantes híbridos (atores, textos, artefatos e teorias), a qual ganhou, neste processo, um caráter quase objetivo, o que o autor denominou de concordância relacional relativa (em consideração à sua fragilidade organizativa).

Outros estudos versaram sobre temáticas mais técnicas, como a gestão de segurança operacional de sistemas sociotécnicos complexos, com base na indústria de óleo e gás (Fogaça, 2021) e a relação entre tecnologia e regulação (Cruzara, 2022).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme Andion (2018), as possibilidades de aplicação de uma leitura pragmatista no estudo dos fenômenos no campo da Administração são amplas, tendo em vista que esta é uma ciência que naturalmente já se inscreve numa abordagem pragmática.

Dentre as diferentes abordagens abrigadas pelo guarda-chuva da sociologia pragmática, a TAR tem se destacado nos estudos organizacionais, numa tentativa de ampliar a capacidade de compreensão das dimensões individuais e coletivas dos fenômenos humanos e sociais. Para Alcadipani e Tureta (2009), a TAR pode contribuir com os estudos organizacionais, fundamentalmente, por não considerar organizações como entidades relativamente estáveis que possuem fronteiras claras, mas, sim, como o arranjo de redes heterogêneas que estão em constante processo de alteração, mudança e estabelecimento.

Se há um crescente interesse e discussão pelo sentido da pesquisa em Administração e seu impacto social (Alperstedt; Andion, 2017; Lazzarini, 2017), é chegada a hora de superarmos os exercícios semânticos

e as elaborações ontológicas abstratas, para nos aproximarmos dos fenômenos sociais, com a expectativa de que eles emergjam e transpirem a partir dos dizeres e fazeres interconectados e situados (Nicolini, 2014).

Nas pesquisas de alto nível nos estudos da Administração (teses de Doutorado), foi possível verificar, por meio do levantamento realizado, pesquisas que procuram se utilizar de estratégias que vão além do funcionalismo característico dos estudos organizacionais. Observou-se, ainda, que a estratégia da TAR como análise de prática está concentrada nos estudos da Administração Pública, Governo e Sociedade Civil e, também, da Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC).

Esta pesquisa tem um caráter preliminar, e espera-se que possa contribuir para o início de reflexão acerca das estratégias das práticas utilizadas pelas pesquisas de alto nível nos estudos da Administração no que concerne à utilização da TAR. Sugere-se, para futuras pesquisas, relacionar os estudos levantados de forma a ocorrer um maior aprofundamento da análise aqui realizada, mediante a investigação dos tipos de redes analisadas, das ações/comportamentos/características e das implicações nos fenômenos investigados. Outra possibilidade é focar em diferentes correntes pragmatistas e a sua utilização nos estudos de alto nível em Administração no Brasil.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, João Porto de. Flexibilidade e modelagem de processos de negócio: uma relação multidimensional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 52, p. 313-329, 2012.

ALCADIPANI, R. Resistir ao produtivismo: uma ode à perturbação acadêmica. **Cad. EBAPE.BR**, v. 9, n. 4, opinião 3, Rio de Janeiro, p.1.174-1.178, dez. 2011.

ALCADIPANI, R. Periódicos brasileiros em inglês: a mímica do *publish or perish* “global”. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 57, n. 4, p. 405-411, 2017.

ALCADIPANI, R.; HASSARD, J. Actor-network theory, organizations and critique: towards a politics of organizing. **Organization**, v. 17, n. 2, p. 419-435, 2010.

ALCADIPANI, R.; TURETA, C. Teoria ator-rede e análise organizacional: contribuições e possibilidades de pesquisa no Brasil. **Organizações & Sociedade**, v. 16, n. 51, p. 647-664, 2009.

ALPERSTEDT, G. D.; ANDION, C. Por uma pesquisa que faça sentido. Perspectivas. **RAE/FGV-EAESP**, São Paulo, v. 57, n. 6, p. 626-631, nov.-dez. 2017.

ALVERGA, P. R. de. **Controvérsias na implementação de um sistema de informação sob a perspectiva da teoria ator-rede**: estudo de caso em uma instituição do poder judiciário. 2017. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte/RN, Natal, 2017.

AMÉRICO, Bruno Luiz; TAKAHASHI, Adriana Roseli Wünsch. Estudos organizacionais de aprendizagem e conhecimento à luz das abordagens situada e da tecnociência. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 11, p. 588-607, 2013.

ANDION, Carolina. Por uma nova interpretação das mudanças de paradigma na administração pública. **Cadernos Ebape. BR**, v. 10, p. 01-19, 2012.

ANDION, C.; RONCONI, L.; MORAES, R. L.; GONSALVES, A. K. R.; SERAFIM, L. B. D. S. Civil society and social innovation in the public sphere: a pragmatic perspective. **Revista de Administração Pública**, v. 51, n. 3, p. 369-387, 2017.

ARNABOLDI, Michela; AZZONE, Giovanni. Constructing performance measurement in the public sector. **Critical perspectives on accounting**, v. 21, n. 4, p. 266-282, 2010.

BIGNETTI, B. **Reaplicação de tecnologias com fundamento social**: uma análise à luz da teoria ator-rede. 2022. 156 f. Tese (Doutorado em

Administração e Negócios) – Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul/RS, Porto Alegre, 2022.

Boltanski, L. (2013). Inégalités et classes sociales. Quelles entités pour quelles sociologies?. In *L'injustice sociale, quelles voies pour la critique?* (pp. 79-102). Presses Universitaires de France.

BUENO, D. de M. de C. **Cartografia das controvérsias da telemedicina no Brasil**. 2021. 223 f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal do Rio de Janeiro/RJ, Rio de Janeiro, 2021.

BURTET, C. G. **(Re)Pensando a inovação e o conceito de inovação inclusiva: um estudo do movimento maker no Brasil à luz da Teoria Ator-Rede**. 2019. 198 f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos/RS, Porto Alegre, 2019.

BUSSULAR, C. Z. **A amargura do rio que era doce: às margens da lama e dos processos de aprender a organizar**. 2017. 342 f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul/RS, Porto Alegre, 2017.

CALLON, M. Some elements of a sociology of translation: domestication of the scallops and the fisherman of St Brieuc Bay. In: LAW, J. **Power action and belief a new sociology of knowledge**. Londres: Routledge; 1986.

CAMILLIS, P. K. de. **Organizando com barro: a bioconstrução como prática de cooperação**. 2016. 251 f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do sul/RS, Porto Alegre, 2016.

CAVALHEIRO, M. da F. B. **Understanding smart tourism destination: evidence from a smart city project implementation in an international tourism destination**. 2017. 136 f. Tese (Doutorado em Administração) – Fundação Getúlio Vargas/RJ, Rio de Janeiro, 2017.

CEFAÏ, Daniel et al. Problèmes, expériences, publics: enquêtes pragmatistes. **Lectures, Les revues**, 2019.

CEFAÏ, Daniel. Public, socialisation et politisation: Mead et Dewey. **La Théorie Sociale de George Herbert Mead**. Paris: La découverte. http://www.lemetro.ifcs.ufrj.br/cefaï_public_relire_dewey.pdf, 2013.

CHATEAURAYNAUD, Francis. Argumenter dans un champ de forces. **Essai de balistique sociologique**, 2011.

CORREA, D. S.; CASTRO, R. A “virada pragmática” na sociologia francesa pós-bourdiesiana. In: ANPOCS – ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM CIÊNCIAS SOCIAIS, 38., 2014, Caxambu. **Anais [...]**. Caxambu: ANPOCS, out. 2014.

CRAWFORD, T. H. Interview with Bruno Latour. **Configurations**, 1, 2 (Spring), p. 247-268, 1993.

CRUZARA, G. **Who Is pulling the strings?** technology and regulatory risks at the services provided by credit fintechs in the light of the actor-network theory. 2022. 269 f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal do Paraná/PR, Curitiba, 2022.

DAMKE, E. J.; WALTER, S. A.; DA SILVA, E. D. A administração é uma ciência? **Revista de Ciências da Administração**, v. 12, n. 28, p. 105-126, set.-dez. 2010.

DELGADO, A. K. C. **Nova ‘organização’ do turismo**: um olhar para o turismo comunitário a partir da Teoria Ator-Rede (TAR). 2018. 300 f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal de Pernambuco/PE, Recife, 2018.

DELEUZE, G.; GUATTARI, F. **Mil platôs**. São Paulo: Editora 34, 2000. vol. I.

DEWEY, J. **The public and its problems**. Chicago: Swallow Press, 1927.

DUMEZ, H. Pragmatisme et recherche sur les sciences des organisations. **Libellio**, v. 3, n. 4, nov. 2007.

FELDMAN, Martha S.; ORLIKOWSKI, Wanda J. Theorizing practice and practicing theory. **Organization science**, v. 22, n. 5, p. 1240-1253, 2011.

FERREIRA, F. T. F. Rizoma: um método para as redes? **Liinc em Revista**, Rio de Janeiro, v. 4, n. 1, p. 28-40, mar. 2008.

FERREIRA, R. C. **Outros possíveis**: um estudo sobre a sustentabilidade em uma ecovila no Rio Grande do Sul. 2022. 148 f. Tese (Doutorado em Administração), Universidade Federal do Rio Grande do Sul/RS, Porto Alegre, 2022.

FOGACA, L. B. **Da conformidade à segurança**: reagregando sistemas sociotécnicos complexos na indústria de óleo e gás. 2021. 126 f. Tese (Doutorado em Administração e Negócios) – Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul/RS, Porto Alegre, 2021.

FORTES, P. J. de O. C. **A não representação na teoria ator-rede e o silenciamento como prática social nas organizações**: um estudo etnográfico em uma oficina mecânica. 2020. 179 f. Tese (Doutorado em Administração) – Centro Universitário da FEI/SP, São Bernardo do Campo, 2020.

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS. **Doutorado em administração**. Disponível em: <https://eaesp.fgv.br/cursos/doutorado-administracao-em-presas-cdae>. Acesso em: 6 dez. 2018.

GARCIA, M. de O. **O fio de Ariadne**: compreendendo as interações da fapemig no contexto da indução à inovação. 2019. 201 f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal de Lavras/MG, Lavras, 2019.

HERINGER, L. P. **Gestão de saúde orientada a dados**: perspectivas dos gestores e analistas técnicos municipais e estaduais em Minas Gerais. 2022. 160 f. Tese (Doutorado em Administração) – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais/MG, Belo Horizonte, 2022.

HONORATO, B. R. F. **Turismo étnico e xamânico na terra indígena do Rio Gregório**: um estudo sobre a construção da aldeia Yawarani. 2020. 139 f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal de Minas Gerais/MG, Belo Horizonte, 2020.

JOURNÉ, B. Théorie pragmatiste de l'enquête et construction du sens des situations. In: DUMEZ, H. Pragmatisme et recherche sur les sciences des organisations. **Libellio**, v. 3, n. 4, nov. 2007.

LACRUZ, A. J.; AMÉRICO, B. L.; CARNIEL, F. Teoria ator-rede em estudos organizacionais: análise da produção científica no Brasil. **Cad. EBAPE. BR**, Rio de Janeiro v. 15, n. 3, jul.-set. 2017.

LATOUR, B. **A Esperança de pandora**: ensaios sobre a realidade dos estudos científicos. São Paulo: Edusc, 2001.

LATOUR, B. **Jamais formos modernos**. Rio de Janeiro: Editora 34, 1994.

LATOUR, B. **Reagregando o social**. Uma introdução à teoria do ator rede. New York: Oxford University Press, 2012.

LAW, J. **Notes on the theory of the actor-networking**: ordering, strategy and heterogeneity. *Systems Practice*. 1992. Disponível em: <http://www.lancaster.ac.uk/fass/resources/sociology-online-papers/papers/law-notes-on-ant.pdf>. Acesso em: 8 dez. 2018.

LAZZARINI, S. Pesquisa em administração: em busca de impacto social. **RAE/FGV-EAESP**, São Paulo, v. 57, n. 6, p. 620-625, nov.-dez. 2017.

LE MOS JUNIOR, L. C. **Modelo de negócio**: uma lente pós-estruturalista para configuração de valor. 2017. 182 f. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – Universidade Presbiteriana Mackenzie/SP, São Paulo, 2017.

LUZ, L. H. da. **Estratégia emergente na lógica da multidão**: uma abordagem a partir de iniciativas da multidão, do comum e da teoria ator-rede. 2016. 306 f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos/RS, Porto Alegre, 2016.

MONTENEGRO, Ludmilla Meyer; BULGACOV, Sergio. Reflections on actor-network theory, governance networks, and strategic outcomes. **BAR-Brazilian Administration Review**, v. 11, p. 107-124, 2014.

NICOLINI, D. **After practice**. Conferência proferida na Summer School on Practice-based studies. Warwick Business School, 2014.

ORLIKOWSKI, Wanda J.; SCOTT, Susan V. 10 sociomateriality: challenging the separation of technology, work and organization. **Academy of Management annals**, v. 2, n. 1, p. 433-474, 2008.

PEREIRA, M. C. G. **Água e convivência com o semiárido**: múltiplas águas, distribuições e realidades. 2016. 234 f. Tese (Doutorado em Administração Pública e Governo) – Fundação Getúlio Vargas/SP, São Paulo, 2016.

QUÉRÉ, Louis; TERZI, Cédric. Pour une sociologie pragmatiste de l'expérience publique. Quelques apports mutuels de la philosophie pragmatiste et de l'ethnométhodologie. **Sociologies**, 2015.

RORTY, R. **Conséquences du pragmatisme**. Paris: Seuil, 1993.

ROSATTI, C. G.; BONALDI, E. V.; FERREIRA, M. T. Uma crítica para o presente: entrevista com Luc Boltanski. **PLURAL – Revista do Programa de Pós-Graduação em Sociologia da USP**, São Paulo, v. 21.1, p. 217-230, 2014.

SAVAGNAGO, M. L. L. **Transições sociotécnicas a partir de Políticas de Inovação Transformativa (TIPs)**: um estudo ator-rede em um arranjo de vitivinicultores. 2021. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Positivo/PR, Curitiba, 2021.

SELA, V. M. **A atuação dos atores no processo de formação da agenda de inclusão financeira no Brasil**. 2017. 227 f. Tese (Doutorado em Administração Pública e Governo) – Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2017.

SERVA, M. Epistemologia da administração no Brasil: o estado da arte. **Cad. EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 15, n. 4, p. 741-750, dez. 2017.

SILVA, T. A. B. da. **Traduções e desvios, mobilizações e resistências na transparência pública**: o processo de abertura de dados governamentais no município de São Paulo. 2019. 221 f. Tese (Doutorado em Administração) – Fundação Getúlio Vargas/SP, São Paulo, 2019.

SILVEIRA, A. B. da. **Digital platforms in the sharing economy**: mediating and flattening consumption and service relationships. 2020. 224 f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos/RS, Porto Alegre, 2020.

SILVEIRA, L. M. da. **Economia compartilhada**: aproximações e afastamentos da inovação social. 2020. 251 f. Tese (Doutorado em Administração e Negócios) – Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul/RS, Porto Alegre, 2020.

SOARES, C. D. M. **Inclusão digital e participação eletrônica**: uma investigação multipaper. 2016. 159 f. Tese (Doutorado em Administração) – Fundação Getúlio Vargas/RJ, Rio De Janeiro, 2016.

TONELLI, Dany Flávio; BRITO, Mozar José de; ZAMBALDE, André Luiz. Empreendedorismo na ótica da teoria ator-rede: explorando alternativa às perspectivas subjetivista e objetivista. **Cadernos Ebape. br**, v. 9, p. 586-603, 2011.

TONELLI, D. F. Origens e afiliações epistemológicas da teoria ator-rede: implicações para a análise organizacional. **Cad. EBAPE.BR**, v. 14, n. 2, Artigo 9, Rio de Janeiro, abr.-jun. 2016.

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO. **Doutorado em Administração**. Disponível em: <https://www.fea.usp.br/administracao/pos-graduacao/informacoes-dos-cursos/doutorado>. Acesso em: 6 dez. 2018.

VALADÃO, J. de A. D.; CORDEIRO NETO, J. R.; ANDRADE, J. A. de. Teoria do ator-rede: irreducibilidade, simetria e os estudos em administração/organizações. **Organizações em contexto**, São Bernardo do Campo, v. 14, n. 27, jan.-jun. 2018.

VILLAR, E. G. **A decisão como processo performativo**: uma análise sob a perspectiva relacional. 2019. 175 f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal do Paraná/PR, Curitiba, 2019.

CAPÍTULO 9

UMA NARRATIVA SOBRE A EXTENSÃO UNIVERSITÁRIA NO CONTEXTO DA QUARTA REVOLUÇÃO INDUSTRIAL: AS OPORTUNIDADES PARA O DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS SOCIOEMOCIONAIS



Thiago Henrique Almino Francisco¹

Leticia Cunha²

Isadora Maria Back da Veiga³

SUMÁRIO

¹ Universidade do Extremo Sul Catarinense Unesc – Av. Universitária – 2600 – Universitário
– Criciúma/SC tfrancisco@unesc.net

² Universidade do Extremo Sul Catarinense Unesc – Av. Universitária – 2600 – Universitário
– Criciúma/SC leticiaacunha@gmail.com

³ Universidade do Extremo Sul Catarinense Unesc – Av. Universitária – 2600 – Universitário
– Criciúma/SC isadorabdv@gmail.com

INTRODUÇÃO

O Ensino Superior tem percorrido trajetórias distintas em virtude das demandas apresentadas pelo atual contexto, que é fervorosamente influenciado pela tecnologia e pelas novas questões de trabalho. Isso desperta um processo de ressignificação dos currículos, estabelecendo um conjunto de práticas que tem o objetivo de (re)construir o percurso formativo do estudante em seu processo de formação. No mesmo sentido, há também um movimento que amplia o escopo da Universidade, tornando-a uma estrutura que é responsável por fomentar relações interdependentes entre a formação e as demandas sociais. Nesse trajeto, a extensão cumpre um papel fundamental, sendo a principal ferramenta que proporciona a interação entre o Ensino Superior e as demandas sociais.

Em um cenário de mudanças, tais como o que é encontrado a partir do contexto da Quarta Revolução Industrial, é possível perceber que a extensão também pode ser reconhecida como uma ferramenta aplicada para o desenvolvimento de competências. Sejam elas aplicadas ao mundo do trabalho ou à capacitação do cidadão, por meio da extensão elas têm a condição de criar um caminho de retroalimentação do currículo, ampliando o escopo do Projeto Pedagógico de um curso.

Sob a ótica destas premissas, o artigo tem o objetivo de conhecer as contribuições da extensão para o desenvolvimento de competências socioemocionais em jovens que residem em espaços de vulnerabilidade social. Por meio de uma investigação de abordagem narrativa, os resultados da pesquisa, realizada com participante de um projeto de extensão desenvolvido por uma Universidade Comunitária, que neste estudo será denominada de “IES”, demonstram que a extensão tem sido um mecanismo de fomento de novas capacidades que permitem, inclusive, a ampliação das condições sociais dos participantes.

Do ponto de vista das contribuições, espera-se que o trabalho tenha condições de ampliar as discussões sobre a extensão e suas possibili-

dades, numa perspectiva de compreender sua relevância quando integrada a programas e projetos estruturados em um contexto institucional. Dessa forma, emerge a relevância do estudo, sobretudo em virtude de um movimento que começa a ganhar corpo nos referenciais nacionais de extensão, publicados ainda no ano de 2018.

Para tanto, o artigo se organiza em cinco seções. Após a primeira, que apresenta a introdução, estão as contribuições da teoria e os procedimentos metodológicos. Posteriormente, são apresentados os procedimentos metodológicos e os resultados e, por fim, as considerações finais, que apresentam as conclusões, as contribuições e as sugestões para trabalhos futuros.

CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS

Neste capítulo, encontram-se expostos os dados das buscas sistemáticas que proporcionaram a construção de um quadro teórico sobre o tema. Os conceitos emergiram e foram organizados em eixos que contribuem para explicar o movimento constituído nesta pesquisa.

A QUARTA REVOLUÇÃO INDUSTRIAL: UMA ABORDAGEM TEÓRICA

No contexto atual, emergem discussões que procuram compreender o movimento desencadeado pela tecnologia e que orienta a atividade de organizações das mais diversas naturezas, considerando seus aspectos estruturais e de funcionamento. Na visão de Schwab (2017), isso é resultado do que se denominou de “Quarta Revolução Industrial”, caracterizada pela integração da produção industrial com a tecnologia, estabelecendo um movimento que originou as “organizações inteligentes”, responsáveis pela produção de soluções que integram o domínio físico e o tecnológico

e que geram novas soluções articuladas com os objetivos estratégicos das organizações.

Esse movimento proporcionou condições para que empresas e organizações dos mais variados fins pudessem redirecionar suas capacidades para o uso de novos recursos, com a condição de estruturar soluções tecnológicas articuladas com suas estratégias, fomentando interações que possam gerar produtos que utilizem diversos desdobramentos tecnológicos possíveis. No campo da gestão organizacional, por exemplo, surgem soluções que se utilizam da robótica, da impressão 3D, do “Big data”, da computação em nuvem e da inteligência artificial como alternativas aos produtos e soluções convencionais, que podem gerar resultados exponenciais às organizações.

Na perspectiva conceitual, o panorama teórico tem apresentado um movimento que busca explicar as causas e consequências dessa abordagem para as organizações, o que permite inferir que esse movimento tem se constituído também como um movimento articulado com a revisão da estratégia das organizações e, até mesmo, algo que propõe um novo posicionamento para uma série de modelos de negócios. Em linhas gerais, o que se percebe é que o movimento tecnológico proporcionado por este contexto é objeto de apropriação das organizações para o desenvolvimento de novas capacidades.

