

ADMINISTRAÇÃO CONTEMPORÂNEA VOLUME 7



Organizadora
Sirlei Moletta

Editora  **ZH4**



ADMINISTRAÇÃO CONTEMPORÂNEA

VOLUME 7

Organizadora
Sirlei Moletta



CORPO EDITORIAL

Editor-chefe:

Professor Dr. Luís Filippe Serpe

Conselho Editorial:

Professora Msc. Juliana Moletta

Professora Dra. Zélia Halicki

Organizadora:

Dra. Sirlei Moletta

FICHA CATALOGRÁFICA

A238 Administração contemporânea [livro eletrônico]/ organizado por Sirlei Moletta. Ponta Grossa: ZH4, 2024.

145p.; v.7; e-book PDF

ISBN e-book: 978-65-84783-26-3

DOI: 10.51360/zh4.240307

1. Administração – Comércio exterior. 2. Marketing - negociação. 3. Gestão. 4. Empreendedorismo. 5. Sustentabilidade. I. Moletta, Sirlei (Org.). II. T.

Ficha Catalográfica Elaborada por Maria Luzia F. B. dos Santos CRB 9/986.

Esta é uma obra de acesso gratuito que tem objetivo de disseminar o conhecimento.
A responsabilidade pelo conteúdo e autenticidade de cada artigo é atribuída a seus autores.

Diagramadores: Juliana Moletta e Luis Filippe Serpe
Editora ZH4 – CNPJ: 46.987.896/0001-45
Rua Silvia Machado de Souza, 141
Bairro Estrela – Ponta Grossa

APRESENTAÇÃO

O livro Administração contemporânea Volume 7 se propõe a trazer discussões emergentes sobre variados temas na área de Administração. Cada capítulo apresenta uma abordagem diferente, demonstrando a amplitude de temas e discussões dentro deste vasto campo de pesquisa.

O Primeiro artigo apresenta um levantamento da percepção de egressos dos cursos de Administração e Administração – Comércio Exterior de uma Universidade Pública sobre a formação a eles oportunizada. O objetivo foi realizar um levantamento para mapear a realidade dos egressos do curso de Administração e Administração com linha de formação em Comércio Exterior no período entre dezembro de 2021 e dezembro de 2023 em relação à formação oportunizada pela Universidade. Por meio deste levantamento foi possível entender pontos fracos e fortes da formação oferecida e melhorar o relacionamento do curso com os egressos.

O segundo capítulo trata das perspectivas de privacidade em marketing, por meio de uma abordagem de revisão de literatura sob a ótica da Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais. O objetivo foi analisar as pesquisas sobre privacidade em marketing, sintetizando perspectivas e discutindo-as a luz da Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD). A análise desses estudos, permitiu a classificação em quatro pilares de influência: antecedentes contextuais, características da empresa, variáveis individuais e variáveis comportamentais ou de resultado. A contribuição deste artigo centra-se em discutir a relevância dos dados para a gestão de marketing, bem como a atualidade do tema discutido para organizações, consumidores e gestores de marketing

O terceiro capítulo envolve um estudo relacionado à presença das mulheres em atividades empresariais e empreendedoras, por meio de uma análise de perfis e empresas localizadas no município de Telêmaco Borba PR, e região.

O quarto capítulo aborda uma proposta de um Plano de Marketing a partir de um estudo de caso conduzido em uma empresa do setor de vestuário em Telêmaco Borba PR.

O quinto capítulo traz uma análise da Gestão do Conhecimento Organizacional no processo logístico, com o objetivo de aplicar duas técnicas de gestão do conhecimento: a narrativa para registrar experiências dos colaboradores e a técnica de mapeamento de processo. O estudo evidenciou o entendimento que os conhecimentos dos colaboradores são parte fundamental para o setor avaliado, e que eles possibilitam que iniciativas sejam tomadas para evitar desperdícios de recursos, tornando a organização mais eficiente.

O sexto capítulo discorre sobre as experiências e atividades realizadas no âmbito da extensão universitária através do Programa Laboratório de Gestão: Práticas em Empreendedorismo, Inovação e Sustentabilidade (LAGEIS-ADM).

O sétimo capítulo aborda questões relacionadas à Produção e Controle de Estoques, objetivando analisar a gestão de estoques e materiais em pequenas empresas familiares na cidade de Imbaú - PR., em especial, empresas de vestuários, calçados e artigos em geral, localizados na região central da cidade

O oitavo e último capítulo, um ensaio teórico, explora as possibilidades de pesquisa ao associar dois eixos temáticos, a Gestão da Inovação e a Teoria do Crescimento da Firma de Penrose, trazendo a discussão à perspectiva de Micro e Pequenas Empresas. O Ensaio se propõe a explorar as possibilidades teóricas (gap teórico) de se relacionar os dois eixos de estudo, de forma a buscar pesquisas emergentes na área de Administração. Para tanto, foi traçada uma pesquisa qualitativa e de revisão do estado da arte sobre os temas. Os resultados demonstraram que existem ainda várias alternativas de estudo inexploradas, e este ineditismo pode trazer benefícios tanto à comunidade acadêmica quanto às organizações onde tais pesquisas forem desenvolvidas.