Nas contribuições de Xiong *et al.* (2015), é possível perceber que o movimento proporcionado por esse novo contexto gera oportunidades de adaptações das organizações tradicionais, e fortalece as competências para a segurança das informações estratégicas, que tornam-se cada vez mais diferenciadas em um contexto fortemente influenciado pela tecnologia. A quarta revolução industrial, portanto, altera profundamente as redes de relacionamentos internos da empresa e fomenta práticas de gestão do conhecimento na organização, especialmente para que seja possível desenvolver ativos de conhecimento que potencializem as atividades dos sistemas organizacionais. Surgem, então, aplicações tecnológicas de larga escala que

redirecionam os aspectos estruturais e tecnológicos das organizações, alterando o paradigma da oferta de soluções proporcionada pela organização.

Fulga, Davidescu e Effenberger (2017) destacam que a quarta revolução industrial introduziu novos princípios nas organizações, permitindo o desenvolvimento de novos conhecimentos aplicados à produção de soluções. Isso permitiu a oportunidade de explorar outros campos, e estabeleceu o desenvolvimento de uma atividade direcionada ao atendimento de contextos específicos. As organizações, portanto, tornaram-se mais eficientes, na medida em que tiveram condições de redirecionar suas capacidades para atender processos de negócios de interesse de um determinado segmento.

Em consonância a essa visão, Balashova e Gromova (2018) destacam que a quarta revolução industrial tem a condição de fomentar o que as autoras denominaram de “manufatura ágil”, visto que promove uma transformação radical na estrutura de negócio das indústrias, proporcionando mais interação, flexibilidade e o desenvolvimento de novas forma de operação. Em razão da amplitude dos recursos proporcionados, desenvolvem-se novas competências, que permitem estruturar um conjunto de estratégias dinâmicas, que atuam para mudar as expectativas dos consumidores, aumentar a performance dos produtos e fomentar novas parcerias entre distintos modelos de negócio, com o objetivo de aumentar a eficiência das organizações.

Essa nova perspectiva gera, deste modo, novas condições e capacidades organizacionais, que devem ser avaliadas com critérios, para que se torne possível alinhar o desenvolvimento das competências das pessoas que atuam nessas estruturas. Nesse sentido, emergem discussões que visam conhecer as competências necessárias para que as pessoas tenham condições de ocupar espaços estratégicos nessas organizações, especialmente em virtude da influência da “robótica”, em substituição a atividades de pouco valor agregado. Nessa perspectiva, vem à superfície o conceito de *soft skills*, também discutidas na perspectiva das competências socioemocionais,

como alternativa ao desenvolvimento das pessoas em contextos fortemente influenciados pelos impactos da quarta revolução industrial.

AS COMPETÊNCIAS SOCIOEMOCIONAIS: UMA ABORDAGEM RELACIONADA COM AS SOFT SKILLS

Os desdobramentos identificados no contexto da quarta revolução industrial fomentam novas reflexões a respeito de um movimento que se constitui como necessário para que se compreenda o que está acontecendo no entorno das organizações. Em virtude do impacto profundo no contexto das organizações, promovido pela influência tecnológica, emergem discussões que buscam compreender os impactos disso no comportamento das pessoas e nas suas capacidades de se inserirem na sociedade.

Vale (2009) desenvolve uma reflexão aderente a este aspecto, evidenciando a necessidade de fomentar novas capacidades sociais nos indivíduos na medida em que a tecnologia vai rearranjando os espaços organizacionais e sociais. A autora destaca que é o momento de reconstrução do sujeito, para que ele se torne relevante em um contexto em que a tecnologia emerge como instrumento que pode “re” construir o espaço social. As capacidades análogas à inteligência emocional surgem, portanto, como elementos que conectam o indivíduo a essa “nova sociedade”, eivada de instrumentos de tecnologia da informação.

Numa perspectiva gerencial, Aires, Kempner- Moreira e Freire (2018) destacam que o movimento da indústria 4.0 tem alterado profundamente as formas pelas quais produzimos e nos relacionamos, determinando que novas capacidades sejam desenvolvidas, para que seja possível “re” posicionar o indivíduo na sociedade e no ambiente organizacional. Os trabalhos consultados pelos autores destacam que há evidências de um movimento de educação continuada e formação baseadas em capacidades que as máquinas não possuem, especificamente relacionadas à inteligência emocional, à criatividade, à inovação, à solução de problemas e a um

conjunto de conhecimentos técnicos que tornam o sujeito um “especialista humanizado”.

Em consonância com a obra de Schwab (2017), emergiram diversos estudos com a intenção de desvendar a dinâmica das *soft skills*, numa tentativa de diferenciá-las das *hard skills*, consideradas capacidades operacionais aplicadas à produtividade. Calanca *et al.* (2019), Sridharan e Boud (2019), Tseng, Yi e Yeh (2019), Jagannathan, Camasso e Delacalle (2019), Georgiou, Gouras e Nikolau (2019) e Rana e Ha-Brookshire (2019), entre outros, destacam que as *Soft Skills* se constituem em capacidades individuais que têm a condição de fortalecer a inserção social e organizacional do indivíduo em um contexto de tecnologias alternativas, inteligência artificial e mudança dos paradigmas organizacionais. Em uma reflexão sobre a obra dos autores, o que se percebe é que há um movimento social estabelecido, e não apenas em países desenvolvidos, que buscam fomentar uma nova sociedade baseada em capacidades de relacionamento e de inserção social, como alternativa a um movimento emergente que apregoa as competências empreendedoras como formas de alterar o cenário social.

Para Liventsova, Rumyantseva e Syryramkina (2019), estes elementos são, na verdade, capacidades sociais e humanísticas que qualificam as atividades profissionais, diferenciando-as de operações mecânicas e técnicas, proporcionando uma maior condição de o indivíduo desenvolver condições alternativas de atuar na sociedade e nas organizações. Seguindo a perspectiva de Vale (2009), o trabalho destaca que o contexto da quarta revolução industrial enseja conhecimento e a gestão das próprias emoções, as capacidades de desenvolver habilidades de expressão e de resistência à frustração e de gerar emoções positivas. Além disso, emergem também as capacidades de controlar a produtividade a partir de habilidades de automotivação e de empatia, que tornam o indivíduo cada vez mais apto a gerenciar seus relacionamentos.

Para além de questões de viés econômico, o que preconizam Mitchell, Skinner e White (2010) é aderente e alinhado à proposição de Vale (2009) sobre as competências socioemocionais, e pode ser considerado

como elemento norteador de novas práticas educacionais e organizacionais, em que se destacam os aspectos que podem se expressar da seguinte forma:

- Habilidades cognitivas: flexibilidade cognitiva, criatividade, raciocínio lógico, sensibilidade para problemas, raciocínio matemático e visualização;
- Habilidades físicas: força física e destreza manual e de precisão;
- Competências de conteúdo: aprendizagem ativa, expressão oral, compreensão de leitura, expressão escrita e alfabetização TIC;
- Competências de processo: escuta ativa, pensamento crítico, monitoramento próprio e dos outros.
- Competências sociais: coordenador de equipe, inteligência emocional, negociação, persuasão, orientação de serviço e treinamento pessoal;
- Competências sistêmicas: julgamento de tomada de decisão e análise sistêmica;
- Competência para solucionar problemas complexos: solução de problemas complexos;
- Competências de Gestão de Recursos: gerenciamento de recursos financeiros, gerenciamento de recursos naturais, gestão de pessoas e gestão de tempo;
- Competências técnicas: reparo e manutenção de equipamentos, controle e operação de equipamentos, programação controle de qualidade.

De acordo com Mitchell, Skinner e White (2010), portanto, as *Soft Skills* são percebidas como elementos altamente relevantes para o novo contexto organizacional que se forma, na medida em que se distinguem como aspectos que inferem na personalidade das pessoas em um mundo cada vez mais tecnológico, permitindo a condição de separar habilidades operacionais das humanas, o que dá a condição das organizações,

especialmente aquelas que surgem a partir do conceito das “startups”, construir alternativas para promover capacidades diferenciadas nas pessoas, que possam torná-las, tal como Hammel (2012) evidencia, empregáveis em um contexto de fortes mudanças.

A EXTENSÃO COMO FORMA DE DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS

Em tempos de mudança, as adaptações necessárias às contingências organizacionais e sociais ocorrem nos mais diversos segmentos, que se articulam para se (re) inventarem, buscando atender a demandas que emergem das inovações que podem acometer a sociedade. No contexto educacional, mais especificamente no Ensino Superior, isso não é diferente, e pode ser compreendido a partir da reflexão sobre as práticas de extensão, notadamente reconhecidas como uma forma de ampliar o diálogo com a instituição de Ensino Superior.

A extensão, no Brasil, é conhecida como um aspecto constitutivo para as Universidades, e reconhecida como um elemento indutor da qualidade para as IES não universitárias, que permite, mediante um viés intervencionista, o desenvolvimento de movimentos de aprendizados que compreendem todos os envolvidos no contexto institucional, o que ocorre por meio de ações, projetos ou programas, desde que articulados com as diretrizes institucionais. Do ponto de vista internacional, diversos estudos têm discutido a extensão como um movimento articulado com o desenvolvimento de redes institucionais de fomento a uma série de práticas acadêmicas, que vão desde a pesquisa até a gestão institucional. Nos trabalhos de Henderson (2019), Das e Das (2019) e Schwab (2017), é possível perceber um movimento que guarda algumas características e tendências extensionistas em nível mundial, mas que também proporcionam oportunidades de aprendizagem diferenciadas aos acadêmicos, numa perspectiva

de desenvolvimento de competências. O texto de Francisco *et al.* (2018) colabora para a compreensão deste fenômeno.

Considerando trabalhos nacionais, percebe-se que diversos estudos buscam “assentar” a identidade da extensão no Ensino Superior brasileiro, sobretudo pelo fato de que o conceito da extensão não é regulado como o do ensino e da pesquisa, que ocorre, respectivamente, pelas ações do Inep (com o Enade) e da Capes. Muito embora a extensão esteja imbricada com ambos os elementos, em razão de sua capacidade de promover a inserção social, há estudos que visam se debruçar sobre o conceito de uma forma mais sistemática. No caso da proposta de Nunes e Silva (2011), é possível identificar que a extensão se configura como um movimento que proporciona diálogo entre a instituição e a sociedade, a partir de ações propositivas e intervencionistas que consideram as diretrizes institucionais e as necessidades da sociedade. Os resultados demonstram a condição de transformar estudantes e representantes da sociedade em partícipes protagonistas da transformação social, tirando-os da condição de espectadores das mudanças necessárias à sociedade.

Na perspectiva descrita por Rodrigues *et al.* (2013), percebe-se que a extensão é uma forma de ampliar as possibilidades de aprendizagem dos estudantes, por meio de práticas que se conectam com as necessidades emergentes da sociedade. Por meio da extensão, tal como discutem os autores, torna-se possível conduzir a aprendizagem dos estudantes para situações reais, com a condição de fomentar competências que sejam relevantes para a inserção social do futuro profissional.

Nesta trilha, a Resolução Nº 7, de 18 de dezembro de 2018 (Brasil, 2018) apresenta uma tentativa de regulamentação das práticas de extensão, percebendo-as como:

a atividade que se integra à matriz curricular e à organização da pesquisa, constituindo-se em processo interdisciplinar, político educacional, cultural, científico, tecnológico, que promove a interação transfor-

madura entre as instituições de ensino superior e os outros setores da sociedade, por meio da produção e da aplicação do conhecimento, em articulação permanente com o ensino e a pesquisa (p. 4).

Sob a ótica destas contribuições, a seguir são apresentados os ordenamentos metodológicos que permitiram identificar as contribuições da extensão para o desenvolvimento de competências socioemocionais em jovens que residem em espaços de vulnerabilidade social, mote principal deste artigo.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para atingir os resultados propostos neste estudo, optou-se por uma abordagem de cunho interpretativo, numa perspectiva qualitativa, na medida em que a intenção dos resultados é proporcionar uma visão dos elementos norteadores da problemática, considerando a participação ativa e protagonista dos sujeitos envolvidos. Nesse sentido, valoriza-se a visão de mundo do sujeito, como ator principal da construção do conhecimento, advindo de sua interação com o ambiente e considerando os aspectos simbólicos de sua percepção do mundo (Morgan, 1980; Corbin; Strauss, 2008; Creswell, 2014).

Considerando estes aspectos, o estudo se desenvolve a partir de uma abordagem narrativa, considerando a visão de Creswell (2014), quando ele destaca o fato de que é uma forma de conhecer, sob a ótica da visão dos sujeitos que estão imersos no fenômeno, o movimento caracterizado por algum evento que tenha significado para os envolvidos. Dessa forma, a narrativa se mostra como uma forma de descortinar desafios que existem em um dado contexto a partir da visão “tácita” do sujeito, permitindo que se extraíam significados legítimos de um determinado processo social. Ao considerar também a classificação proposta por Flick (2008), importa des-

tacar que esta pesquisa se caracteriza por analisar um contexto episódico, considerando narrativas que buscam discutir um fenômeno específico e pontual.

Buscou-se conhecer a narrativa de participantes de um projeto de extensão que é desenvolvido por uma Universidade Comunitária, que neste estudo será denominada de “IES”, e que possui o objetivo de proporcionar o desenvolvimento de Soft Skills para a formação cidadã e autônoma, em contextos de vulnerabilidade social, para cidadãos em idade escolar. O projeto, desenvolvido na perspectiva de um programa de extensão da universidade, que é denominado de “Território Paulo Freire”, é aplicado em uma escola de Ensino Fundamental, localizada em um espaço de vulnerabilidade social em um município do Extremo Sul de Santa Catarina. Atualmente, cerca de 16 jovens, em idades que variam de 14 a 16 anos, participam do projeto. Os Termos de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) foram devidamente assinados pelos responsáveis legais dos estudantes, avalizados pela orientadora pedagógica da escola.

Os dados foram coletados a partir de uma entrevista semiestruturada, aplicada em um conjunto de cinco participantes, que se disponibilizaram como voluntários, após um período de sensibilização, que ocorreu na metade das atividades do projeto, desenvolvido a partir de um cronograma anual. O roteiro contou com 12 perguntas abertas, todas elas alinhadas com a problemática elencada na pesquisa. As entrevistas, com duração aproximada de 35 minutos, gravadas e transcritas, foram analisadas com base nas considerações de Bardin (1977) e Creswell (2014), proporcionando a possibilidade de se estabelecer categorias temáticas que tenham a condição de descrever a narrativa dos pesquisados. Por meio delas, emergiram histórias, epifanias e materiais contextuais, que foram organizados em torno dos elementos que caracterizam a vivência dos sujeitos em torno da problemática elencada nesta pesquisa. Surgiram dela, portanto, três temáticas, que, constituídas com o auxílio de um processo de triangulação de dados, amparado também pelas premissas da codificação proposta por Flick (2008), originaram eixos temáticos que elucidam um determinado fenômeno.

A análise de abordagem narrativa é um movimento que contribui para estabelecer elementos que (re) criam uma história de forma projetiva, numa perspectiva de compreender o contexto a partir de histórias que caracterizam a visão de mundo de um conjunto de indivíduos. A visão de Czarniawska (1998) auxilia a compreender esse movimento como uma forma de ordenar histórias que ajudam a estruturar um contexto e que, de forma ordenada, contribuem para criar movimentos dialéticos que podem prospectar o futuro. Sob essa ótica, a seguir, são apresentados os resultados da entrevista.

APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção são apresentados os dados da análise da narrativa dos pesquisados, com o intuito de conhecer as contribuições da extensão para o desenvolvimento de competências socioemocionais em jovens que residem em espaços de vulnerabilidade social. Os entrevistados, alunos participantes do projeto e devidamente matriculados no nono ano do Ensino Fundamental de uma escola municipal em que o projeto é desenvolvido, serão nominados pelos códigos “ENT” e classificados de acordo com suas contribuições, que variam de 1 a 5. Todos eles residem em espaços de vulnerabilidade social que são abarcados pelo “Território Paulo Freire”, espaço em que uma Universidade Comunitária do Sul Catarinense que, reitera-se, está caracterizada por “IES”, desenvolve um vasto conjunto de projetos de extensão.

UMA NOVA VISÃO DA UNIVERSIDADE

Um dos pontos de discussão, em todo o campo da gestão universitária, inclui os movimentos que se constituem para “tirar a universidade de si mesma”, abrindo seu escopo de atuação, para que se criem interações

com a sociedade. Um dos pontos que orientam este processo é a extensão, notadamente reconhecida como uma das formas de fazer com que a universidade tenha condições de atingir demandas sociais e tratá-las, de forma colaborativa, gerando resultados que tenham condições de retroalimentar o ensino e a pesquisa. Há, contudo, resultados que não atingem apenas a universidade, mas, também, a comunidade que mantém relações com um determinado evento extensionista desenvolvido. Na medida em que isso ocorre, há condições de fortalecer as relações entre a as instituições e o entorno, criando laços de parceria e reciprocidade entre a sociedade e a “IES”, conforme afirmado pelo respondente ENT1:

Ah, é bem legal porque eu não sabia que uma Universidade como a “IES” poderia vir até aqui. A gente é pobre, muitas vezes criado em um lugar que as pessoas que estudam não querem vir. Mas eu estou gostando muito, porque tem me mostrado que não é assim, e um dia a gente também pode participar de tudo isso aí (ENT1).

A visão de ENT1 desconstrói uma percepção da universidade, que se restringe “a seus muros”, e demonstra que a prática da extensão é um exercício bastante intenso, que permite modificar um contexto de crenças enraizadas, especialmente aquelas que defendem que a universidade é um espaço “elitizado”. A extensão, pelo menos a partir dos projetos desenvolvidos pela “IES”, demonstra que há um exercício sendo feito para desconstruir um paradigma que ainda existe na sociedade, que entende a universidade como um espaço social restrito aos portadores de recursos estratégicos da sociedade.

Nessa mesma linha, o ENT2 manifesta sua crença nas ações desenvolvidas pelo projeto, e traz um outro desafio, que demonstra a responsabilidade que a IES possui neste contexto. Em suas contribuições, ele destaca que “sabe que agora pode contar com a IES para ajudar a resolver os problemas da escola e do bairro”. Essa premissa é verdadeira, na medida

em que um dos fundamentos da extensão é criar ações intervencionistas que possam ser assertivas em um determinado contexto, mas que não devem ser confundidas com o “assistencialismo”, que não se configura como um papel da universidade. Em sua natureza, tal como destaca Trindade (2000), a universidade se constituiu para fomentar mudanças sociais por meio do ensino, da pesquisa e da extensão, aplicadas sob a ótica de um projeto institucional.

De toda a forma, a percepção dos entrevistados demonstra que a extensão proporcionou uma outra condição para a universidade, na medida em que transformou a visão dos participantes sobre a estrutura e o funcionamento da IES. A visão dos demais entrevistados demonstra que, para os pesquisados, a universidade é muito mais do que um espaço restrito, ganhando contornos de estrutura que tem a condição de contribuir para desenvolver o ambiente em que o projeto de extensão vem sendo desenvolvido:

Eu não sabia que a Universidade poderia vir até aqui e fazer essas coisas. Nesse tempo eu aprendi bastante coisa, e já sei que se eu tiver mais dúvida sobre o meu futuro, posso contar com a IES para me ajudar (ENT3).

É legal, pois quando eu soube que a IES nos ajudaria de alguma forma a melhorar, isso me animou para fazer o Enem um dia. Conhecemos a estrutura da IES, e tem um monte de coisas lá que funciona melhor do que o que a prefeitura fornece (ENT4).

A partir do projeto, eu soube que a IES tinha uma estrutura que a gente pode usar para algumas questões. As clínicas, por exemplo. Fui muito bem atendido quanto estive lá (ENT5).

Em uma análise geral da contribuição dos entrevistados, é possível perceber que a extensão contribuiu para mudar a visão dos participantes do projeto sobre a universidade, na medida em que o projeto desenvolvido,

além de auxiliá-los no desenvolvimento de novos comportamentos, colaborou também para a (re) construção de uma nova visão sobre o papel da IES no contexto. Especialmente a partir das contribuições do ENT4 e do ENT5, o que se percebe é que, a partir do projeto, os participantes tiveram a condição de conhecer e usufruir, o que também permitiu ampliar as esperanças dos participantes quanto a aspectos do futuro, no que se refere à formação e à melhoria de suas condições de vida.

Aos participantes, portanto, cria-se uma nova visão da IES, uma vez que lhes são apresentadas novas oportunidades de melhoria da qualidade de vida, proporcionando à comunidade ações que impactam na história de vida dos participantes do projeto, e, à própria IES, elementos que condicionam a melhora de seus currículos, à medida em que a própria extensão se apresenta como uma estratégia de ensino inovadora, em razão do impacto na *práxis* do processo de ensino e aprendizagem.

UMA NOVA VISÃO DE “MIM MESMO”

Uma das características da extensão é a possibilidade de intervenção na sociedade e, com isso, a mudança das condições de vida de uma determinada comunidade. Isso ocorre em diversas esferas, de acordo com o projeto desenvolvido, e permite que os envolvidos possam também se reconhecer como “sujeitos” que ocupam um determinado espaço social relevante. No caso do projeto desenvolvido pela “IES”, aplicado em um contexto de vulnerabilidade social, o que se percebe é que o impacto causado tem a condição de (re) orientar as condições de vida de indivíduos que estão em fase de desenvolvimento. Para o ENT3, um jovem de 16 anos, a extensão teve um significado peculiar e que retrata uma condição específica do processo, que está para além das formalidades institucionais e regulatórias do Ensino Superior:

Eu me senti mais confiante pois o projeto me ajudou e buscar informações sobre o meu futuro. Eu me lembro que num desses dias a minha mãe me pediu pra ir pagar uma conta e eu sempre me sentia tímido, com medo de todo mundo. Agora é diferente, eu me interessei por um monte de coisa nova e na televisão eu tô gostando de assistir o jornal (ENT2).

A partir das contribuições do ENT2, percebe-se a condição explícita do projeto, especialmente da extensão, em desenvolver capacidades que estão para além das formalidades do currículo acadêmico, visto que influencia a qualidade de vida, a formação para a vida, a formação continuada e uma série de condições que ampliam as percepções do sujeito como um cidadão, inserido em seu contexto social e ativo na transformação do mundo. Nesse sentido, a extensão ganha notoriedade por constituir um elemento substantivo no desenvolvimento de atividades que podem apresentar “o novo” para quem usufrui de seus resultados:

Esses dias eu me interessei por ir até a sessão da câmara dos vereadores, para conhecer como funciona a atividade dos vereadores mirins. Eu comecei a me interessar pela política, e entender que o mundo é muito maior do que a direita ou a esquerda; que eu nem sabia o que era. Eu não sabia que eu poderia frequentar esses espaços (ENT3).

Além disso, em função de sua condição emancipadora, a extensão proporcionou uma visão diferente em diversos aspectos, até mesmo no estético, posto que a incorporação de conhecimento de mundo também permite que o indivíduo tenha condições de se emancipar em diversas facetas de sua história. O projeto desenvolvido, além de fomentar oportunidades de conhecer a sociedade e suas diversas estruturas, também trouxe casos curiosos, tal como o que se apresenta nas contribuições da ENT1:

Eu passei a me olhar diferente, como uma pessoa que tem sonhos e sabe onde quer chegar na vida. Me senti mais confiante para olhar pra mim mesma e ver que eu posso ser diferente. Não tenho mais vergonha das minhas amigas, porque agora sei que eu também posso chegar onde muita gente chegou.

Outro ponto importante e que pode ser destacado é o fato de que a extensão também contribui para o fortalecimento das relações familiares e sociais. Isso pode ser atribuído ao fato de que a extensão tem condições de impactar a vida das pessoas, de forma que seja possível reconstruir um espaço social crítico, impactado por problemas sociais que a universidade tem condições de “atacar”. Pelas contribuições dos participantes ENT4 e ENT5, é possível perceber uma série de elementos que se arrolam a este fator:

Depois do projeto, eu me vi uma pessoa que começou a entender melhor a família e um pouco das exigências que a minha mãe sempre faz. Ela não é estudante, mas depois de tudo isso eu vi que ela sabe das coisas (risos) (ENT4).

Foi legal porque eu pude valorizar mais a profissão que meu pai tem e a correria do meu irmão. O projeto ainda não acabou, mas eu tenho conseguido perceber o que eu tenho que fazer para ser alguém na vida e ajudar mais a minha família (ENT5).

A extensão, portanto, é um movimento bastante intenso, que caminha no sentido de desenvolver competências institucionais e sociais, nos espaços e nos indivíduos, proporcionando, por meio de um fluxo interativo constante, trocas que fomentam conhecimentos e que podem aprimorar a vida dos sujeitos, melhorar a qualidade de vida na sociedade e os currículos acadêmicos. A partir das reflexões proporcionadas por Vale (2009), além das condições sociais desenvolvidas, infere-se que a extensão também

fortalece os recursos metodológicos do projeto institucional, permitindo que, por meio dos projetos, ocorra o aprimoramento das ações aplicadas ao desenvolvimento do perfil do egresso esperado pelas instituições que atuam com a extensão e, neste caso, esperado também pela “IES”.

AS NOVAS CAPACIDADES PROPORCIONADAS E EM DESENVOLVIMENTO: AS COMPETÊNCIAS SOCIOEMOCIONAIS COMO RESULTADO DA EXTENSÃO

O principal objetivo do projeto está assentado em desenvolver *Soft Skills* para a formação cidadã e autônoma, em contextos de vulnerabilidade social, para cidadãos em idade escolar. O projeto é aplicado em uma escola municipal, que se localiza em um bairro que está situado no que a “IES” denominou de “Território Paulo Freire”, que é um espaço considerado pela universidade para desenvolver um conjunto de projetos de extensão que possibilitem a melhoria daquele espaço.

Nesse sentido, dentro do escopo do projeto, se destaca o desenvolvimento de oficinas, palestras, *workshops* e outras atividades que discutam temas transversais aos currículos da “IES” e que interajam com os componentes curriculares dos estudantes do nono ano da escola. Entre os temas das oficinas, estão o “empreendedorismo”, a “cultura de paz”, a “visão de mundo da política brasileira”, a “gestão do conhecimento”, as “discussões sobre empregabilidade no contexto da quarta revolução industrial”, a “robótica” e outros temas considerados emergentes no contexto em que o colégio se localiza. Ao longo de oito oficinas já desenvolvidas, cerca de 16 participantes fizeram parte da turma, e, por meio da contribuição dos entrevistados, algumas competências socioemocionais (*soft skills*) foram desenvolvidas, e são caracterizadas a seguir, descritas a partir de habilidades cognitivas, competências básicas e competências transversais, tal como é exposto também por Vale (2009).

No que se refere às habilidades cognitivas, a contribuição dos entrevistados demonstrou que as atividades desenvolvidas no *workshop* sobre empreendedorismo contribuíram para o desenvolvimento de habilidades cognitivas que não existiam, ou que eram pouco exploradas pela escola. Em uma das contribuições, um dos entrevistados destacou que as atividades desenvolvidas e relacionadas com a educação financeira contribuíram para o desenvolvimento de capacidades de “sensibilidade para a identificação de problemas”, visto que foi possível vivenciar, “na prática”, os problemas vividos na família:

Eu pude pelo menos tentar ajudar em casa. Quando a gente viu aquelas formas de organizar as finanças, eu tentei levar isso pro meu pai em casa. Ele ganha pouco, mas a gente conseguiu fazê-lo se interessar por isso (ENT4).

Outra contribuição demonstra que houve indícios do desenvolvimento de habilidades de flexibilidade cognitiva, na medida em que alguns entrevistados evidenciaram capacidades que aprimoraram seus respectivos aprendizados. Por meio de diversas oficinas, em especial as que trataram de temas relacionados à sociedade e ao empreendedorismo, foi possível identificar indícios de reforço nas capacidades de “autoaprendizado” e que foram reconhecidas como pontos fortes do projeto. Na visão de alguns entrevistados, foi possível identificar que essa condição se tornou um referencial para outras atividades, inclusive para o incremento do desenvolvimento dos participantes nas atividades acadêmicas:

Hoje eu sei estudar melhor para as atividades que desenvolvo. Tenho condições de ler melhor e entender o que eu estou lendo (ENT1).

Parece que eu estou aprendendo melhor. Estou gostando de estudar mais e isso tá fazendo com que as

minhas atividades escolares possam render melhor (ENT2).

As minhas notas melhoraram bastante e hoje, quando eu tenho alguma dificuldade, eu me sinto melhor em pedir ajuda e sei pra quem correr (ENT3).

Se eu conseguir manter tudo isso, vou conseguir chegar melhor no Ensino Médio e ter condições de entrar em uma faculdade no futuro (ENT5).

Outra condição percebida no projeto foi a condição proporcionada para o desenvolvimento de algumas competências básicas nos indivíduos, que, de acordo com Vale (2009), Schwab (2017) e Mitchell, Skiner e White (2010), podem fomentar um novo movimento dos indivíduos na sociedade. Esse tipo de capacidade tem a condição de tornar os sujeitos ativos em seu respectivo contexto social, permitindo, tal como estabelece Hammel (2012), uma condição de adaptação na sociedade em tempos de mudança. A partir da contribuição dos entrevistados, algumas evidências deste desenvolvimento podem ser percebidas:

Eu consigo falar melhor em público. Quando tem atividade na sala, eu sou o primeiro a pedir a palavra. Eu percebi que eu aprendi a falar mais, me expressar, interagir com as pessoas... (ENT1).

Toda vez que a aula acaba eu procuro outras formas de aprender aquele conteúdo. Eu lembro do encontro que tivemos, a aula sobre os potenciais da internet, e como eles podem nos ajudar. Isso tem me ajudado (ENT2).

De maneira específica, os entrevistados ENT1 e o ENT2 demonstram a condição do desenvolvimento de duas competências básicas, destacadas nas contribuições de Mitchell, Skiner e White (2010): a Aprendizagem Ativa e a Expressão Oral, reconhecidas como competências básicas, que foram citadas como evidências resultantes dos eventos do projeto:

Hoje eu consigo buscar o meu conhecimento sozinho. Tô aprendendo a cada dia a ler melhor e hoje eu já tenho interesse em comprar livros, o que nunca aconteceu. E hoje também entendo um pouco melhor esse negócio da política e porque todo mundo vive brigando por votar em um ou no outro (ENT3).

Esses dias meu irmão me disse que eu tava falando igual a um apresentador de jornal. Me interesse em assistir essas coisas para conhecer melhor o mundo. Neste tempo, eu tenho percebido que me esforço para falar certo. É bonito (ENT4).

Minha principal dificuldade era a matemática. Agora, depois daquele dia em que conversamos sobre as possibilidades que a tecnologia nos apresenta, uso os sites, o Youtube; quando a internet funciona na escola, para aprender mais (ENT5).

Pelas contribuições, foi possível perceber um movimento que se constrói no sentido de fomentar capacidades que são análogas ao que se espera para o contexto descrito por Schwab (2017), permitindo que os alunos, ainda em idade escolar, tenham condições de se desenvolver em um ambiente cada vez mais interdisciplinar, conectado e articulado. A extensão, portanto, cumpre um papel que está muito além dos formalismos dos currículos, proporcionando condições que tornam o cidadão cada vez mais protagonista de suas ações.

Ainda na perspectiva de novas oportunidades desenvolvidas pela extensão, um outro grupo de competências pôde ser evidenciado a partir da narrativa dos entrevistados. Seguindo as linhas estabelecidas por Mitchell, Skinner e White (2010), aderentes à visão de Vale (2009), o projeto desenvolvido pela “IES” foi elemento que gerou evidências do desenvolvimento de competências sociais, competências sistêmicas e competências para jogar problemas complexos. Há, portanto, condições de afirmar que a extensão tem a capacidade de propor um aprendizado colaborativo e de fomentar capacidades que aprimorem a relação das pessoas com a sociedade. Nesse sentido, a contribuição dos entrevistados demonstra, com evidências, algumas possibilidades:

Em algumas situações eu consigo me controlar um pouco melhor. Eu tenho aprendido a trabalhar sobre pressão, a me organizar para cumprir os prazos na escola e a estudar. Nestes meses, parece que eu aprendi coisas práticas, que me ajudam no trabalho e a me planejar melhor (ENT1).

Acho que maturidade. Sabe, às vezes eu tenho que escolher algumas situações e eu tenho consciência de que a decisão é minha. A melhor decisão a tomar é a minha (ENT3).

Há evidências de capacidades de análise sistêmica, uma competência prevista por Mitchell, Skinner e White (2010), na medida em que um dos entrevistados afirmou que houve a possibilidade de “avaliar com cuidado algumas situações, pois hoje eu sei que eu preciso buscar situações de ‘ganha-ganha’” (ENT2). Além desta capacidade, houve também evidências do desenvolvimento da capacidade de persuasão e orientação para o serviço, que ficou explícito nas contribuições do ENT4:

Me organizei melhor para procurar um emprego bacana. Eu consegui convencer a minha mãe de que eu teria a capacidade de estudar e trabalhar, para quem sabe empreender um dia. Falei com um amigo e convenci ele a pensar junto comigo em um negócio igual a esses que chamam de *Startup* (ENT4).

Sob a ótica das contribuições, é possível identificar um movimento estruturado, proporcionado pela extensão, alinhado com o *corpus teórico* destacado neste estudo, que considera a extensão como um movimento orgânico, potente e consolidado como fator gerador de capacidades institucionais e sociais. A narrativa dos entrevistados destaca evidências de contribuições proporcionadas pelo projeto desenvolvido pela “IES”, que fomenta a melhoria do entorno, da própria escola, e de toda a comunidade que usufrui dos resultados destas atividades. Como contrapartida,

articulam-se possibilidades de “retroalimentação” das atividades pedagógicas que são desenvolvidas nos cursos que interagem no desenvolvimento deste projeto, que, no caso, são os cursos de Administração e Engenharia Ambiental e Sanitária.

A extensão, portanto, é um movimento bastante propositivo na função de promover o protagonismo social do indivíduo em seu meio, contribuindo para que, em um movimento convergente, a universidade e a sociedade possam construir laços colaborativos e cercados em fundamentos pedagógicos consistentes, ampliando as formas de relacionamento entre os cidadãos, capacitando-os para a vida em sociedade e para o mundo do trabalho.

A extensão, por tudo isso, tem a condição de ajudar a construir uma história bonita na vida de jovens que estão iniciando sua trajetória social e profissional, tal como é possível identificar no projeto em desenvolvimento pela “IES”.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os desafios do Ensino Superior brasileiro são exponenciais, em virtude de um contexto altamente desafiador, que enseja condições que estão alterando a identidade “pedagógica” das instituições. Os percursos curriculares, materializados em currículo, que, por sua vez, são desdobrados em matrizes curriculares e práticas pedagógicas, buscam ampliar o escopo de atividades dos acadêmicos (docentes e discentes). Nesse sentido, a extensão emerge como responsável por um papel fundamental, que atualmente é reconhecido como um dos principais elementos que podem proporcionar atividades inovadoras e disruptivas no Ensino Superior. Em razão da condição da extensão de ampliar as relações das instituições com a comunidade, ela se apresenta como sendo essencial na prática pedagógica de todas as instituições de Ensino Superior.

Nesse sentido, este artigo discutiu as principais contribuições da extensão para o desenvolvimento de competências socioemocionais em jovens que residem em espaços de vulnerabilidade social. Por intermédio do estudo de um projeto de extensão, desenvolvido no contexto da “IES”, foi possível identificar contribuições na formação cidadã de jovens que estão percorrendo seu caminho educacional. Os resultados, obtidos sob a ótica de um estudo narrativo de característica episódica, tal como exposto por Flick (2008), apresenta um conjunto de elementos relativos a uma narrativa de situações que explicitam o que ocorre em um determinado contexto, permitindo a exposição de uma realidade a partir da vivência e da hermenêutica do próprio sujeito.

Por meio do processo de codificação, foi possível chegar aos eixos que explicam as formas pelas quais a extensão contribui com o desenvolvimento das capacidades alinhadas com o contexto da quarta revolução industrial.

Entre as contribuições, emergiu “uma nova visão da universidade”, na medida em que foi possível elucidar o fato de que a extensão descontruiu uma visão elitizada da “IES”, ao ampliar seu escopo de atividades, para oferecer condições de melhoria para a vida das pessoas. Nesta direção, também surgiu a condição do desenvolvimento de uma nova visão sobre o sujeito, na medida em que a extensão, por meio do projeto desenvolvido, proporcionou “autoconhecimento” aos participantes entrevistados, o que também é um indício de uma capacidade esperada pelo contexto da quarta revolução industrial.

Por fim, foi possível identificar um conjunto de competências que se alinham à perspectiva da quarta revolução industrial, desenvolvidas a partir das atividades propostas pelo projeto e que permitiram com que os participantes da proposta pudessem se reconhecer como sujeitos ativos e protagonistas de um movimento de mudanças.

Do ponto de vista das contribuições, percebe-se algumas que podem ser destacadas. As contribuições acadêmicas emergem na medida em

que os resultados ajudam a ampliar o quantitativo de estudos sobre a extensão, que, numa perspectiva acadêmica, ainda são escassos. Nesse sentido, este trabalho contribui para aumentar as possibilidades de discussão deste tema, elementar para programas de inovação curricular e pedagógica. Do ponto de vista de gestão, alguns elementos também podem ser evidenciados, com destaque para o auxílio proporcionado à gestão dos projetos pedagógicos e ao desenvolvimento de novas práticas pedagógicas que tenham a condição de aprimorá-los.

Aos trabalhos futuros, recomenda-se investigações a respeito dos impactos da extensão nos currículos e na formação pedagógica dos docentes, permitindo que seja possível (re) conhecer a extensão como prática pedagógica e estratégia de aprendizagem.

REFERÊNCIAS

AIRES, R. W. A.; KEMPNER-MOREIRA, F. K.; FREIRE, P. S. Indústria 4.0: competências requeridas aos profissionais da quarta revolução industrial. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE CONHECIMENTO E INOVAÇÃO (CIKI), 7., 2017, Foz do Iguaçu-PR. **Anais [...]**. Foz do Iguaçu-PR: CIKI, 2017.

BALASHOVA, E. S.; GROMOVA, E. A. Agile manufacturing as a promising concept for Russian industry. In: **IOP Conference Series: Materials Science and Engineering**. IOP Publishing, 2018. p. 012095.

BARDIN, L. **Content analysis**. São Paulo: Livraria Martins Fontes, 1977.

BOLTANSKI, L. *et al.* L'effet Ricoeur dans les sciences humaines. **Esprit** (1940-), p. 40-64, 2006.

BRASIL. **Resolução Nº 7, de 18 de dezembro de 2018**. Estabelece as Diretrizes para a Extensão na Educação Superior Brasileira e regimenta o disposto na Meta 12.7 da Lei. N. 13.005/2014, que aprova o Plano Nacional da Educação – PNE 2014-2024 e dá outras providências. Brasília:

Ministério da Educação Conselho Nacional de Educação, Câmara de Educação Superior, 2018.

CALANCA, F. *et al.* Responsible team players wanted: an analysis of soft skill requirements in job advertisements. **EPJ Data Science**, v. 8, n. 1, p. 13, 2019.

CORBIN, J.; STRAUSS, A. **Strategies for qualitative data analysis**. Basics of Qualitative Research. Techniques and procedures for developing grounded theory. 3. ed. [s. l.]: Sage Publications, 2008.

CRESWELL, J. W. **Investigação qualitativa e projeto de pesquisa**: escolhendo entre cinco abordagens. Porto Alegre: Penso Editora, 2014.

CZARNIAWSKA, B. J. **A narrative approach to organization studies**. London: Sage, 1998.

DAS, A.; DAS, B. Economic and fiscal impacts of refugees in central iowa: opportunities for university extension. **Journal of Extension**, v. 57, n. 2, p. n2, 2019.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa-3**. Porto Alegre: Artmed Editora, 2008.

FRANCISCO, T. H. A. *et al.* A pauta da regulação da educação superior: um comparativo entre Brasil e Angola/The pattern of higher education regulation: a comparison between Brazil and Angola. **Brazilian Applied Science Review**, v. 2, n. 4, p. 1.170-1.199, 2018.

FULGA, S.; DAVIDESCU, A.; EFFENBERGER, I. Conceptual approach for an in-line quality control system in additive manufacturing powder bed fusion processes. **MATEC Web of Conferences**, EDP Sciences, 2017.

GARCIA, F. L. How global HE collaboration can benefit local communities. **University World News**. The Global Window on Higher Education. 2019. Disponível em: <https://www.universityworldnews.com/post.php?story=2019052314112421>. Acesso em: 21 maio 2019.

GEORGIU, K.; GOURAS, A.; NIKOLAOU, I. Gamification in employee selection: the development of a gamified assessment. **International Journal of Selection and Assessment**, v. 27, p. 91-103, 2019.

HAMEL, G. **O que importa agora**: como construir empresas à prova de fracassos. [s. l.]: Elsevier Brasil, 2012.

HENDERSON, M. A library's partnership experience with university extension to provide program content. **Journal of Library Administration**, v. 59, n. 4, p. 409-421, 2019.

JAGANNATHAN, R.; CAMASSO, M. J.; DELACALLE, M. Promoting cognitive and soft skills acquisition in a disadvantaged public school system: evidence from the nurture thru nature randomized experiment. **Economics of Education Review**, v. 70, p. 173-191, 2019.

LIVENTSOVA, E. Y.; RUMYANTSEVA, T. B.; SYRYRAMKINA, E. G. Social and humanistic aspects for the training of technical professionals. In: **IOP Conference Series: Materials Science and Engineering**. IOP Publishing, 2019. p. 012019.

MITCHELL, G. W.; SKINNER, L. B.; WHITE, B. J. Essential soft skills for success in the twenty-first century workforce as perceived by business educators. **Delta Pi Epsilon Journal**, v. 52, n. 1, 2010.

MORGAN, G. Paradigms, metaphors, and puzzle solving in organization theory. **Administrative science quarterly**, p. 605-622, 1980.

NUNES, A. L. de P. F.; SILVA, M. B. A extensão universitária no ensino superior e a sociedade. **Mal-Estar e Sociedade**, v. 4, n. 7, p. 119-133, 2011.

RANA, M. R. I.; HA-BROOKSHIRE, J. New conceptual framework for fashion business ideation, negotiation, and implementation undergraduate curricula for sustainable development. **International Journal of Fashion Design, Technology and Education**, v. 12, n. 2, p. 140-148, 2019.