Desejo uma excelente leitura e pesquisa!

Sirlei Moletta

SUMÁRIO

Capítulo 1	Levantamento com os egressos dos cursos de Administração e Administração com linha de formação em Comércio Exterior sobre a formação superior oportunizada pela Universidade Estadual de Ponta Grossa <i>Sirlei Moletta; Juvancir da Silva; Luiz Fernando Lara; Rosemary Aparecida Martins Roberto; Marilisa do Rocio Oliveira; Rubia Carla Maier Biscaia; Carolina Scalise Taques Fonseca; Silas Guimarães Moro</i> DOI: 10.51360/zh4.240307-05	05
Capítulo 2	Perspectivas de privacidade em marketing: uma revisão de literatura sobre abordagens conceituais a luz da lei geral de proteção de dados pessoais <i>Ana Paula Merenda Richarde</i> DOI: 10.51360/zh4.240307-12	12
Capítulo 3	O protagonismo da mulher na gestão empresarial: Uma análise em empresas de telêmaco borba e região <i>Ana Carolina da Silva dos Santos; Juliana Moletta</i> DOI: 10.51360/zh4.240307-29	29
Capítulo 4	Plano de Marketing: um estudo de caso em uma loja de vestuário em Telêmaco Borba <i>Jackson Rompava Florentino Ribeiro; Juliana Moletta</i> DOI: 10.51360/zh4.240307-50	50
Capítulo 5	Gestão do conhecimento organizacional no processo logístico <i>Juvancir da Silv; Rodrigo Pereira Leite</i> DOI: 10.51360/zh4.240307-73	73
Capítulo 6	Vivências da extensão na comunidade: relatos do programa LAGEIS-adm <i>Rúbia Carla Maier Biscai; Carlos Ubiratan da Costa Schier; Joselton José de Almeida Rocha; Lívio Marcel Queji; Marilisa do Rocio Oliveira; Silas Moro; Sirlei Moleta</i> DOI: 10.51360/zh4.240307-86	86
Capítulo 7	Controle estoque em empresas familiares: uma pesquisa de levantamento na cidade de Imbaú-pr <i>Rossano Brazi Ribeiro; Juliana Moletta</i> DOI: 10.51360/zh4.240307-98	98
Capítulo 8	Investigação teórica sobre fintechs à luz da gestão da inovação em MPE'S e a teoria do crescimento da firma de Penrose <i>Luís Filippe Serpe; Ana Paula Mussi Szabo Cherobim</i> DOI: 10.51360/zh4.240307-122	122
	BIOGRAFIA DA ORGANIZADORA	145

CAPÍTULO 1

LEVANTAMENTO COM OS EGRESSOS DOS CURSOS DE ADMINISTRAÇÃO E ADMINISTRAÇÃO COM LINHA DE FORMAÇÃO EM COMÉRCIO EXTERIOR SOBRE A FORMAÇÃO SUPERIOR OPORTUNIZADA PELA UNIVERSIDADE ESTADUAL DE PONTA GROSSA

DOI: 10.51360/zh4.240307-05

Sirlei Moletta

Juvancir da Silva

Luiz Fernando Lara

Rosemary Aparecida Martins Roberto

Marilisa do Rocio Oliveira

Rubia Carla Maier Biscaia

Carolina Scalise Taques Fonseca

Silas Guimarães Moro

LEVANTAMENTO COM OS EGRESSOS DOS CURSOS DE ADMINISTRAÇÃO E ADMINISTRAÇÃO COM LINHA DE FORMAÇÃO EM COMÉRCIO EXTERIOR SOBRE A FORMAÇÃO SUPERIOR OPORTUNIZADA PELA UNIVERSIDADE ESTADUAL DE PONTA GROSSA

Sirlei Moletta¹

Juvancir da Silva²

Luiz Fernando Lara³

Rosemary Aparecida Martins Roberto⁴

Marilisa do Rocio Oliveira⁵

Rubia Carla Maier Biscaia⁶

Carolina Scalise Taques Fonseca⁷

Silas Guimarães Moro⁸

RESUMO

Considerando a importância econômica e social em uma região geográfica de um país que os cursos de formação superior proporcionam como exemplo, na produtividade das empresas pelo aumento de profissionais capacitados com a oferta de diversos serviços relacionados com a formação superior, assim como, os incrementos imediatos e permanentes na renda dos egressos e dos demais trabalhadores das empresas. Nesse contexto, o artigo teve por objetivo geral realizar um levantamento para mapear a realidade dos egressos do curso de Administração e Administração com linha de formação em Comércio Exterior no período entre dezembro de 2021 e dezembro de 2023 em relação à formação oportunizada pela Universidade. Por meio deste levantamento foi possível entender pontos fracos e fortes da formação oferecida e melhorar o relacionamento do curso com os egressos.