RODRIGUES, A. L. L.; COSTA, C. L. N. do A.; PRATA, M. S.; BATALHA, T. B. S.; PASSOS NETO, I. de F. Contribuições da extensão universitária na sociedade. **Caderno de Graduação-Ciências Humanas e Sociais-UNIT**, v. 1, n. 2, p. 141-148, 2013.

SCHWAB, K. **The fourth industrial revolution**. Currency, 2017.

SRIDHARAN, B.; BOUD, D. The effects of peer judgements on teamwork and self-assessment ability in collaborative group work. **Assessment & Evaluation in Higher Education**, p. 1-16, 2019.

TRINDADE, H. Saber e poder: os dilemas da universidade brasileira. **Estudos Avançados**, v. 14, n. 40, p. 122-133, 2000.

TSENG, H.; YI, X.; YEH, H. Learning-related soft skills among online business students in higher education: grade level and managerial role differences in self-regulation, motivation, and social skill. **Computers in Human Behavior**, v. 95, p. 179-186, 2019.

VALE, V. do. Do tecer ao remendar: os fios da competência socio-emocional. **EXEDRA: Revista Científica**, n. 2, p. 129-146, 2009.

XIONG, G.; TONGKAI, J.; XIPENG, Z.; FENGHUA, Z.; WENJING, L. **Cloud operating system for industrial application**. In: IEEE INTERNATIONAL CONFERENCE ON SERVICE OPERATIONS AND LOGISTICS, AND INFORMATICS (SOLI). IEEE, 2015.

CAPÍTULO 10

EMPREENDEDORISMO FEMININO: UMA ANÁLISE COM EGRESSAS DO PERÍODO 2010-2018 DA ÁREA DA SAÚDE DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR DE SANTA CATARINA

Adriana de Jesus Marcelino¹

Almerinda Tereza Bianca Bez Batti Dias²

Eduardo Tramontin Castanha³

SUMÁRIO

¹ Adriana de Jesus Marcelino. adriana.jesus.marcelino@hotmail.com.

² Almerinda Tereza Bianca Bez Batti Dias. bbd@unesc.net.

³ Eduardo Tramontin Castanha. eduardo_tramontin@hotmail.com

INTRODUÇÃO

O empreendedorismo é visto como atuação de uma pessoa que tem atributos específicos, sendo considerado o único culpado pelo êxito nos negócios (Ferreira; Nogueira, 2013). Quando algo que se refere ao empreendedor é estudado, denomina-se empreendedorismo (Silva, 2015).

O contexto do empreendedorismo feminino pode ser avaliado por meio da participação das empreendedoras no mercado de trabalho. Segundo informado por Global Entrepreneurship Monitor (2017), Brasil e México são considerados uma exceção, pois as taxas de empreendedores, dentre eles homens e mulheres, responsáveis por novos negócios, são as mais equilibradas, destacando a importância das mulheres para a formação da Taxa de Empreendedorismo Iniciais (TEA), visto que no Brasil, para as mulheres, a TEA é de 19,9%, e para os homens, 19,2%.

De acordo com GEM (Global..., 2017), houve um aumento da participação feminina no mercado de trabalho. As mulheres, em 2016, correspondiam a 51,5% dos empreendedores iniciais, e os homens, a 48,5%. Segundo este documento, ainda existe uma diferença entre os gêneros, pois apenas 42,7% dos negócios em funcionamento com mais de 3,5 anos são empreendidos por mulheres, enquanto 57,3% o são por homens. Em relação à Taxa de Empreendedorismo Estabelecido – TEE –, em 2016, entre as 32 nações com economias impulsionadas pela eficiência, o Brasil ocupava o terceiro lugar, com 16,9% entre as 32 nações (Global..., 2017).

Percebe-se que são diversas as dificuldades e motivações que levam as mulheres a empreenderem. Ferreira (2012) acredita que dificuldades extras são enfrentadas pelas empreendedoras, em virtude da construção histórica relacionada ao gênero. Teixeira e Bomfim (2016) destacam que a parte mais sacrificada em meio aos conflitos é a própria empreendedora, pois elas só se cuidam quando há um tempo sobrando; além disso, **há um desgaste físico e mental e, embora muitas vezes estejam com a autoestima afetada, ainda se dedicam** grandemente ao trabalho e empresas.

Para as entrevistadas de Hryniewicz e Viana (2018), os principais motivos para o preconceito relacionam-se à maternidade e à aparência pessoal. Strobino e Teixeira (2014) explicam que impactos e conflitos são inevitáveis, posto que a presença das mulheres no mercado de trabalho está cada vez maior, seja como funcionárias ou empreendedoras. Nesse contexto, tem-se como objetivo analisar o empreendedorismo feminino – apoio, motivações, dificuldades e características – na visão das egressas da área da saúde, do período entre 2010 e 2018, de uma instituição de Ensino Superior de Santa Catarina.

Na sociedade atual, observa-se uma crescente participação das mulheres no mercado de trabalho. Essa mudança tem sido percebida no ambiente empresarial, onde o equilíbrio entre os espaços ocupados por homens e mulheres se apresenta como uma tendência em ascensão (Martins *et al.*, 2010). O número de mulheres no papel de empreendedora cresceu, e o que leva a crer nisso é o fato de que os estudos com esse tipo de mulheres tornam-se frequentes (Gouvêa; Silveira; Machado, 2013). Leite (2011) considera a problemática do empreendedorismo feminino algo que é, ao mesmo tempo, novidade, desafiador e interessante.

Gomes *et al.* (2014) consideram adequado discutir e debater a respeito da necessidade de se estudar o fenômeno do empreendedorismo feminino com uma nova visão e estabelecer novos rumos. Strobino e Teixeira (2014) sugerem pesquisa que compare a percepção de conflitos entre homens e mulheres e como lidam com esses conflitos, para encontrar diferenças e semelhanças do ponto de vista de cada gênero sobre o tema.

Ainda, Gimenez, Ferreira e Ramos (2017) recomendam estudos futuros que busquem estruturar o que se aprendeu com as investigações sobre empreendedorismo feminino no Brasil, por meio de meta-análises dos estudos brasileiros que explorem, como tema, o fomento a esse tipo de empreendedorismo. Bertolami *et al.* (2018) sugerem analisar outros indicadores, como produtividade ou retorno econômico, e não apenas a probabilidade de sobrevivência. Silva e Guimarães (2018) recomendam o desenvolvimento de novos estudos para ampliar a literatura, abrangendo o

segmento de negócios conduzidos por mulheres, principalmente nos locais em que ficam evidentes as restrições de oportunidades.

As mulheres empreendedoras se empenham para desempenhar suas responsabilidades com a casa, filhos e negócios, mesmo em meio a tantos empecilhos (Barbosa *et al.*, 2011). Sanches *et al.* (2013) relatam que o interesse pelo empreendedorismo feminino se deve ao fato de as mulheres participarem no mercado de trabalho e tornarem-se líderes nas organizações. As empreendedoras são muito importantes na situação social e econômica, porém, ainda há um extenso caminho a ser percorrido, em razão de existir, por vezes, resistência e preconceito (Delamura; Frota, 2016).

EMPREENDEDORISMO FEMININO

Embora as primeiras definições de empreendedorismo contemplavam praticamente o público masculino, os conceitos não fazem distinção de gênero, pois as características empreendedoras podem ser descobertas tanto em homens quanto em mulheres (Strobino; Teixeira, 2014). Desse modo, a seção seguinte traz concisa revisão sobre empreendedorismo feminino – temática central deste trabalho.

Em consonância com Reis *et al.* (2018), foi a partir da Revolução Industrial que as mulheres começaram a procurar por oportunidades, quando por necessidade elas saíram de seus lares para as indústrias, enfrentando muitos desafios. Para Barbosa *et al.* (2011), as empreendedoras se identificam com o negócio próprio, dedicam-se, e quando possuem autonomia e liberdade, criam e afirmam seus valores.

Martins *et al.* (2010) relatam que essas mudanças nas relações profissionais e estratégias empresariais são ocasionadas em razão da inserção de um grande número de mulheres no mercado de trabalho, mais especificamente no empreendedorismo, e o modo de perceber as demandas e aspirações dos clientes também sofre interferência.

As mulheres, atualmente, por meio do seu trabalho, pilotam o crescimento dos países, liderando seus empreendimentos. Conforme Leite (2011), a participação do homem no ato de empreender é ultrapassada, pois as mulheres vêm se consolidando na atividade econômica, por meio do empreendedorismo, que vem incluindo a mulher no mercado de trabalho (Ferreira, 2012).

Nesse sentido, o gênero feminino tem originado emprego e renda em vários setores, e desempenhado papel ativo nas organizações (Sanches *et al.*, 2013). Para GEM (Global..., 2017), as mulheres podem ajudar a construir empresas mais sólidas e lucrativas, porque possuem acesso maior à informação e tendem a investir mais em capacitação.

As mulheres têm conquistado cada vez mais espaço no campo do empreendedorismo e em outras áreas profissionais (Teixeira; Bomfim, 2016). Nesse sentido, com o ingresso da mulher no segmento empreendedor, sua participação no mercado foi intensificada, e sua atuação diversificada (Silva; Guimarães, 2018).

Quanto às características encontradas pelos autores sobre as empreendedoras, Ferreira (2012) considera como vantagens da gestão das empreendedoras os aspectos femininos, a personalidade e a forma amorosa de tratar a clientela e colaboradores. O autor ressalta que as mulheres tendem a aprender mais do que os homens, e que algumas características femininas fortalecem o empreendedorismo, o que se torna um benefício.

Teixeira e Bomfim (2016) contatam, em seu estudo, que a escolha pelo empreendedorismo possibilita que as mulheres administrem melhor as demandas conflitantes, e que a maior flexibilidade de horários e rotinas faz com que os conflitos sejam minimizados.

De acordo com Natividade (2009), é grande a participação feminina dentre os que empreendem por sobrevivência, e no preparo de suas vidas – profissional e familiar – há um dilema. Natividade (2009) ressalta que é importante instituir políticas públicas que reflitam nos negócios das mulheres que empreendem por sobrevivência, para que elas possam fazer a economia progredir, sendo agentes de mudança.

Em sua pesquisa, Ferreira (2012) observou que as pesquisadas buscaram empreender em atividades sobre as quais tinham ciência do processo produtivo ou setor, para se sentirem mais seguras e confiantes ao iniciarem as atividades. Leite (2011), em sua pesquisa, constatou que 30% das pesquisadas superaram os obstáculos e empreenderam em campos considerados masculinos.

Fernandes *et al.* (2016) observam que as entrevistadas iniciaram seus negócios próprios por dois motivos principais: realizar seu sonho e aumentar a renda da família. No Quadro 1, a seguir, são apresentadas as principais motivações levantadas na literatura.

Quadro 1 – Motivações identificadas

Realização pessoal	Atividades que possuem ciência do processo produtivo
Complementar a renda familiar	Autorrealização e sobrevivência
Possibilitar que as mulheres administrem melhor as demandas conflitantes	Maior flexibilidade de horários e rotinas faz com que os conflitos sejam minimizados
Mudar significativamente as relações profissionais e estratégias empresariais	Proporcionar satisfação, ocasionar reflexos na autoestima
Ajudar a construir empresas mais sólidas e lucrativas	Realizar seu sonho e aumentar a renda da família
Características femininas fortalecem o empreendedorismo	Quando não possuem filhos sofrem menos preconceito e focassem mais no trabalho

Fonte: Fernandes *et al.* (2016); Ferreira (2012); Global... (2017); Hryniewicz; Viana (2018); Martins *et al.* (2010); Natividade (2009); Teixeira; Bomfim (2016).

As mulheres do Brasil, mesmo encarando mais dificuldades na tentativa de fazerem seus empreendimentos prosperarem do que os homens, ainda conseguem criar, na mesma proporção que eles, novos negócios (Global..., 2017).

Ferreira (2012), em sua pesquisa, constatou que 71% das empreendedoras catarinenses pesquisadas, por possuírem uma experiência anterior, foram influenciadas na decisão de empreender, e que 70% empreenderam por oportunidade. Na pesquisa de Cruz *et al.* (2018), ficou evidente que os principais problemas que levam as auditoras a desistirem da carreira são o assédio (moral e sexual) no ambiente de trabalho e a dificuldade de conciliação entre a vida profissional e a pessoal.

O principal causador de conflitos é o equilíbrio entre trabalho e família, especialmente quando se trata de mães (Barbosa *et al.*, 2011). Para Strobino e Teixeira (2014), a tendência de estudos dedicados aos temas provenientes do conflito trabalho-família, dentro do contexto feminino, é explicado pelo aumento na quantidade de mulheres conduzindo empreendimento. Ainda que os dados estatísticos relacionados ao empreendedorismo feminino sejam encorajadores, na gestão de seus negócios as empreendedoras se deparam com muitos desafios, pois empreender é uma tarefa difícil (Ferreira; Nogueira, 2013). Também Gimenez, Ferreira e Ramos (2017) enfatizam que as empreendedoras, ao exercer múltiplos papéis, se deparam com a presença de conflitos, principalmente relacionados ao equilíbrio entre as atividades do lar e de negócios.

Obstáculos e dificuldades ocorrem no processo empreendedor, mas, quando se trata de mulheres empreendedoras, há dificuldades extras, como a relação trabalho-família, situações próprias do empreendedorismo e até as alinhadas ao caráter feminino da empresa (Alperstedt; Ferreira; Serafim, 2014). Hryniewicz e Viana (2018) percebem que as mulheres, em seu trabalho, sofrem com comentários preconceituosos, que vão de assédio a ofensas pessoais, mas nem todas as prejudicadas revidam, o que torna o preconceito normal e encarado como brincadeira, e não como uma humilhação.

Dentre as fronteiras para a mulher ingressar no campo gerencial, o limite hierárquico é o que se sobressai; logo, as mulheres podem subir de cargo, no entanto, um homem deve ser seu superior (Almeida Neto; Siqueira; Binotto, 2011). Em 2016, apenas 37,8% dos cargos gerenciais (públicos ou privados) eram ocupados por mulheres no Brasil, enquanto 62,2% por homens (Instituto..., 2018).

As mulheres recebem aproximadamente três quartos do que recebem os homens, o que pode estar ligado à segregação ocupacional no mercado de trabalho à qual as mulheres devem ser submetidas. Em 2016, as mulheres recebiam menos por hora trabalhada se comparado com os homens, e, mesmo quando possuíam Ensino Superior, recebiam em torno de 63,4% do valor que era recebido por eles (Instituto..., 2018).

Hausmann *et al.* (2018), em sua pesquisa, podem comprovar que a desigualdade de gênero em relação à remuneração e à idade dos profissionais existe nas áreas de administração, contabilidade e economia. Observou-se que a mulher tem medo de falar que almeja determinados cargos, e que elas precisam provar que são melhores que os homens para poderem competir com eles, sendo que a discriminação é maior se o cargo for mais elevado (Hryniewicz; Viana, 2018).

Fialho *et al.* (2018) constata, em sua pesquisa, por meio de entrevistas realizadas com gestoras, que as mulheres atualmente se dedicam a uma, ou até mesmo, a duas profissões, e não exclusivamente às atividades do seu lar. Um exemplo é o número de profissionais mulheres registradas no Conselho Federal de Contabilidade – CHC –, que apresenta um crescimento, no Brasil, no decorrer dos anos (Cavazotte; Oliveira; Miranda, 2010).

Conforme Reis *et al.* (2018), realizar o papel de mãe e trabalhadora tem-se tornado mais fácil, em razão da diminuição no número de filhos e, consequentemente, nas atividades domésticas. Em seu estudo, Reis *et al.* (2018) verificaram que 81% das entrevistadas acreditam possuir, no mercado de trabalho, os mesmos direitos igualitários que do sexo masculino. O mesmo estudo demonstrou que 56% das mulheres acreditam que recebem o salário de acordo com a sua função desempenhada, e ainda revela que 83% das pesquisadas afirmam não sofrer preconceito por conta do gênero nas organizações.

As mulheres, no período em que seus filhos são pequenos, no intuito de permanecerem mais tempo em casa, optam por não fazerem cursos depois do trabalho, abrem mão das oportunidades e até tentam reduzir sua carga horária de trabalho (Hryniewicz; Viana, 2018). Também verificaram que as pesquisadas que não possuíam filhos acreditam que, por

esse motivo, sofrem menos preconceito e focam mais no trabalho, sendo que três das que se encaixam nesse perfil possuem cargos mais elevados, conforme demonstrado na pesquisa de Hryniewicz e Viana (2018).

Uma das respondentes da pesquisa de Fialho *et al.* (2018) comentou que, por se tratar de um meio público, em que o ingresso é realizado por meio de concurso, ela não vê diferenciação entre mulheres e homens. E acrescenta, ainda, que possui uma equipe para lhe auxiliar, e que seus superiores escutam suas ideias.

Quadro 2 – Dificuldades encontradas

Desgaste físico e mental	Relações trabalhistas entre mão-de-obra feminina e masculina
Conflito e relações trabalho-família	
Autoestima afetada	Empreender por oportunidade
Preconceito com relação à maternidade e à aparência pessoal	Comentários preconceituosos que vão de assédio a ofensas
Resistência e preconceito	Limite hierárquico
Falta de políticas públicas	Influências na decisão de empreender
Desigualdade de gênero em relação à remuneração e à idade	Mulheres recebem aproximadamente $\frac{3}{4}$ do que recebem os homens
Situações próprias do empreendedorismo e até alinhadas ao caráter feminino da empresa	Quando tem filhos, renunciam às oportunidades e até reduzem sua carga horária de trabalho
Assédio (moral e sexual) no ambiente de trabalho	Preconceito por conta do gênero nas organizações
Dificuldade em conciliar a vida profissional e pessoal	Equilibrar trabalho e família, especialmente quando se trata de mães

Fonte: Almeida Neto; Siqueira; Binotto (2011); Alperstedt; Ferreira; Serafim (2014); Barbosa *et al.* (2011); Cruz *et al.* (2018); Delamura; Frota (2016); Ferreira (2012); Gimenez; Ferreira; Ramos (2017); Haussmann *et al.* (2018); Hryniewicz; Viana (2018); Instituto... (2018); Natividade (2009); Reis *et al.* (2018); Strobino; Teixeira (2014); Teixeira; Bomfim (2016).

A crescente participação das mulheres no empreendedorismo permite enxergar um futuro em que ambos os gêneros atuem neste contexto em equilíbrio (Martins *et al.*, 2010). Ultimamente, as mulheres estão se sobressaindo no empreendedorismo, e estão sendo reconhecidas em diversas áreas, sendo exemplos a política e o meio empresarial (Ferreira, 2012).

Dessa maneira, as mulheres empreendedoras estão escrevendo um novo capítulo na história do empreendedorismo mundial, estimuladas pelas necessidades e motivadas por oportunidades vislumbradas (Strobino; Teixeira, 2014). Silva e Guimarães (2018) afirmam que, atualmente, a mulher vem se sobressaindo no cenário econômico, e que muitas utilizam o empreendedorismo como ferramenta de emancipação. Para Bertolami (2018), as empreendedoras necessitam de mais investimento em capital humano e social, para maximizar a probabilidade de sobrevivência do empreendimento e minimização dos riscos, quando comparado aos empreendedores homens.

Por fim, o empreendedorismo feminino exhibe um caminho sem volta, visto que a presença do público feminino no segmento empreendedor tem fortalecido o setor. Neste sentido, está identificado que as mulheres que buscam por possibilidade de estabelecer seus horários e metas, de ter autonomia e mais tempo para conciliar trabalho e família, acabam optando pelo empreendedorismo (Silva; Guimarães, 2018).

METODOLOGIA

Esta pesquisa se classificou como qualitativa, descritiva e de campo. A pesquisa qualitativa necessita de interpretação dos fenômenos sociais; a descritiva tem como objetivo explicar os fenômenos verificando e descrevendo os problemas e acontecimentos da vida real; e, na pesquisa de campo, os dados são coletados no ambiente natural (Michel, 2015).

A pesquisa foi encaminhada a 3.981 egressas do período de 2010 a 2018 da área da saúde de uma instituição de Santa Catarina, cuja escolha se deu por acessibilidade. Desse universo, foi obtido o retorno de 103 egres-

sas dos cursos da área pesquisada, as quais passaram a compor a amostra por acessibilidade, de acordo com Martins e Theóphilo (2009).

O instrumento utilizado foi um questionário, aplicado às egressas entre os dias 10 e 23 de abril de 2019, cuja análise dos dados foi qualitativa, mediante a utilização de estatística descritiva, considerando as categorias de análise apresentadas no Quadro 3.

Quadro 3 – Categorias de análise

Categorias	Questões
Perfil Social e Profissional	1.Qual sua faixa etária? 2.Com relação a sua renda? 3.Estado civil? 4.Quantos filhos? 5.Você reside com: 6.Escolaridade 7.Experiência 8.Egressa 9.Você já realizou uma ação empreendedora?
Características do Empreendimento	Com quantos anos você começou a empreender? Qual seu ramo de atuação? Em que cidade você empreende? Relate um pouco sobre sua história empreendedora.
Apoio para Empreender	Quais recursos financeiros, você utilizou para empreender? Quem lhe apoiou para realizar o empreendimento? Possui histórico familiar de empreendedorismo?
Motivações para Empreender	Como surgiu a ideia de empreender? O que te levou a empreender? Quais foram suas maiores motivações?
Dificuldades para Empreender	Quais foram seus maiores obstáculos para empreender?
Características da Empreendedora	Quais dessas características empreendedoras você considera principal?

Fonte: Elaborado pelas autoras (2019).

RESULTADOS

Verificou-se que 32 mulheres moram com marido, seguida de 28 que moram com os pais, e ambas possuem entre 20 e 40 anos. A faixa etária das empreendedoras, predominante no estudo de Almeida Neto, Siqueira e Binotto (2011), localiza-se entre 31 a 50 anos de idade, e 25 relataram morar com marido e filhos, dentre elas 16, a maioria, estão na faixa etária de 31 a 40 anos.

No que se refere ao estado civil relacionado à quantidade de filhos, 72 não têm filhos, e, entre elas, 48 são solteiras, 23 são casadas e apenas 1 é divorciada. Teixeira e Bomfim (2016) encontraram, em sua pesquisa com empreendedoras das agências de viagem, um estado civil diversificado, e somente uma delas não era mãe. O estado civil, no estudo de Teixeira, Andreassi e Bomfim (2018), também é bem diversificado entre as empreendedoras de agências, visto que, das 20 mulheres que possuem somente um filho, apenas uma é solteira, e as demais são casadas.

A maior parte das mulheres entrevistadas (55%) são casadas. Considerando somente a experiência, 53 mulheres responderam ter experiência na área da Graduação, 34 na área do trabalho, 11 são especialistas reconhecidas, e 5 não responderam. No que se refere à relação entre a escolaridade e a área de atuação das egressas, observa-se que 63 possuem curso de Graduação. Dentre elas, 29 atuam na área correspondente à sua formação, 25 exercem atividades em áreas distintas de sua graduação, e apenas 7 são reconhecidas como especialistas em suas respectivas áreas. Bomfim e Teixeira (2015) perceberam que apenas uma das empreendedoras não apresentava experiência anterior relacionada a agências. As empreendedoras catarinenses pesquisadas por Alperstedt, Ferreira e Serafim (2014), em sua maioria, possuíam experiência prévia anterior (71%), fato que colaborou na decisão de empreender. Barbosa *et al.* (2011) perceberam, por meio de seu estudo, a relevância da experiência anterior para as entrevistadas abrirem seus negócios.

No estudo de Teixeira, Andreassi e Bomfim (2018), a decisão de iniciar um negócio também foi influenciada pela experiência profissional anterior. Vale e Serafim (2010), em sua pesquisa, observaram que 57% das mulheres atuavam como funcionárias em uma empresa.

Analisando somente a quantidade de filhos, do total, a maior parte – 72 mulheres – não possuem filhos; 20 possuem apenas um(a) filho(a), 8 possuem dois(uas) filhos(as), 1 possui três filhos(as), e 2 não responderam a essa questão. Relacionando a quantidade de filhos com a escolaridade, das 63 mulheres graduadas, 45 não possuem filhos, 12 possuem apenas um filho, e 5 mulheres, dois filhos. A metade das mulheres entrevistadas por Vale e Serafim (2010) possuem curso superior, e, das 18 que concluíram o Mestrado, 13 não possuem filhos, 4, somente um filho, e 1 delas possui dois filhos. Neste estudo realizado por Teixeira, Andreassi e Bomfim (2018), a escolaridade das empreendedoras é elevada.

No que concerne à Graduação das egressas *versus* a origem da renda, das 24 egressas do curso de Psicologia, para 9 delas a renda é proveniente de outra fonte, para 7, deriva exclusivamente do empreendimento, e, para 5 das entrevistadas, há ajuda familiar. E, das 20 egressas de Nutrição, 14 delas possuem renda de outra fonte, 5, do empreendimento, e somente 1 recebe ajuda familiar.

Do ponto de vista da ação empreendedora *versus* Graduação das egressas, das 22 egressas de Psicologia, 9 nunca fizeram uma ação empreendedora, outras 9 já abriram um novo negócio, e 2 se associaram a um negócio existente. E, das 21 egressas de Nutrição, 4 já abriram um negócio, outras 4 se associaram a um negócio existente, e as 13 restantes nunca fizeram nenhuma ação empreendedora. Quanto às 17 egressas do curso de Farmácia, 12 delas nunca empreenderam, e 5 já abriram um novo negócio.

Das 106 respostas válidas, 51 já realizaram algum tipo de empreendimento: 30 delas abriram um negócio novo, 17 associaram-se a um negócio já existente, e 4 compraram um negócio em andamento. Feger, Vieira e Chemin (2016) constataram que, quando a pessoa possui o perfil

empreendedor, é grande a disposição para começar o próprio negócio, enfrentando menos dificuldades no princípio do empreendimento.

Cabe ressaltar que, dentre as 51 egressas que relataram ter realizado uma ação empreendedora, seja ela abrir/comprar um negócio ou se tornar sócia, as que se destacam como empreendedoras são formadas em Psicologia, somando 12 ações, seguidas das egressas de Fisioterapia, que totalizaram 10 ações.

O segundo bloco de questões focalizou as características do empreendimento. No Quadro 4, foi analisada a idade que a egressa tinha quando iniciou o empreendimento relacionado.

Quadro 4 – Idade quando começou a empreender

	Graduação das egressas									Total Geral
	Biomedicina	Enfermagem	Farmácia	Fisioterapia	Medicina	Nutrição	Odontologia	Psicologia	Não responderam	
Menos de 19 anos			1	1				1		3
20 a 30 anos	4	2	4	6		7	4	7	1	35
31 a 40 anos		1		3	3	1		3		11
41 a 50 anos									1	1
Não responderam	3	7	12	4	1	12	2	11	1	53
Total Geral	7	10	17	14	4	20	6	22	3	103

Fonte: Dados da pesquisa.

Das 22 egressas de Psicologia, 7 estavam entre 20 e 30 anos, e uma era menor de 19 anos. Das 20 egressas de Nutrição, 7 possuíam entre 20 e 30 anos, e apenas 1 delas, idade entre 31 e 40 anos. E, das 17 egressas de Farmácia, 4 encontravam-se na faixa etária entre 20 e 30 anos, e somente 1 tinha menos de 19 anos. A média de idade observada por Bomfim e Teixeira (2015), quando as pesquisadas iniciaram o primeiro negócio, foi de 27 anos. Já para Alperstedt, Ferreira e Serafim (2014), esta média sobe para 29 anos. Teixeira, Andreassi e Bomfim (2018) ressaltam a predominância de empreendedoras ainda na faixa dos 20 anos de idade terem iniciado suas atividades, corroborando, dessa maneira, os resultados desta pesquisa. O Quadro 5, na sequência, apresenta os ramos de atuação das pesquisadas.

Quadro 5 – Ramo de atuação

	Graduação das egressas								Total Geral
	Biomedicina	Enfermagem	Farmácia	Fisioterapia	Medicina	Nutrição	Odontologia	Psicologia	Não responderam
Comércio	2	1	1			2		5	1
Indústria			1						
Serviços	2	3	7	12	3	8	4	7	1
Não esponderam	3	6	8	2	1	10	2	10	1
Total Geral	7	10	17	14	4	20	6	22	3

Fonte: Dados da pesquisa.

Quanto ao ramo de atuação, das 103 mulheres, 47 atuam na categoria serviços, 12 em comércio, 1 na indústria, e as demais não responderam. Para Alperstedt, Ferreira e Serafim (2014), os ramos em que as empreendedoras atuam são: comércio (47%), serviços (34%) e indústria (13%). Segundo Sanches *et al.* (2013), a maior participação feminina, no município de Toledo, está no setor de comércio, seguida pelo setor indus-

trial, e, em última posição, no setor de serviços. Os resultados das pesquisas desses autores estão em conformidade com os achados desta pesquisa.

O terceiro bloco enfatizou o apoio recebido pelas pesquisadas para que pudessem empreender. O Quadro 6 retrata a relação entre de quais cursos são egressas e os recursos financeiros utilizados para empreender.

Quadro 6 – Recursos financeiros utilizados para empreender

	Graduação das egressas									Total Geral
	Biomedicina	Enfermagem	Farmácia	Fisioterapia	Medicina	Nutrição	Odontologia	Psicologia	Não responderam	
Bens e economias pessoais	4	1	3	7	3	3	2	10	2	35
Financiamento bancário			3	2			1	2		8
Financiamento de investidores particulares		1	1	1						3
Empréstimos de amigos e familiares				3		3	1	4		11
Outros não especificados			1			4	1			6
Não se aplica			3							3
Não responderam	3	8	7	3	1	11	2	9	1	45
Total Geral	7	10	18	16	4	21	7	25	3	111

Fonte: Dados da pesquisa.

Das pesquisadas que empreenderam, 35 utilizaram bens e economias pessoais, seguido por empréstimos familiares. No estudo de Teixeira, Andreassi e Bomfim (2018), as entrevistadas obtiveram recursos financeiros através de fornecedores, bancos e familiares.

Quadro 7 – Apoio recebido para empreender

	Graduação das egressas									Total Geral
	Biomedicina	Enfermagem	Farmácia	Fisioterapia	Medicina	Nutrição	Odontologia	Psicologia	Não responderam	
Família	3	2	3	8	1	7	3	12	1	40
Amigos	2		2	1		3	1	3		12
Cônjuge	1	1	4	4	1	3	1	3	1	19
Chefia								1		1
Sócia				1	1					2
Não se aplica			3					1		4
Outros não especificados	1					1	1			3
Não responderam	3	7	9	4	1	11	2	9	1	47
Total Geral	10	10	21	18	4	25	8	29	3	128

Fonte: Dados da pesquisa.

A respeito do apoio recebido para empreender, 40 mulheres o receberam da família, 19 do cônjuge e 12 de amigos. Bomfim e Teixeira (2015) observaram que os familiares e amigos sempre apoiaram as empreendedoras nos momentos de dificuldades. Nos casos estudados por Teixeira, Andreassi e Bomfim (2018), foi constatado que os familiares e amigos foram fundamentais nas fases iniciais e para a consolidação da empresa.

O Quadro 8, a seguir, revela se houve ou não histórico de empreendedorismo na família das egressas. Cabe ressaltar que esta questão era aberta, e solicitava breve relato sobre o histórico de empreendedorismo. Com base nesses relatos, as repostas foram quantificadas conforme as categorias que emergiram. Primeiramente, é apresentada a síntese, e, na análise, as categorias.

Quadro 8 – Histórico familiar de empreendedorismo

	Graduação das egressas									Total Geral
	Biomedicina	Enfermagem	Farmácia	Fisioterapia	Medicina	Nutrição	Odontologia	Psicologia	Não responderam	
Não		3		2	2	3	3	3	1	17
Sim	5	4	14	9	1	10	2	14	1	60
Não responderam	2	3	3	3	1	7	1	5	1	26
Total Geral	7	10	17	14	4	20	6	22	3	103

Fonte: Dados da pesquisa.

Cabe ressaltar que a egressa poderia citar mais de uma fonte de apoio. Como resultado, das 60 que afirmaram ter empreendedores na família, 20 responderam ser por parte do pai: “Meu pai possui empresa no ramo da construção civil há mais de 20 anos” (88); 9 delas responderam ter sido por parte da mãe: “Minha mãe sempre trabalhou com seu próprio comércio, sendo eles bares e lanchonetes” (24); 8 afirmaram ser por parte de irmãos: “Minha irmã é uma empreendedora de sucesso, dona de uma transportadora” (11); 5 delas foi por parte dos tios: “Tios com restaurantes e pizzarias” (19); 5 foi por parte da família: “Minha família tem uma empresa, na qual montou com economias” (22); 4 responderam ser por parte dos pais: “Meus pais iniciaram um buffet de eventos” (34); 3, por parte de primos: “Minha prima abriu uma clínica veterinária” (13); 3, por parte do avô: “Meu avô paterno possui uma microempresa” (75); 3, por parte profissional: “Escritório de advocacia” (61); 2, por parte do esposo: “O esposo” (41); e 8 das respondentes não detalharam quem foram os empreendedores na família.

Almeida Neto, Siqueira e Binotto (2011) constataram que 53% das pesquisadas afirmaram ter alguma pessoa como modelo. Teixeira, Andreassi e Bomfim (2018) observaram que, entre os familiares das empreendedoras

entrevistadas, havia casos de empreendedorismo, e a figura paterna é a que se destaca como exemplo para essas empreendedoras. No estudo de Teixeira e Bomfim (2016), ficou evidente que as entrevistadas possuíam empreendedores na família (avós, pais, irmãos, tios, primos e marido).

No quarto bloco, emerge como surgiu a ideia de empreender, quais suas influências e principais motivações.

Quadro 9 – Surgimento da ideia de empreender

	Graduação das egressa									Total Geral
	Biomedicina	Enfermagem	Farmácia	Fisioterapia	Medicina	Nutrição	Odontologia	Psicologia	Não responderam	
Influência familiar	2	2	2	4		4		5	1	20
Influência acadêmica		1	2	4		1	2	5		15
Influência de amigos				1				1	1	3
Detectou uma oportunidade					1	2				3
Função anterior				1				1		2
Necessidade financeira					1	1				2
Necessidade pessoal			2					1		3
Vontade de empreender	1			1	1		2	1		6
Não se aplica			1					1		2
Outras não especificadas						2				2
Não responderam	3	7	10	4	1	11	2	9	1	48
Total Geral	6	10	17	15	4	21	6	24	3	106

Fonte: Dados da pesquisa.

Percebe-se que a influência familiar e acadêmica foram as mais evidenciadas. O estudo de Delamura e Frota (2016) revelou que 75%, ou seja, a maioria das mulheres entrevistadas resolveu empreender, em busca de independência financeira. Os fatores que levaram as egressas a empreenderem ficam evidenciados no Quadro 10.

Quadro 10 – Motivos para empreender: necessidade ou oportunidade

	Graduação das egressas									Total Geral
	Biomedicina	Enfermagem	Farmácia	Fisioterapia	Medicina	Nutrição	Odontologia	Psicologia	Não responderam	
Por necessi- dade (uma forma de sobrevivência)			2		2	4		7	1	16
Por oportu- nidade (detectar a oportunidade, planejar e ava- liar viabilidade)	4	3	5	10	1	5	4	6	1	39
Não Responderam	3	7	11	4	1	12	2	10	1	51
Total Geral	7	10	18	14	4	21	6	23	3	106

Fonte: Dados da pesquisa.

Como resultado, este questionamento inferiu que empreender por oportunidade teve o maior índice de respostas. Silva (2015) explica que, conforme iniciam o seu empreendimento, os empreendedores podem ser classificados como: I – empreendedor por oportunidade: quando o

indivíduo planeja antes de abrir seu negócio, porque detectou uma oportunidade e avaliou sua viabilidade; e, II – empreendedor por necessidade: quando o indivíduo decide empreender, como uma forma de sobreviver, no caso de perda do emprego, por exemplo. Teixeira e Bomfim (2016) descobriram que suas pesquisadas não empreenderam por necessidade. No estudo de Vale e Serafim (2010), das pesquisadas, 34% identificaram uma oportunidade e por este motivo abriram seu empreendimento. No estudo de Delamura e Frota (2016), das empreendedoras entrevistadas, para 52% delas o empreendedorismo representa uma oportunidade, 38% uma necessidade e 10% uma tendência.

Quadro 11 – Motivações para empreender

	Graduação das egressas									Total Geral
	Biomedicina	Enfermagem	Farmácia	Fisioterapia	Medicina	Nutrição	Odontologia	Psicologia	Não responderam	
Realização pessoal	4	3	4	9	3	7	4	9	1	44
Complementar a renda familiar	2		2	4	2	5	2	4	2	23
Autorrealização	3	1	1	4	2	4	1	4		20
Mudar significativamente as relações profissionais e estratégias empresariais			2		1		1	5		9
Ajudar a construir empresas mais sólidas e lucrativas	1		1	1	1	1				5
Sobrevivência			1	2	2	2	2	6		15

Continua...

Continuação.

Resposta	Graduação das egressas									Total Geral
	Biomedicina	Enfermagem	Farmácia	Fisioterapia	Medicina	Nutrição	Odontologia	Psicologia	Não responderam	
Realizar seu sonho e aumentar a renda da família	2		2	3		4	1	3	1	16
Atividades que possuem ciência do processo produtivo			1	1	1	1		1		5
Possibilitar que as mulheres administrem melhor as demandas conflitantes								1		1
Maior flexibilidade de horários e rotinas faz com que os conflitos sejam minimizados	3		3	4	2	4	2	6		24
Proporcionar satisfação, ocasionar reflexos na autoestima	2		3		2	3	2	4	1	17
Características femininas fortalecem o empreendedorismo			1		1			2		4
Não tive motivações		1	1	1		2		2		7
Não respondeu	3	6	10	3	1	9	2	8	1	43
Total Geral	20	11	32	32	18	42	17	55	6	233

Fonte: Dados da pesquisa.

No que se refere às motivações para empreender, 44 egressas foram motivadas pela realização pessoal. Para 24 delas, a maior flexibilidade de horários e rotinas faz com que os conflitos sejam minimizados foram suas motivações. A motivação, para 23 egressas, foi poder complementar a renda familiar. No estudo de Jonathan (2011), entre os motivos que levaram as empreendedoras entrevistadas a empreender, destacam-se a busca de independência e/ou estabilidade financeira e a busca de autorrealização.

Quadro 12 – Dificuldades para empreender

	Graduação das egressa								Total Geral	
	Biomedicina	Enfermagem	Farmácia	Fisioterapia	Medicina	Nutrição	Odontologia	Psicologia		Não responderam
Desgaste físico e mental	2	2	5	8	2	6	2	7	1	35
Autoestima afetada			1	1		2	1			5
Preconceito com relação à maternidade e à aparência pessoal			1			1				2
Resistência e preconceito			1	1	1					3
Falta de políticas publicas					1	1		2		4
Influências na decisão de empreender			1	1				3		5
Empreender por oportunidade		1	1	1	1			1		5
Assédio (moral e sexual) no ambiente de trabalho		1	1	1	1			1		5

Continua...

Continuação.

	Graduação das egressa								Total Geral
	Biomedicina	Enfermagem	Farmácia	Fisioterapia	Medicina	Nutrição	Odontologia	Psicologia	Não responderam
Equilibrar trabalho e família, especialmente quando se trata de mães			4	2	1	2			1
Conflito e relações trabalho-família	1			1	1			1	
Relações trabalhistas entre mão-de-obra feminina e masculina						1			
Situações próprias do empreendedorismo e até alinhadas ao caráter feminino da empresa				1	1	1			
Comentários preconceituosos que vão de assédio a ofensas				1	1			2	
Limite hierárquico		1	1	1	1			1	
Mulheres recebem aproximadamente $\frac{3}{4}$ do que recebem os homens			1			1		1	
Desigualdade de gênero em relação à remuneração e à idade		1	1		1				
Quando tem filhos, abrem mão das oportunidades e até reduzem sua carga horaria de trabalho			1	1	1	1		1	

Continua...

Continuação.

	Graduação das egressas								Total Geral
	Biomedicina	Enfermagem	Farmácia	Fisioterapia	Medicina	Nutrição	Odontologia	Psicologia	Não responderam
Neutralidade da instituição de ensino								1	
Burocracia relacionada a prefeitura				1					
Financeiro	1								
Outros não especificados						1			
Não tive obstáculos			1	1		1	1	2	
Total Geral	5	6	22	23	16	22	4	26	2

Fonte: Dados da pesquisa.

No que tange às dificuldades observadas pelas egressas, 35 delas escolheram como suas dificuldades o desgaste físico e mental. Alperstedt, Ferreira e Serafim (2014) constataram, em seu estudo, que todas as pesquisadas passaram por contratempos, e, dentre eles, os principais foram: problemas pessoais, familiares e financeiros; dificuldades de gestão e de mercado; falta de credibilidade.

Os dados apresentados no Quadro 12 evidenciam que 13 participantes relataram dificuldades em conciliar as demandas da vida profissional com as exigências da esfera pessoal. Ademais, 10 entrevistadas destacaram os desafios inerentes à conciliação entre trabalho e responsabilidades familiares, sobretudo no contexto da maternidade. Teixeira e Bomfim (2016) verificaram que os conflitos ocorrem na tentativa de conciliação entre trabalho e família. Conciliar os múltiplos papéis (mãe, esposa, empreendedora) é a dificuldade que mais se destaca no estudo de Alperstedt, Ferreira e Serafim (2014). Strobino e Teixeira (2014), com sua pesquisa,

compreenderam que as empresárias, ao tentar conciliar casa-família-trabalho, acabam agindo para amenizar os conflitos identificados, porém, isso não os elimina. Ferreira e Nogueira (2013) perceberam que elas levam os problemas da empresa para casa, e os problemas de relacionamento para o empreendimento. No estudo de Barbosa *et al.* (2011), as empreendedoras entrevistadas ressaltaram que equilibrar família e trabalho é a parte que gera mais conflitos, principalmente quando a mulher **é mãe, considerando que destinam muito tempo** à empresa. Ficou evidente, no estudo de Martins *et al.* (2010), que o fator conciliar vida particular e atividade empreendedora ainda é pesado para as entrevistadas, principalmente no que diz respeito à educação e ao convívio com os filhos.

Quadro 13 – Principais características empreendedoras

	Graduação das egressas									Total Geral
	Biomedicina	Enfermagem	Farmácia	Fisioterapia	Medicina	Nutrição	Odontologia	Psicologia	Não responderam	
Comprometimento e determinação	6	6	10	11	4	10	4	16	2	69
Obsessão pelas oportunidades						1				1
Tolerância ao risco, ambiguidade e incertezas	1		1	2		3		6		13
Criatividade, auto-confiança e habilidade de adaptação	5	3	6	9	1	8	4	13		49
Motivação e superação	2	2	4	4	1	7	5	7		32

Continua...

Continuação.

	Graduação das egressas									Total Geral
	Biomedicina	Enfermagem	Farmácia	Fisioterapia	Medicina	Nutrição	Odontologia	Psicologia	Não responderam	
Inovação	5	5	3	5	2	6	3	11		40
Outras não especificada						1				1
Não responderam	1	2	6			6	1	5	1	22
Total Geral	24	20	38	39	9	49	18	68	3	268

Fonte: Dados da pesquisa.

Relacionando as características empreendedoras *versus* de quais cursos são egressas, 69 delas consideraram o comprometimento e determinação as principais características; 49 avaliaram o quesito criatividade, autoconfiança e habilidade de adaptação como sendo o principal; e 41 selecionaram o item relacionamento interpessoal/equipes como característica fundamental. Para Dornelas (2014), dentre os fatores que caracterizam os empreendedores estão: explorar oportunidade, criatividade, assumir riscos, trabalho em equipe e motivação. Dentre as características encontradas por Carreira *et al.* (2015) estão: persistência e compromisso, busca de informações/oportunidades, iniciativa e correr riscos calculados. No estudo de Silveira e Gouvêa (2008), as características mais citadas para empreender estão: motivação, sonho, criatividade, ousadia, foco, competência, coragem, habilidade, persistência, dinamismo, versatilidade, conhecimento, preparo, aperfeiçoamento constante e muita perseverança.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Quanto ao perfil das respondentes, a maior parte das empreendedoras encontra-se na faixa etária compreendida entre 20 e 30 anos, com

renda proveniente de outra fonte além do empreendimento, casadas ou solteiras, não possuem filhos, residem apenas com o cônjuge ou com marido e filhos, e a maioria das pesquisadas considera não ter realizado uma ação empreendedora. Referente ao ramo de atuação, o mais citado foi serviços, e as cidades mais mencionadas foram Criciúma, Araranguá e Içara.

No que diz respeito ao apoio para empreender, das que empreenderam, a maior parte optou pela captação de recursos entre bens e economias pessoais, empréstimos de amigos e familiares ou financiamento bancário. O apoio vem, em primeiro lugar, da família; em segundo, dos cônjuges; e, em terceiro, dos amigos. Mais da metade das entrevistadas possui histórico de empreendedorismo na família, e a frequência maior foi por parte do pai.

Ademais, as egressas indicaram ter mais influência familiar e acadêmica. A maior parte delas empreende por oportunidade. Realização pessoal, maior flexibilidade de horários, complementação da renda familiar e autorrealização foram os fatores considerados mais motivadores pelas egressas. Acerca das dificuldades enfrentadas, as mais frequentes foram: desgaste físico e mental, dificuldade em conciliar a vida profissional e pessoal e equilibrar trabalho e família, especialmente quando se trata de mães. As características empreendedoras mais citadas pelas pesquisadas foram: comprometimento e determinação, criatividade, autoconfiança e habilidade de adaptação, relacionamento interpessoal/equipes e inovação.

O presente trabalho contribui para o avanço teórico do conhecimento, sobretudo em relação às dificuldades e motivações para o empreendedorismo feminino. Esta pesquisa teve como limitações o curto período para aplicar a pesquisa e a falta de tempo para realizar uma pesquisa multivariada. Pelo fato de que esta pesquisa ficou restrita à área da saúde, recomenda-se que seja realizada em outras áreas de conhecimento da IES, utilizando as mesmas categorias de coleta e análise dos dados.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA NETO, F. S.; SIQUEIRA, E. S.; BINOTTO, E. Empreendedorismo feminino: o caso do setor salineiro – Mossoró/RN. **Revista de Administração da Unimep**, v. 9, n. 2, p. 153-175, 2011.

ALPERSTEDT, G. D.; FERREIRA, J. B.; SERAFIM, M. C. Empreendedorismo feminino: dificuldades relatadas em histórias de vida. **Revista de Ciências da Administração**, v. 16, n. 40, p. 221-234, 2014.

BARBOSA, F. C. *et al.* Empreendedorismo feminino e estilo de gestão feminina: estudo de casos múltiplos com empreendedoras na cidade de Aracaju – Sergipe. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 5, n. 2, p. 124-141, 2011.

BERTOLAMI, M. *et al.* Sobrevivência de empresas nascentes: influência do capital humano, social, práticas gerenciais e gênero. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba, v. 22, n. 3, p. 311-335, jun. 2018.

BOMFIM, L. C. S.; TEIXEIRA, R. M. Empreendedorismo feminino: desafios enfrentados por empreendedoras na gestão de pequenos negócios no setor de turismo. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 9, n. 2, p. 48-69, 2015.

CARREIRA, S. S. *et al.* Empreendedorismo feminino: um estudo fenomenológico. **Navus – Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 5, n. 2, p. 6-13, 2015.

CAVAZOTTE, F.; OLIVEIRA, L. B.; MIRANDA, L. C. Desigualdade de gênero no trabalho: reflexos nas atitudes das mulheres e na sua intenção de deixar a empresa. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 45, n. 1, p. 70-83, 2010.

CRUZ, N. G. *et al.* Desigualdade de gênero em empresas de auditoria externa. **Contabilidade, Gestão e Governança**, v. 21, n. 1, p. 142-159, 2018.

DELAMURA, Juliana; FROTA, Josiane Fernanda. **A importância do empreendedorismo feminino para os municípios de Auriflora e General Salgado: uma abordagem dos aspectos sociais e econômicos.**

In: CONGRESSO NACIONAL DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA – CONIC SEMESP, 16., 2016, Guarulhos.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo para visionários**: desenvolvendo negócios inovadores para um mundo em transformação. Rio de Janeiro: Empreende/LTC, 2014.

FEGER, J. E.; VIEIRA, R. S.; CHEMIN, M. Relação entre as características centrais empreendedoras e o processo de criação de empresas: um estudo exploratório. **RACE – Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, v. 15, n. 3, p. 1.035-1.064, set./dez., 2016.

FERNANDES, T. D. S. *et al.* Dimensões do empoderamento feminino: autonomia ou dependência? **Revista Alcance**, v. 23, n. 3, p. 391-413, 2016.

FERREIRA, J. B. **Empreendedorismo feminino em Santa Catarina**: um estudo a partir do relato de mulheres participantes do prêmio Sebrae. 2012. 188 f. Dissertação (Administração) – Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas, Universidade do Estado de Santa Catarina, Florianópolis, 2012.

FERREIRA, J. M.; NOGUEIRA, E. E. S. Mulheres e suas histórias: razão, sensibilidade e subjetividade no empreendedorismo feminino. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 17, n. 4, p. 398-417, 2013.

FIALHO, C. B. *et al.* Empoderamento e gênero: um estudo com mulheres que ocupam cargos de gestão em uma universidade federal. **Revista Administração em Diálogo**, v. 20, n. 1, p. 1-24, 2018.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR. GEM. **Empreendedorismo no Brasil**: 2016. Curitiba: IBQP, 2017.

GIMENEZ, F. A. P.; FERREIRA, J. M.; RAMOS, S. C. Empreendedorismo feminino no Brasil: gênese e formação de um campo de pesquisa. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 6, n. 1, p. 40-74, 2017.

GOMES, A. F. *et al.* Empreendedorismo feminino como sujeito de pesquisa. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 16, n. 51, p. 319-342, 2014.

GOUVÊA, A. B. C. T.; SILVEIRA, A.; MACHADO, H. P. V. Mulheres empreendedoras: compreensões do empreendedorismo e do exercício do papel desempenhado por homens e mulheres em organizações. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 2, n. 2, p. 32-54, 2013.

HAUSSMANN, D. C. S. *et al.* Desigualdades de gênero no mercado de trabalho brasileiro: uma análise na área de ciências sociais aplicadas. **Enfoque Reflexão Contábil**, v. 37, n. 3, p. 129-148, 2018.

HRYNIEWICZ, L. G. C.; VIANNA, M. A. Mulheres em posição de liderança: obstáculos e expectativas de gênero em cargos gerenciais. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 16, n. 3, p. 331-344, 2018.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. IBGE. **Estatísticas de gênero: responsabilidade por afazeres afeta inserção das mulheres no mercado de trabalho**. Rio de Janeiro: Agência IBGE Notícias, 2018.

JONATHAN, E. G. Mulheres empreendedoras: o desafio da escolha do empreendedorismo e o exercício do poder. **Psicologia clínica**, Rio de Janeiro, v. 23, n. 1, p. 65-85, 2011.

LEITE, A. F. M. **Empreendedorismo feminino: uma análise das perspectivas a partir da educação e das relações de gênero**. 2011. 88 f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2011.

MARTINS, C. B. *et al.* Empreendedorismo feminino: características e perfil de gestão em pequenas e médias empresas. **Revista de Administração da UFSM**, v. 3, n. 2, art. 9, p. 288-302, 2010.

MARTINS, G.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da investigação científica**. São Paulo: Atlas, p. 143-164, 2009.

MICHEL, M. H. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais: um guia prático para acompanhamento da disciplina e elaboração de trabalhos monográficos**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

NATIVIDADE, D. R. Empreendedorismo feminino no Brasil: políticas públicas sob análise. **Revista de Administração Pública**, v. 43, n. 1, p. 231-256, 2009.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013. 274 p.

REIS, T. A. *et al.* Desafios e conflitos da mulher na busca da ascensão na carreira profissional. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 8, n. 3, p. 398-412, 2018.

SANCHES, F. C. *et al.* Empreendedorismo feminino: um estudo sobre sua representatividade no município de Toledo – Paraná. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 4, n. 2, p. 134-150, 2013.

SILVA, A. S. B.; GUIMARÃES, J. C. Empreendedorismo feminino: perfil no segmento da beleza e da estética. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 12, n. 2, p. 53-71, 2018.

SILVA, J. B. **Empreendedorismo**. Criciúma: Unesc, 2015.

SILVEIRA, A.; GOUVÊA, A. B. C. T. Empreendedorismo feminino: mulheres gerentes de empresas. **Revista de Administração FACES Journal**, v. 7, n. 3, art. 57, p. 124-138, 2008.

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

TEIXEIRA, R. M.; BOMFIM, L. C. S. Empreendedorismo feminino e os desafios enfrentados pelas empreendedoras para conciliar os conflitos trabalho e família: estudo de casos múltiplos em agências de viagens. **Ver. Bras. Pesq. Tur.**, v. 10, n. 1, p. 44-64, 2016. ISSN 1982-6125.

TEIXEIRA, R. M.; ANDREASSI, T. BOMFIM, L. C. S. Uso das redes sociais empreendedoras por mulheres no processo de criação de agências de viagens. **Rev. Bras. Pesq. Tur.** São Paulo, v. 12, n. 1, p. 102-132, jan./abr. 2018.

VALE, G. M. V.; SERAFIM, A. C. F. Embeddedness, empreendedorismo e gênero: desafios para tornar forte o sexo frágil. *In*: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, 34., 2010, Rio de Janeiro. **Anais** [...]. Rio de Janeiro: ENANPAD, 2010.

CAPÍTULO 11

EMPREENDEADORISMO FEMININO: MULHER E OS FATORES MOTIVACIONAIS NO AMBIENTE EMPREENDEDOR



Ladye Rosmari Damian¹

Camila Paulus Link²

SUMÁRIO

¹ Graduação em Administração pela Uceff – Itapiranga. E-mail: ladye.rosmari@gmail.com

² Mestre em Ciências Contábeis e Administração. Professora da Uceff – Itapiranga. Email: camilalink@uceff.edu.br

INTRODUÇÃO

O empreendedorismo feminino no Brasil apresenta constante crescimento, mediante a geração de trabalhos formais e renda, em diversos setores. Desta forma, possibilita-se que milhares de mulheres conquistem sua independência financeira e, por consequência, sua realização profissional (Barreto *et al.*, 2017).

O relatório de pesquisa GEM (Global..., 2017) apresenta dados obtidos no período de 2014 a 2016, no qual se identificou que 274 milhões de mulheres estavam à frente dos seus negócios, sendo que dos 74 países analisados no estudo, 63 deles possuíam aumento médio no empreendedorismo feminino de 10%. Neste contexto, o Brasil apresenta indicadores que tornam mais igualitária a proporção de homens e mulheres no ambiente empreendedor, apresentando uma taxa do empreendedorismo feminino 1,3% menor do que o sexo masculino (Global..., 2017).

No final do ano de 2018, todavia, a pesquisa realizada pela Global Entrepreneurship Monitor (GEM), em parceria com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), corrobora que o Brasil possui cerca de 25 milhões de homens empreendedores, enquanto o público feminino não está muito longe deste resultado, representando 24 milhões de mulheres empreendedoras. Além disso, o estudo ainda apresenta que o grau de escolaridade do gênero feminino é superior ao do masculino (Global..., 2018).

Complementando, a taxa de crescimento da participação da mulher no ambiente empreendedor segue em constante evolução, segundo dados do Global Entrepreneurship Monitor (GEM) em parceria com a Rede Mulher Empreendedora, visto que no ano de 2020 elas apresentaram um aumento de 40%, e um dos fatores que contribuíram para este dado foi a pandemia da Covid-19. Com este resultado, atualmente, as mulheres representam 30 milhões de empreendedoras no Brasil, o que representa quase metade de todos os empreendedores do país (Global..., 2020).

Neste contexto, a presente pesquisa possui como pergunta-problema: Quais são os fatores motivacionais que levam o público feminino a empreender? Como objetivo, busca-se compreender os fatores motivacionais que levam o público feminino a empreender.

Justifica-se o estudo do referido tema, uma vez que o empreendedorismo feminino aponta crescimentos significativos nos dias atuais, o que reforça a sua importância para a sociedade, assim como para a academia, visando a ampliação dos conhecimentos sobre o tema e a jornada de resultados do empreendedorismo feminino e sua importante participação na economia, assim como em tantos outros setores (Wibowo; Haryono; Nuryakin. 2020). Cabe ressaltar, ainda, a importância deste estudo, visto que existem poucos relacionados aos fatores motivacionais para o empreendedorismo feminino, cujas atitudes empreendedoras influenciam de forma direta a economia do país (Restrepo, 2021; Pandolfi, 2021).

Sendo assim, a pesquisa compreende cinco seções: inicialmente, a introdução, que aborda o assunto em um contexto geral sobre o estudo de caso; em seguida, a fundamentação teórica, apresentada por meio de pesquisas e dados sobre o assunto; posteriormente, a metodologia utilizada para a realização da pesquisa, com a apresentação e discussão dos resultados obtidos e, por fim, a conclusão.

REFERENCIAL TEÓRICO

DESAFIOS DO EMPREENDEDORISMO FEMININO, MULHER E O MERCADO DE TRABALHO

Em meados do século 18 a figura feminina era vista como incapaz intelectualmente, designada apenas para os cuidados da casa, dos filhos e afazeres domésticos, fato este que se tornava uma barreira na busca por capacitação em sua formação profissional e acadêmica. Com a chegada da

figura feminina nas indústrias, contudo, as mulheres conseguiram reduzir suas preocupações com as tarefas do lar, conquistando sua valorização profissional no mercado de trabalho (Tanure, 2014).

Assim, evidencia-se a necessidade de conhecer mais características das empreendedoras femininas. Gomes (2017) ressalta que a mulher vem conquistando cada dia mais espaço em diversas áreas, e o setor empreendedor tem se tornado o principal deles. Um fato que leva a este resultado está ligado às características empreendedoras femininas, uma vez que a mulher empreendedora é uma pessoa resiliente, criativa, determinada e pró-ativa, que está sempre em busca de inovação e transformação (Gomes, 2017).

No que tange aos estudos relacionados ao empreendedorismo, de acordo com Gimenez, Ferreira e Ramos (2017), no exterior as pesquisas sobre este assunto iniciaram em 1970; já no Brasil, iniciaram apenas em 1990, e ganharam impulso com a criação do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae, 2017). Estes estudos realizaram diversas análises, a fim de identificar quais os motivos que levam as mulheres a empreenderem, além de buscar conhecimento sobre o perfil empreendedor feminino e sua personalidade.

Neste contexto, o empreendedorismo pode ser definido como um emaranhado de pessoas, processos e ideias que, quando unidas, transforma-as em oportunidades. Sendo assim, é importante que o indivíduo empreendedor tenha faro para identificar as oportunidades e tirar proveito delas (Dornelas, 2016).

Estudos apontam que ainda há grande dificuldade em relação à caracterização de gênero. O empreendedorismo não é definido por gênero, porém, o ambiente empreendedor é marcado por “valores masculinos”; desta forma, a participação da mulher no empreendedorismo apresenta uma nova cultura e valores por meio de uma forma de “pensamento feminino”. Além disso, a mulher precisa estar sempre em busca de conciliação entre sua vida profissional e pessoal, sentindo uma maior

dificuldade em penetrar em um mundo que demonstra ter sido planejado apenas para os homens (Coelho; Quirino 2021). Sampaio e Loraich (2020), no entanto, identificaram em seu estudo que a participação da mulher no empreendedorismo está sendo cada vez mais valorizada, excluindo, desta forma, os valores masculinos e apresentando os valores profissionais no empreendedorismo.

O empoderamento feminino, contudo, é persistente, e apresenta crescimento no empreendedorismo nos últimos anos, e um fato que estabilizou esse aumento foi o surgimento da pandemia da Covid-19, que causou uma pane nos mais diversos setores, prejudicando várias empresas e, por consequência, a economia. Segundo dados do Sebrae (2020), as micro e pequenas empresas foram as mais afetadas, principalmente aquelas que possuem mulheres no comando, que apresentaram mais dificuldade em conciliar as múltiplas funções em meio a uma pandemia.

Isso também foi evidenciado por Goldmann (2021), que identificou esta queda no empreendedorismo feminino em sua pesquisa realizada entre fevereiro e março de 2021, na qual identificou uma queda de 66%. Segundo a pesquisa do autor, um dos fatores que levaram a este resultado foi a dificuldade de conciliação da vida pessoal e profissional, aliada à tecnologia necessária na pandemia. Desta forma, a pesquisa do autor apenas reforça os dados apresentados pelo Sebrae. Ambas pesquisas ainda mostram que o principal fator motivador na queda do empreendedorismo feminino foi a rápida queda das vendas, provindas do isolamento social.

Sabe-se que o cenário atual exige mudanças e alinhamento de estratégias, que busquem enfrentar os efeitos causados pela referida pandemia, mediante soluções que possam aumentar a comercialização de produtos e serviços. Neste sentido, salienta-se a busca por adaptações de mercado e logísticas que, aliadas à tecnologia, podem auxiliar na evolução do empreendedorismo, principalmente para as micro e pequenas empresas (Silva; Karpinski, 2021). Neste sentido, Silva, Oliveira e Paiva (2022) observaram, em seu estudo, que as empreendedoras já estão em busca de estratégias de negócios que auxiliem na superação da crise econômica cau-

sada pelo Covid- 19. O autor ainda destaca que foi possível identificar a fé e persistência das mulheres na busca pela superação dos impactos causados pela pandemia.

Destaca-se que o empreendedorismo feminino demonstra um crescimento constante. Em seu estudo, Antunes *et al.* (2022) identificaram que as mulheres perderam o medo de estarem à frente de seus negócios, fato positivo para o desenvolvimento do empreendedorismo feminino. Pontuam-se os impactos econômicos e sociais que o empreendedorismo feminino apresenta mediante o mercado, uma vez que, ao perderem o medo de iniciar seu próprio negócio, geram renda e emprego, auxiliando a economia do país.

De acordo com os resultados de sua pesquisa, Tadesse (2020) observa que não há inclusão da mulher empreendedora no governo, uma vez que não existem treinamentos ou meios de inclusão para ela. O autor observa, ainda, que o empreendedorismo apresenta dados significativos no que tange à economia do país, e ressalta a falta de ação por parte do governo no apoio à mulher empreendedora.

O assédio, entretanto, é outro obstáculo enfrentado pelas empreendedoras. Nassif *et al.* (2020) identificam em seu estudo que a forma abusiva cometida por meio do assédio pode surtir um impacto negativo no comportamento e nas decisões dos negócios, uma vez que qualquer forma de assédio, seja por palavras, atos ou gestos, pode ocasionar danos severos na dignidade, personalidade, integridade física e psicológica da mulher (Nassif *et al.*, 2020). Em contrapartida, Silva (2022) observa em sua pesquisa que não apenas o assédio, mas o preconceito – na vida profissional ou pessoal –, a falta de apoio e as inúmeras cobranças tornam-se desafios no dia a dia das empreendedoras e, muitas vezes, podem se tornar gargalos que irão causar impactos negativos nos negócios.

Cabe ressaltar que a diferença salarial é outro desafio encontrado no mercado de trabalho para as mulheres, uma vez que, mesmo possuindo um nível escolar superior aos homens, ainda assim recebem salários

desproporcionais. Azevedo (2021) identificou em seu estudo que apenas 37% das mulheres atuam em cargos de liderança nas empresas, enquanto a representatividade masculina aponta um percentual de 63%. Este estudo ainda identificou que as mulheres, mesmo exercendo idêntica função que os homens, recebem um salário inferior.

Mesmo perante diversos obstáculos e desafios, as mulheres seguem em busca de independência financeira através do empreendedorismo. Cabe, então, buscar compreender quais são os fatores motivacionais que levam as mulheres a conquistarem um ambiente que apresenta tantos desafios a serem superados.

FATORES MOTIVACIONAIS E O EMPREENDEDORISMO FEMININO

Sabe-se que é importante identificar quais são os fatores motivacionais que levam as mulheres a empreenderem em um mercado tão competitivo e minado de barreiras, em um mundo que ainda destina determinadas funções apenas para as mulheres (como cuidar dos filhos). Machado, Gazola e Anez (2013) apontam, em seu estudo, que há diversos fatores que impulsionam as mulheres que se arriscam no ambiente empreendedor, tais como a ambição, a independência financeira, a condição do papel feminino no mercado de trabalho/negócios, o anseio de expectativa empreendedora e o aumento do poder aquisitivo.

Vale, Corrêa e Reis (2014) concluíram, em sua pesquisa, que existem elementos que caracterizam o ato de empreender, dentre eles, a realização pessoal, que torna-se para as mulheres o primeiro tópico, uma vez que estas, em sua maioria, possuem o desejo da independência, e desta forma buscam trabalhar para si. Ainda, de acordo com os estudos de Tanure (2014), outro fator que leva as mulheres a empreenderem está relacionado à flexibilidade de horários. O autor observou que, apesar de elas trabalharem mais após empreender, ainda assim conseguem estabelecer horários e

manobrar tarefas, conciliando sua vida profissional e pessoal. Em contraponto, o autor identificou que esta flexibilidade de horários, muitas vezes, não é compreendida pelo cônjuge, uma vez que este acredita que a esposa terá mais tempo disponível, deixando para a mulher todas as tarefas do lar, além do cuidado com os filhos. Contudo, esta flexibilidade apenas apresenta uma sobrecarga de tarefas para as mulheres, que passam a assumir mais responsabilidades do que os homens.

Estudos apresentam que, devido aos múltiplos papéis e enormes responsabilidades, as mulheres tornaram sua empresa uma espécie de cooperativa, uma vez que escolhem pessoas que possuem os mesmos objetivos que elas, criando “elos cardeais” e apresentando, em sua estrutura, uma organização não hierárquica (Paoloni; Dumay, 2015). Neste sentido, Teixeira; Bomfim (2016) apontam, em seu estudo, que as mulheres estão cada dia mais presentes no mercado empreendedor, acompanhando a mesma linha de pensamento. Carvalho (2016) identificou em sua pesquisa que um dos motivos que levam as mulheres a empreenderem é justamente as dificuldades que enfrentam no mercado de trabalho, incluindo o equilíbrio entre as jornadas e a falta de valorização no mercado, fazendo com que almejem por algo que lhes apresente mais flexibilidade e satisfação.

Desta forma, as motivações para empreender estão associadas à necessidade e à oportunidade. Costa (2018) menciona as cinco necessidades, sendo elas fisiológica, segurança, social, estima e, no topo da pirâmide, a autorrealização. Fisiológicas são as necessidades consideradas básicas para a sobrevivência, como a comida, água e sono. Quanto à segurança, esta refere-se à liberdade, ausência de guerras e poluição, estabilidade financeira e empregatícia. Necessidade social corresponde à família, amigos, aceitação social, interação respeitosa com pessoas e bom convívio com superiores no trabalho. Já a necessidade de estima refere-se à busca por reconhecimento, aprovação de amigos e familiares. Por fim, a autorrealização corresponde ao crescimento pessoal e profissional, qualificação e autonomia.

Lima (2018) segue a mesma linha de pensamento, enfatizando que a necessidade e a oportunidade predominam nos estudos realizados

pelo autor, e ainda ressalta a facilidade na identificação dos fatores que motivam as mulheres a empreenderem. Em contrapartida, Henning; Bach (2020) apontam, em sua pesquisa, que o empreendedorismo por oportunidade está relacionado a uma economia mais desenvolvida e, no que tange à necessidade, o autor identificou que está mais presente em locais onde a economia é pobre ou escassa. Contudo, Barbosa *et al.* (2021) ressaltam que não apenas a necessidade e oportunidade são predominantes, mas também a conciliação de equilíbrio entre elas, uma vez que o autor comprovou em sua pesquisa que o fator motivacional ligado à necessidade e oportunidade é o equilíbrio encontrado, tornando este um fator motivacional para as empreendedoras.

De acordo com os resultados da pesquisa de Versiani *et al.* (2021), existem outros fatores que levam as mulheres a empreenderem, como a autonomia, a independência financeira, o equilíbrio e o reconhecimento na vida social. Barbosa *et al.* (2021), contudo, destacam que as mulheres levam a família em consideração e não sua vida social, uma vez que buscam formas de manter o equilíbrio entre as múltiplas tarefas, não abdicando da participação da família em sua vida. Ainda no que diz respeito ao apoio dos familiares em seu ato empreendedor, os autores observaram que há compreensão dos problemas enfrentados pelas mulheres em relação aos cônjuges; além disso, que os mesmos buscam incentivar e colaborar para que a mulher mantenha seu negócio.

Antunes *et al.* (2022) identificaram que o fato de subestimar as mulheres ao empreendedorismo torna-se para elas um fator motivacional, assim como a visualização de mulheres bem-sucedidas, que são utilizadas como exemplos para seguirem em frente sem medo, tornando-se, desta forma, uma fonte de motivação para quem ainda está iniciando seu negócio. Vasconcelos (2022), contudo, destaca que a persistência tem sido fator crucial para o empreendedorismo feminino, assim como a proatividade, que, aliados às características de amabilidade e a conscienciosidade, tornam o empreendedorismo feminino sólido e duradouro.

Deste modo, é possível identificar que a busca das mulheres pelo empreendedorismo trata-se da necessidade aliada à oportunidade, uma vez que, através do empreendedorismo as mulheres conquistam maior flexibilidade de horários e adaptação de suas rotinas. Sabe-se, todavia, que as funções trabalho-família estão sempre inter-relacionadas; desta forma, as mulheres empreendedoras encontram um motivo a mais para empreender, tendo em vista que são capazes de realizar seu trabalho com êxito e ainda encontram tempo para sua participação ativa no âmbito familiar.

Sendo assim, busca-se ampliar a discussão por meio dos dados obtidos. Assim, a próxima seção destina-se a apresentar os procedimentos metodológicos do referido estudo, os quais irão ajudar a identificar os fatores motivacionais que levam as mulheres a entrarem no mundo dos negócios.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para compreender os fatores motivacionais que levam o público feminino a empreender, objetiva-se desenvolver um estudo de natureza explicativa, descritiva. Quanto aos procedimentos, a pesquisa caracteriza-se como estudo multicaso, com abordagem qualitativa.

No que tange à escolha da amostra, esta se dá por conveniência, na qual todas as participantes apresentaram as seguintes características: (a) mulheres empreendedoras donas de seu próprio negócio; (b) mães e donas do lar; e, (c) possuem em sua equipe de trabalho apenas mulheres. A amostra compreende quatro mulheres empreendedoras do Oeste de Santa Catarina, cujas entrevistas foram realizadas de modo presencial. Sendo assim, primeiramente entrou-se em contato com as participantes escolhidas, convidando-as para participar de forma espontânea da pesquisa. Posteriormente, foi solicitado a autorização delas por meio do termo fornecido pelo Comitê de Ética da instituição, para a gravação das entrevistas.

Pontua-se que as entrevistas foram posteriormente transcritas para análise, sempre preservando a identidade das participantes. No que tange à forma de análise, foi feita a análise de conteúdo.

Ressalta-se que a coleta de dados teve como base o roteiro retirado do Trabalho de Conclusão de Curso de Brenda Cruz da Silva, publicado no ano de 2021, o qual possui como título de pesquisa *Empreendedorismo feminino: uma análise das mulheres microempreendedoras individuais do município de Tabatinga-AM*. A autora utilizou o roteiro completo retirado do livro *Empreendedorismo corporativo*, de José Carlos Assis Dornelas (2009).

Em relação ao roteiro da entrevista, este foi adaptado ao presente estudo. Quanto à coleta de dados, foram elaboradas 14 perguntas, divididas em três etapas. Na primeira delas, buscou-se identificar o perfil da empreendedora; no segundo, conhecer dados sobre seu negócio; e, por fim, identificar quais foram os fatores motivacionais que as levaram a empreender. Quanto à análise dos dados, após as entrevistas procedeu-se a transcrição para o google documentos®, através do software Voice Meter®. Desta forma, foi realizada a análise de conteúdo com base nos autores citados neste trabalho, levando em consideração suas teorias aqui já apresentadas. Além disso, foi feita a comparação das respostas das participantes, buscando identificar se a localização em que as mesmas se encontram interferem nos resultados.

Quanto à análise dos dados, visando preservar a identidade das participantes, estas foram identificadas como empreendedoras, enumeradas de 1 a 4, de acordo com a sequência com que as entrevistas foram realizadas presencialmente.

Pontua-se que as entrevistas foram realizadas entre o período de 8 de setembro a 23 de setembro de 2022, sendo a duração média de cada entrevista de aproximadamente uma hora e trinta minutos. Ressalta-se que o estudo foi aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa (CEP), evidenciando que todos os métodos e processos adotados durante toda a coleta

de dados estão em completa conformidade com as normas, sem infringir de qualquer forma os respondentes, conforme Resoluções do Conselho Nacional (196/96) e do Conselho Federal da Psicologia (16/2000), com a garantia de manter todo o sigilo da identidade dos participantes da pesquisa. Somente após a aprovação no CEP a pesquisa começou a ser divulgada para a coleta de dados e foi dada continuidade ao presente artigo.

APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

CARACTERIZAÇÃO DAS RESPONDENTES

As empreendedoras entrevistadas têm idades compreendidas entre 32 e 51 anos de idade. Duas delas são casadas, e outras duas possuem união estável com seus respectivos cônjuges. Quando questionadas sobre filhos, consideram que é uma das barreiras encontradas para as mulheres empreendedoras.

Ao finalizar a análise da caracterização dos respondentes, observou-se o nível de instrução das participantes, no qual se identificou que todas possuem grau de escolaridade, sendo duas com Ensino Médio completo e duas graduadas em suas respectivas áreas.

As empreendedoras analisadas possuem empresas com diferentes tempos de atuação no mercado, sendo que a empresa com menor tempo possui 9 meses, e a com maior tempo, 22 anos no mercado. Além disso, os setores abordados são de diferentes ramos, o que demonstra a presença do empreendedorismo feminino em diversas áreas do mercado.

No que tange aos ramos em que as empreendedoras estão inseridas, identificou-se que todos os setores possuem contato direto com o consumidor, seja por meio da venda direta ou pela prestação de serviços. Outro ponto analisado diz respeito à quantidade de funcionários que as empreendedoras possuem, uma vez que uma das características dos empreendedores brasileiros

é a atuação de forma individual (Global..., 2020), contudo, observa-se que para as mulheres deste estudo, todas possuem ao menos um funcionário contratado e registrado conforme as leis trabalhistas, corroborando com os estudos de Paoloni e Dumay (2015). Isto identifica o empreendedorismo feminino como uma forma de cooperativa, uma vez que acolhe pessoas que possuem os mesmos objetivos que as empreendedoras.

Desta forma, após a análise do perfil das entrevistadas, assim como da identificação das empresas, cabe analisar o objetivo deste estudo, visando identificar os fatores motivacionais do empreendedorismo feminino, identificados nas pesquisas realizadas condizentes com as entrevistas.

EMPREENDEDORISMO FEMININO: MULHER E OS FATORES MOTIVACIONAIS NO AMBIENTE EMPREENDEDOR

Após as questões voltadas ao perfil das respondentes, buscou-se compreender um pouco mais sobre o histórico profissional das entrevistadas. Assim, questionou-se dados relativos à empresa, sendo que todas relataram que, antes de empreender, trabalhavam em empresas como assalariadas, e o motivo que as fizeram buscar pelo empreendedorismo foi a oportunidade e a necessidade, corroborando com os autores Henning *et al.* (2020) e Barbosa *et al.* (2021), que identificaram em seus estudos que um dos principais motivos para o empreendedorismo condiz com a necessidade e a oportunidade.

Todavia, observa-se que três das quatro entrevistadas abriram suas empresas por conta própria, dado este que corrobora com os estudos de Bernardino (2018) e Silva *et al.* (2018), que apontam como sendo um fator motivacional para o empreendedorismo feminino ser sua própria chefe e possuir independência financeira, aliado ao sonho de empreender. No Quadro 1, a seguir, são apresentados os principais achados do estudo com os devidos autores que obtiveram resultados similares.

Quadro 1 – Principais achados do estudo

Empreendedorismo por oportunidade		
Autores	Ideias	Resultados obtidos
Henning <i>et al.</i> (2020), Verga <i>et al.</i> , e Mendoza; Leasaski (2014).	Refere que o empreendedorismo por oportunidade está relacionado a uma economia mais desenvolvida.	Empreendedora 1: “Começamos vendendo apenas marmita, depois percebemos que muitos clientes pediam doces para festas e bolo, investimos nisso e aos poucos fomos conquistando os clientes. Hoje, realizamos casamentos, aniversários entre outros, o que começou apenas nas marmitas hoje é diferente. Fazemos desde os enfeites até o churrasco. No decorrer do tempo surgiram oportunidades de parcerias e não perdemos nenhuma delas”.
Barbosa <i>et al.</i> (2021), Costa (2018) e Lima (2018).	Identificou em seu estudo que um dos principais motivos para o empreendedorismo condiz com a necessidade e a oportunidade. Enfatiza que a necessidade e a oportunidade predominam nos estudos realizados pelo autor.	Empreendedora 2: “Comecei apenas com serviços de banho e tosa na minha casa e pequenos atendimentos veterinários, foi assim que identifiquei demanda. Abri a loja sem muitos produtos, comecei aos poucos e hoje já tenho projetos para abrir meu próprio consultório veterinário na cidade. Além disso, já tenho um planejamento para ofertar outros serviços como creche, hotel para animais de estimação e pretendo crescer cada dia mais”.
Dornelas (2005), Dornelas (2016), Mehtap <i>et al.</i> (2019).	Ressalta que o empreendedorismo pode ser identificado como o envolvimento de pessoas e processos que unidos levam a transformação de ideias em oportunidades.	Empreendedora 4: “Nosso começo foi difícil, não tínhamos nem metade dos produtos que temos hoje, começamos bem pequeno mesmo. Porque tínhamos medo de investir, mas aos poucos percebemos que tínhamos acertado na escolha do negócio”.
Motivações para empreender		
Autores:	Ideias:	Resultados obtidos:
Costa (2018) e Calixto (2022).	Uma das motivações para empreender condizem com a necessidade da autorrealização.	Empreendedora 1: “Foi a melhor escolha que tomei, nunca imaginei que teria meu próprio negócio, tenho muito orgulho que a cada dia está dando mais certo, porque já trabalhei em várias empresas exercendo a mesma função que um homem e ganhando menos que ele, nunca concordei com isso. Hoje tenho o meu pró-labore”.

Continua...

Continuação.

Bernardino (2018) e Silva; Santos (2018).	Apontam como sendo um fator motivacional para o empreendedorismo feminino ser sua própria chefe e possuir independência financeira aliada ao sonho de empreender.	Empreendedora 2: “É a realização de um sonho, ter meu próprio negócio, conquistado pelos meus meios. E o melhor ainda, dentro da área que estudei”. Empreendedora 3: “Tenho muito orgulho de tudo que conquistei, foi uma realização profissional”. Empreendedora 4: “É muito bom ter meu próprio negócio e poder falar isso de boca cheia, eu conquistei tudo isso”.
Principal fator motivacional		
Autores:	Ideias:	Resultados obtidos:
Machado <i>et al.</i> (2013), Vale; Corrêa; Reis (2014), Barreto <i>et al.</i> (2017), Fernandes (2019) e Calixto (2022).	Flexibilidade de horários, independência financeira e a realização pessoal e profissional.	Empreendedora 3: “Trabalhar com o que gostamos, o que estudamos e ainda conseguir conciliar com a vida familiar foi fundamental”. Empreendedora 2: “Quando preciso sair mais cedo, ou chegar na loja mais tarde, não preciso ficar me explicando para ninguém, consigo fazer minhas coisas pessoais de maneira mais tranquila, sabendo que não vou perder o emprego”.
Tanure (2014), Carvalho (2016), Coelho (2020) e Barbosa <i>et al.</i> (2021).	Identificou em seu estudo que apesar de as mulheres trabalharem mais após empreender ainda sim, torna-se mais fácil realizar o equilíbrio entre as tarefas do lar, cuidado com os filhos e sua rotina profissional.	Empreendedora 4: “quando tinha as crianças pequenas era mais complicado, um lado bom foi que podia sair da loja a hora que precisava, quando as crianças estavam doentes tinha dias que nem vinha para a loja, na época a funcionária que tinha cuidava de tudo e eu aproveitava para cuidar dos meus filhos”.
Motivações que as fazem seguir empreendendo		
Autores:	Ideias:	Resultados obtidos:
Paoloni; Dumay (2015)	Identificou em seu estudo que as mulheres encontram apoio umas nas outras na conciliação entre sua vida profissional e pessoal, trabalhando de forma cooperativa no desempenho dos diversos papéis executados pelas mulheres	Empreendedora 1: “Quando preciso sair para algum compromisso ela entende e me ajuda, pois hoje ela não tem filhos, mas entende o que é levar essa jornada dupla”. Empreendedora 2: “Se preciso me atrasar por algum motivo, sei que posso contar com minha funcionária, ela abre a loja no horário e toma conta de tudo até eu chegar”. Empreendedora 3: “Uma entende a outra quando precisamos sair, às vezes eu preciso, de vez em quando elas precisam, uma ajuda a outra sem deixar a loja de lado”.

Continua...

Continuação.

Tanure (2014), Bernardino; Santos <i>et al.</i> (2018), Sampaio; Loraich (2020).	Identificaram que além da flexibilidade de horários, a qualidade nos produtos ofertados, crescimento pessoal e principalmente o reconhecimento da sociedade perante seu trabalho, uma vez a partir deste ponto consegue atingir sua independência financeira e profissional.	Empreendedora 1: “Hoje não abro mão da empresa, a vida se tornou mais fácil e prazerosa depois que criei meu próprio negócio”. Empreendedora 3: “Gosto de atendimento ao público, o melhor da loja são os clientes, a gente cresce trabalhando com gente”. Empreendedora 4: “Sempre busco oferecer um produto de qualidade ao cliente, pois quero que ele saia daqui satisfeito e fale aos outros que foi bem atendido e que comprou um bom produto”.
Carvalho (2016) e Falcão <i>et al.</i> (2022).	Os autores identificaram que a diferença salarial se torna uma motivação para o empreendedorismo feminino.	Empreendedora 2: “Trabalhar em uma área totalmente voltada para aquilo que estudei é trabalhar com o que amo fazer”. Empreendedora 3: “Adoro o setor farmacêutico, o melhor é poder trabalhar naquilo que tenho conhecimento para fazer, amo minha profissão. Além disso, sou valorizada pela minha profissão, não preciso ficar concorrendo com um homem para ganhar o mesmo salário que ele, porque a diferença salarial no ramo farmacêutico é grande”.
Desafios enfrentados		
Autores:	Ideias:	Resultados obtidos:
Tanure (2014), Duque (2014), Neto (2016), Marques (2016), Loiola <i>et al.</i> (2016,) Silva (2021) e Falcão <i>et al.</i> (2022).	Os autores identificaram que um dos desafios enfrentados pelas mulheres é a distribuição injusta das tarefas domésticas, o preconceito e a diferença salarial.	Empreendedora 1: “O lado ruim é que chego em casa e ainda tenho que fazer a janta, lavar roupa, organizar a casa, enquanto que meu marido toma seu banho e vai descansar”. Empreendedora 3: “Minha casa está sempre uma bagunça, só consigo arrumar nos domingos quando faço meu marido cuidar do nosso filho para eu poder organizar algo, porque nas tarefas do lar não ajuda muito”.
Costa; Santana; Trigo (2015) e Ramos (2018).	Identificaram que as dificuldades relacionadas aos clientes são tão amplas que conquistar o cliente por meio da qualidade do produto ou serviço torna-se essencial para qualquer empresa.	Empreendedora 1: “Nossa maior sorte foi minha cunhada que já era conhecida na cidade pela sua comida, mas mesmo assim demorou até fechar dez marmitas por dia, tinha dias que não tínhamos serviço” Empreendedora 3: “Demorei uns 6 meses até a empresa começar a dar lucro, porque os clientes eram poucos, todos iam na concorrência, passei por dificuldades financeiras no começo até me estabelecer”.

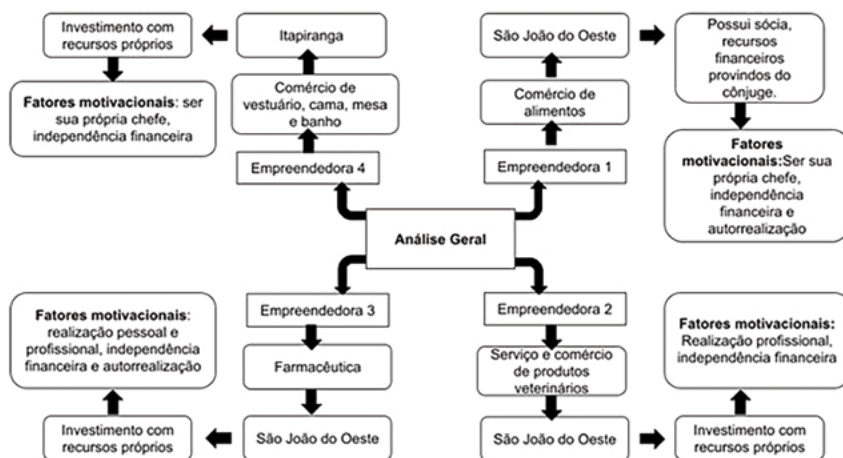
Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Quanto aos desafios, percebe-se que, culturalmente, as tarefas domésticas permanecem associadas à figura feminina, contudo, as participantes destacam que conquistar a fidelidade do cliente foi um dos desafios encontrados por elas. Além disso, o sentimento de medo no momento de iniciar o negócio foi um fator relatado por todas as participantes, que afirmaram seguirem em frente apesar deste, corroborando com os estudos de Antunes *et al.* (2022), que identificaram que as mulheres, aos poucos, perderam o medo de investir no momento de empreender.

Observa-se que não foram relatadas pelas entrevistadas diferenças relacionadas ao gênero quanto às oportunidades para empreender, uma vez que todas relatam identificação da demanda e necessidade do cliente como passaporte para este processo, corroborando com os estudos de Falcão *et al.* (2022), que observaram que as mulheres não percebem a discriminação por conta do gênero no seu dia a dia. Contudo, foram destacados aspectos referentes à sobrecarga de tarefas, à diferença salarial e à falta de tempo, principalmente no tocante à criação dos filhos. Destaca-se que entre as quatro participantes, apenas uma das entrevistadas relatou discriminação por conta do gênero. Desta forma, é possível analisar que a inserção da mulher no ambiente empreendedor abre portas para uma nova forma de tratamento relacionada às mulheres.

Por fim, realizou-se um mapa conceitual contendo a análise geral das empreendedoras, visando identificar com maior facilidade e objetividade as características correspondentes a cada uma das participantes.

Figura 1 – Mapa conceitual



Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Ao analisar o mapa conceitual, que apresenta uma análise geral sobre as empreendedoras, observa-se que todas possuem ramos diferentes de mercado, o que corrobora com os estudos de Bareto *et al.* (2017), que identificaram que as mulheres estão cada vez mais presentes no ambiente empreendedor, nos mais diversos setores da economia. Identifica-se que os estabelecimentos estão localizados em cidades distintas, demonstrando que há oportunidades de crescimento nas mais diversas áreas das cidades estudadas, corroborando com os estudos de Henning; Bach(2020), que apontam que o principal fator do empreendedorismo diz respeito à identificação de oportunidades, uma vez que estas mulheres encontraram oportunidades de crescimento, por meio da identificação de demanda, fato este também percebido no estudo de Dornelas (2016), o qual identificou que as oportunidades inovam o setor do empreendedorismo no momento em que são aproveitadas.

Aponta-se que nenhuma das empreendedoras precisou recorrer a instituições financeiras, sendo que apenas a Empreendedora 1 precisou

de apoio financeiro do cônjuge. Observa-se que as demais empreendedoras possuíam recursos próprios para iniciar seus empreendimentos, refutando o estudo de Neto *et al.* (2017), o qual identificou a busca por créditos financeiros como sendo uma barreira para o empreendedorismo feminino, o qual não foi identificado neste estudo.

No que tange aos fatores motivacionais, observa-se que há equidade entre as respostas das participantes, uma vez que todas citaram independência financeira como sendo um dos principais pontos, corroborando com os estudos de Calixto (2022), que observou a independência financeira como sendo um dos principais fatores motivacionais para o empreendedorismo feminino.

Desta forma, aponta-se que o mapa conceitual apresenta dados diretos relativos às empreendedoras participantes, destacando o que cada participante possui como característica do seu empreendimento. Sendo assim, cabe, então, finalizar este estudo apresentando as conclusões obtidas por meio das pesquisas e entrevistas realizadas.

CONCLUSÃO

O objetivo geral deste estudo foi compreender os fatores motivacionais que levam o público feminino a empreender. Não se pretende generalizar, e sim, fazer uma contribuição aos estudos na área, por meio de uma investigação em profundidade. O trabalho possui seu valor no que tange ao avanço dos estudos relacionados ao empreendedorismo feminino.

Desta forma, buscou-se compreender quais foram as motivações que levaram as mulheres entrevistadas neste estudo a iniciarem seu próprio negócio. Conclui-se que o principal fator motivador diz respeito à possibilidade de ser sua própria chefe, seguida da independência financeira. Além disso, observou-se que a autorrealização é um dos principais pontos, uma vez que todas as empreendedoras entrevistadas relataram satisfação com seu negócio. Como resultado, as empreendedoras identificaram uma ne-

cessidade de mercado e souberam conciliar com a oportunidade de abrir seu próprio negócio. Evidenciou-se que, entre os resultados encontrados, o principal deles relatado pelas empreendedoras, foi a flexibilidade de horários conquistado por elas após empreenderem. Além disso, a realização pessoal e profissional teve seu destaque, uma vez que todas mostraram evolução com o empreendedorismo.

O estudo ainda indica que os fatores motivacionais que fazem com que as mulheres sigam com seus empreendimentos são a parceria e cooperação encontradas entre sócias e funcionárias, uma vez que encontram apoio umas nas outras na conciliação entre suas vidas profissionais e pessoais, e que trabalham de forma cooperativa no desempenho dos diversos papéis executados pelas mulheres. Verificou-se que a independência financeira e a flexibilidade de horários englobam os fatores motivacionais para seguirem no empreendedorismo. Ademais, observou-se que o reconhecimento da sociedade mediante o trabalho das mulheres é algo que vem apresentando crescimento.

No que concerne aos desafios enfrentados pelas empreendedoras, aponta-se que estes estão associados às tarefas do lar, com a identificação de que não há participação efetiva dos cônjuges nos afazeres domésticos, deixando uma sobrecarga para as mulheres. Contudo, o estudo identificou que assuntos relacionados à criação dos filhos possuem uma participação efetiva dos cônjuges, revelando, desta forma, que os mesmos possuem uma relação de pai presente na vida dos filhos. Destaca-se, ainda, o apoio por parte do cônjuge no empreendedorismo da mulher, o que leva a perceber a mudança crescente da cultura na qual a mulher está inserida.

Aponta-se, ainda, que, conforme observado neste estudo, as cidades nas quais as empreendedoras estão localizadas não apresentaram interferências em relação ao desenvolvimento econômico dos referidos estabelecimentos, uma vez que o principal ponto que levou as empreendedoras a atingirem o sucesso foi à visualização de demanda, ou seja, entende-se que a demanda sofre alterações de uma cidade para outra. Desta forma, identifica-se a oportunidade de crescimento em todos os setores da economia,

contudo, evidencia-se que o marco de sucesso das empreendedoras foi a necessidade aliada à oportunidade, uma vez que identificada a demanda, é possível usufruir da oportunidade e transformá-la em negócio.

O presente trabalho buscou apresentar, de forma concreta, a capacidade da gestão feminina, uma vez que as mulheres estão conquistando cada vez mais espaço no mundo dos negócios. Ressalta-se a contribuição deste estudo para o meio de pesquisa, uma vez que existem poucos estudos relacionados aos fatores motivacionais para o empreendedorismo feminino, cujas atitudes empreendedoras influenciam de forma direta a economia do país. No contexto organizacional, este estudo objetivou contribuir para a perpetuação do empreendedorismo feminino no Brasil, assim como, ampliar a visibilidade da gestão feminina perante os negócios, reduzindo as diferenças entre oportunidade e crescimento na carreira das mulheres. Desta forma, contribui-se para a redução da discriminação por conta do gênero e a diferença salarial. Aponta-se o auxílio na reconfiguração da mulher perante o cenário cooperativo, no qual ela passa a assumir papel de líder, demonstrando sua capacidade na gestão de empresas.

As conclusões obtidas neste estudo devem ser analisadas levando em consideração suas limitações. Desta forma, dentre as limitações encontradas aponta-se uma amostra reduzida, o que, por sua vez, não permite generalizar os resultados encontrados. Aponta-se, ainda, o fato de este estudo estar concentrado apenas em duas cidades do Extremo Oeste Catarinense, sendo elas São João do Oeste e Itapiranga, cidades consideradas pequenas e com uma economia em desenvolvimento. Sendo assim, para futuros estudos, indica-se abranger a pesquisa para mais regiões, e, além disso, aumentar a amostra da pesquisa, buscando obter resultados mais abrangentes no que tange às motivações para o empreendedorismo feminino, assim como buscar identificar os principais desafios enfrentados pelas mulheres empreendedoras e como elas reagem à discriminação por conta do gênero. Aponta-se, ainda, para futuras pesquisas, a necessidade de identificar quais são as motivações que levam os homens a empreender, buscando fazer uma comparação entre os gêneros.

REFERÊNCIAS

ANTUNES, A. S. R.; MACHADO, J. G.; MASCARENHAS, C.C.; NAGATSUKA, D. A. S.; OLIVEIRA, F. M.; MACHADO, V. A. Empreendedorismo feminino. **Revista Gestão em Foco**, São Paulo, v. 14, n. 8, p. 1-13, jun. 2022.

AZEVEDO, J. R. A. **Empreendedorismo ou precarização?:** o perfil das mulheres empreendedoras no Brasil. 2021. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Ciências Econômicas – Economia, Integração e Desenvolvimento) – Instituto Latino-Americano de Economia, Sociedade e Política (Ilaesp), Unila, Foz do Iguaçu, 2021.

BARBOSA, H. M. A.; ROCHA NETO, M. P. da; CÂMARA JÚNIOR, S. L.; DA SILVA, P. M. M. Gerenciando o conflito trabalho-família no empreendedorismo feminino: evidências de um estudo com microempreendedoras individuais. **Revista de Gestão e Secretariado**, [S. l.], v. 12, n. 2, p. 94-121, 2021. DOI: 10.7769/gesec.v12i2.1123. Disponível em: <https://www.revista-gesec.org.br/secretariado/article/view/1123>. Acesso em: 25 jun. 2022.

BARRETO, L. S. G. M.; FEITOSA, U. A. A.; FRAGA, É. E. A.; CRUZ, C. A. B. Perfil do empreendedor feminino: um estudo de caso no município de Nossa Senhora da Glória Itabaiana. **Congenti**, Tiradentes, v. 5, n. 8, p. 1-11, nov. 2017. Disponível em: <https://eventos.set.edu.br/congenti/article/view/7882>. Acesso em: 25 jun. 2022.

CALIXTO, I. M.. Empreendedorismo feminino: um estudo sobre as mulheres participantes do grupo moeda de troca de Uberlândia-MG. 2022.

CARVALHO, R. O. Sociedade, mulher e profissão. **Revista de Gestão e Secretariado**, [s. l.], v. 7, n. 1, p. 27-44, 1º abr. 2016. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.7769/gesec.v7i1.396>. Acesso em: 25 jun. 2022.

COELHO, C. R.; QUIRINO, R.. Empreendedorismo feminino: Representatividade da mulher no mundo dos negócios, seus desafios e po-

tencialidades em tempos de pandemia da Covid-19.[S. l.]. **Editora Realize**, 2021.

COSTA, A. S. C.; SANTANA, L. C.; TRIGO, A. C. Qualidade do atendimento ao cliente: um grande diferencial competitivo para as organizações. **Revista de Iniciação Científica**, Cairu, v. 2, n. 2, p. 1-18, jun. 2015.

COSTA, D. A. Gestão de pessoas: identificar o perfil motivacional de empregados de uma empresa pública junto aos colaboradores de um determinado setor da empresa. **Escola Nacional de Administração Pública**, Brasília, v. 1, n. 11, p. 1-39, mar. 2018. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/jspui/handle/1/3345>. Acesso em: 23 jun. 2022.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo corporativo**. Elsevier Brasil, 2009.

DORNELAS, J. **Empreendedorismo transformando ideias em negócios**. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2005.

DORNELAS, J. **Empreendedorismo**: transformando ideias em negócios. 6. ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2016.

empreendedoras no Brasil. **Rev. Cosmopolita em Ação**, Rio de Janeiro, v. 9, n. 1, p. 1-11,

FALCÃO, V. G.; DOCKHORN, M. S. M.; PEREIRA, J. A.; RESCH, S.; FABRÍCIO, J. S. Empreendedorismo por mulheres: um estudo sobre os desafios das empreendedoras da associação de mulheres de negócios e profissionais (BPW) de Naviraí-MS. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Micro e Pequenas Empresas**, Naviraí, v. 2, n. 7, p. 1-26, jul. 2022.

FERNANDES, K. A. D. Empreendedorismo feminino: análise de perfil de mulheres

GIMENEZ, F. A. P.; FERREIRA, J. M.; RAMOS, S. C. Empreendedorismo feminino no Brasil: gênese e formação de um campo de pesquisa. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 6, n. 1, p. 40-74, jan./abr. 2017.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR. GEM. **Empreendedorismo no Brasil**. IBPQ. 2018. Disponível em: <https://datasebrae.com.br/wp-content/uploads/2019/02/Relat%C3%B3rioExecutivo-Brasil-2018-v3-web.pdf>.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR. GEM. **Empreendedorismo no Brasil**. IBPQ. 2020. Disponível em: <https://datasebrae.com.br/wp-content/uploads/2020/02/Relat%C3%B3rioExecutivo-Brasil-2019-v5-web.pdf>. Acesso em: 27 jun. 2022.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR. GEM. **Report on women 's entrepreneurship**. Boston: The Fenway Group, 2017. Disponível em: https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Relat%C3%B3rio%20Executivo%20BRASIL_web.pdf. Acesso em: 26 jun. 2022.

GOLDMAN, S. **Womenomics: covid-19's impact on Goldman Sachs 10,000 women alumni in Brazil**. 2021. Disponível em: <https://www.goldmansachs.com/citizenship/10000women/womenomics-covid-19s-impact-onwomen/>. Acesso em: 23 jun. 2021.

GOMES, V. S. Empreendedorismo feminino: uma revisão sistemática da literatura. **Repositório Uniceub**, Brasília, p. 1-29, jan. 2017.

HEMAMALINI, R. Um modelo integrador para explorar a relação da interface trabalho-família com o compromisso organizacional. **International Journal of Human Resources Development and Management: Inderscience Enterprises Ltd**, Distrito de Namakkal, Tamil Nadu, Índia, v. 2, n. 20, p. 1-177, 11 mar. 2020.

HENNING, G.; BACH, T. M. Fatores que influenciam no empreendedorismo: uma análise nos países da américa do norte e da américa latina. **Ciências Sociais Aplicadas em Revista**, Universidade Estadual do Oeste do Paraná – Unioeste, v. 20, n. 39, p. 232-250, 25 abr. 2022. DOI: <http://dx.doi.org/10.48075/csar.v20i39.29158>.

LIMA, V. M. Empreendedorismo feminino: porque elas empreendem? **Jornal Tribuna**, [s. l], v. 1, n. 1, p. 1-11, jan. 2018.

LOIOLA, E.; GONDIM, S. M. G.; PEREIRA, C. R.; FERREIRA, A. S. M. Ação planejada e intenção empreendedora entre universitários: analisando preditores e mediadores. **Revista Psicologia, Organizações e Trabalho**, [s. l.], v. 16, n. 1, p. 22-35, 2016. GN1 Genesis Network. <http://dx.doi.org/10.17652/rpot/2016.1.706>.

MACHADO, H. P. V.; GAZOLA, S.; ANEZ, M. E. M. Criação de empresas por mulheres: um estudo com empreendedoras em Natal, Rio Grande do Norte. **RAM – Revista de Administração Mackenzie**, FapUNIFESP, v. 14, n. 5, p. 177-200, out. 2013. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/s1678-69712013000500007>.

MENDOZA, J. L.; LEASASKI, D. H. Determinantes del proceso de emprendimiento empresarial femenino en el Perú. **Pensamiento Crítico**, [s. l.], v. 13, p. 57, 8 set. 2014.

NASSIF, V.; BORGES, C.; HASHIMOTO, C.; FALCE, J. L. Influência das ameaças de gênero e comportamento de superação na satisfação de empreendedoras. **Future Studies Research Journal: Trends and Strategies**, v. 12, n. 3, p. 416-437, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.24023/FutureJournal/2175-5825/2020.v12i3.540>. Acesso em: 23 jun. 2022.

NETO, C. A.; SANTOS, C. M. M.; CAEIRO, M.; VERSIANI, F.; MARTINS, M. G. As mulheres estão quebrando as três paredes de vidro? Um estudo com empreendedoras mineiras. **Revista Economia & Gestão**, Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, v. 16, n. 45, p. 126, 27 fev. 2017. DOI: <http://dx.doi.org/10.5752/p.1984-6606.2016v16n45p126>.

PANDOLFI, T. C. **Empreendedorismo feminino**: um estudo exploratório sobre a perspectiva de mulheres brasileiras empreendedoras em Portugal. 2021. Dissertação de Mestrado. ISCTE-Instituto Universitario de Lisboa (Portugal).

PAOLONI, P.; DUMAY, J. The relational capital of micro-enterprises run by women: the startup phase. **Vine**, [s.l.], v. 45, n. 2, p. 172-197, 11 maio 2015. Emerald. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/vine-01-2014-0003>.

RAMOS, E. C. Processo de fidelização de cliente. **Revista Contemporânea**, Espírito Santo, v. 1, n. 102, p. 1-19, out. 2018.

RESTREPO, S. M. O. Desafios e percalços de mulheres no exercício profissional de relações públicas: análises de histórias de vidas para entender a desigualdade na profissão. **Escola de Comunicação e Artes**, São Paulo, v. 2, n. 659, p. 1-163, mar. 2022.

RIZVI, A. F.; NOOR, H. M. J. Women entrepreneurs in India: issues and polices. **International Journal of Research in Commerce & Management**, Polônia. v. 8, n. 12, p. 31-36, dez. 2017.

SAMPAIO, N. K. O.; LORAICH, O. A. R. Empreendedorismo feminino: um estudo sobre a relevância de empreender das alunas do curso de administração da Pontifícia Universidade Católica de Goiás. **Repositório Puc Goiás**, Goiás, v. 1, n. 1, p. 1-18, dez. 2020.

SEBRAE. **Microempresas, empresas de pequeno porte, e microempreendedores individuais e o sistema de tratamento diferenciado**. 2017. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/direito/as-microempresas-empresas-de-pequeno-porte-e-microempreendedores-individuais-e-o-sistema-de-tratamento-diferenciado.htm>. Acesso em: 20 maio 2022.

SEBRAE. **Pesquisa os impactos da Covid na moda**. 1. ed. [s. l.]: Sebrae, 2020. Disponível em: https://datasebrae.com.br/wpcontent/uploads/2020/11/Pesquisa-Impactos-da-COVID-na-moda_compressed.pdf. Acesso em: 16 maio 2021.

SILVA, D. I. S.; SANTOS, P. J. Mulheres e o empreendedorismo feminino na microrregião de Patos de Minas – MG. **Caderno de Gestão e Empreendedorismo**, Rio Paranaíba, v. 2, n. 6, p. 1-16, ago. 2018.

SILVA, D. S. A formação em Secretariado Executivo e sua influência no empreendedorismo feminino em meio a pandemia da Covid-19. 2022.

SILVA, J. M. C.; KARPINSKI, C. Empreendedorismo feminino: Aportes para discussão na Ciência da Informação. **Revista Ibero-Americana de Ciência da Informação**, v. 14, n. 1, p. 238-258, 2021.

SILVA, L. C. M.; OLIVEIRA, N. Q. S.; PAIVA, M. O. S. Mulheres empreendedoras: os impactos da pandemia nos aspectos emocionais e cognitivos de seus negócios. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Micro e Pequenas Empresas**, v. 7, n. 1, p. 137-152, jan./abr. 2022.

TADESSE, D. A. Factors affecting women entrepreneurs in establishing their own business: the case of afar region, Ethiopia. **African Journal Of Business Management**, [s.l.], v. 14, n. 3, p. 86-92, 31 mar. 2020. DOI: <http://dx.doi.org/10.5897/ajbm2019.8919>.

TANURE, P. T. Empreendedorismo e família: quando flexibilizar horários se torna uma sobrecarga para as mulheres. **FGV Repositório Digital**, São Paulo, v. 1, n. 1, p. 1-117, fev. 2014.

TEIXEIRA, R. M.; BOMFIM, L. C. S. Empreendedorismo feminino e os desafios enfrentados pelas empreendedoras para conciliar os conflitos trabalho e família: estudo de casos múltiplos em agências de viagens. **Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo**, v. 10, n. 1, p. 44-64, 2016.

VALE, G. M. V.; CORRÊA, V. S.; REIS, R. F. Motivações para o empreendedorismo: necessidade versus oportunidade?. **Revista de Administração Contemporânea**, FapUNIFESP, v. 18, n. 3, p. 311-327, jun. 2014. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/1982-7849rac20141612>.

VASCONCELOS, T. B. **Empreendedorismo social e os elementos de mensuração em nível individual**: explorando relações teóricas e empíricas. 2022. 92 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Centro de Humanidades, Universidade Federal de Campina Grande, Paraíba, Brasil, 2022. Disponível em: <http://dspace.sti.ufcg.edu.br:8080/jspui/handle/riufcg/25037>.

VERSIANI, F. *et al.* Consequências (não) premeditadas do empreendedorismo para a mulher. **Revista de Administração FACES Journal**, 2021.

WIBOWO, F. N., HARYONO, S.; NURYAKIN. Evaluating the effect of work-family conflict on work stress and employee performance: the moderation role of motivation. **International Journal of Advanced Science and Technology**, v. 29, n. 6, p. 3690-3697, 2020.



Mestrado em Sistemas Produtivos

PPGSP – Programa Associado



Núcleo de Estudos
em Gestão Organizacional



PPGDS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO
EM DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL - GAO



GEComD
GRUPO EDITORIAL
2000 2001



Associação Brasileira
das Editoras Universitárias