Palavras-chave: Egressos; Administração; Formação Superior.

1 INTRODUÇÃO

¹ Universidade Estadual de Ponta Grossa – UEPG - (sirlei@uepg.br).

² Universidade Estadual de Ponta Grossa – UEPG - (juvancirsilva@uepg.br).

³ Universidade Estadual de Ponta Grossa – UEPG - (lflara2010@gmail.com).

⁴ Universidade Estadual de Ponta Grossa – UEPG - (meiremartins@uepg.br).

⁵ Universidade Estadual de Ponta Grossa – UEPG - (marilisa@uepg.br).

⁶ Universidade Estadual de Ponta Grossa – UEPG - (rubiacmaier@yahoo.com.br).

⁷ Universidade Estadual de Ponta Grossa – UEPG - (carolinastfonseca@gmail.com).

⁸ Universidade Estadual de Ponta Grossa – UEPG - (smoro@uepg.br).

A formação em cursos de ensino superior por muitos anos foi privilégio de quem tinha condições financeiras para se preparar para ingresso através da aprovação no vestibular e na sequência a manutenção em um curso que poderia ser integral ou não, mas que de todas as formas acabava gerando despesas durante o período da formação.

Com a popularização do ensino superior e as mais diversas formas de financiamento proporcionaram uma inclusão maior de jovens frequentando Instituições de Ensino Superior em todo o Brasil.

Com o objetivo de levar formação às regiões próximas da Instituição, a Universidade Estadual de Ponta Grossa, atendendo aos pedidos das prefeituras interessadas ofereceu vários cursos em Campi Avançados de algumas cidades, em particular o curso de Administração e Administração com linha de formação em Comércio Exterior foi oferecido nos campi de Castro, São Mateus do Sul, Jaguariaíva e Telêmaco Borba – todos na modalidade presencial.

Sabendo da importância e do impacto na região da formação superior como o aumento de profissionais capacitados e oferta de diversos serviços relacionados com a formação, os incrementos são imediatos e permanentes, causando um aumento na renda das famílias e na economia regional.

O estado do Paraná vive uma desigualdade econômica muito grande e de acordo com Raiher (2013) são 10 áreas consideradas de alta renda enquanto as outras 29 regiões são estagnadas ou de baixo dinamismo, o investimento em cursos superiores e a oferta de outras modalidades pode ser um dos vetores de mudança nesta situação.

O curso de Administração da Universidade Estadual de Ponta Grossa forma desde 1972 profissionais para atender as mais diversas demandas do mercado. Algumas pesquisas de levantamento de dados dos nossos egressos já foram realizadas, porém não de forma sistemática.

A opinião do egresso é fundamental na reformulação do currículo de um curso ou programa de ensino, pois ele é alguém que já passou pela experiência de estudar e se formar na instituição.

Ao coletar a opinião do egresso, é possível obter informações reais sobre as habilidades e competências adquiridas durante o curso, bem como sobre a relevância e atualização do conteúdo programático. Isso permite identificar quais aspectos do currículo podem ser melhorados e adaptados às demandas do mercado de trabalho atual.

Além disso, o egresso pode fornecer informações valiosas sobre as suas experiências profissionais após a formação, indicando se os conhecimentos adquiridos foram úteis e se houve alguma lacuna no seu preparo para o mercado de trabalho. Essas informações podem contribuir para ajustes no currículo, garantindo que os futuros alunos sejam preparados de forma mais eficiente e relevante para as demandas do mercado.

Dessa forma, a opinião do egresso é importante para manter a qualidade e a pertinência do currículo atualizado, tornando o curso mais atrativo para os estudantes, contribuindo para uma formação mais completa e competitiva no mercado de trabalho.

Neste contexto, o artigo teve por objetivo geral realizar um levantamento para mapear a realidade dos egressos do curso de Administração e Administração com linha de formação em Comércio Exterior no período entre dezembro de 2021 e dezembro de 2023. A Universidade Estadual de Ponta Grossa mantém os contatos dos formandos e a aproximação com os egressos é de extrema importância para qualquer curso. Por meio deste levantamento podemos entender quais foram os pontos fracos da formação oferecida e melhorar o relacionamento do curso oferecido com o mercado de trabalho onde nossos egressos atuam.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O curso de Administração tem uma grande importância no Brasil, pois forma profissionais capacitados para atuar em diversos segmentos do mercado, sejam eles públicos ou privados. Administração é fundamental para o funcionamento de qualquer organização, seja ela uma empresa, uma instituição pública, uma organização não governamental, entre outros. O administrador atua na gestão dos recursos, pessoas, processos e estratégias, visando o alcance dos objetivos da organização.

No contexto empresarial, o administrador é responsável por planejar, organizar, dirigir e controlar as atividades, visando a maximização dos resultados e a sustentabilidade do negócio. Ele também é responsável por tomar decisões estratégicas, analisar o mercado, gerenciar equipes, entre outras funções.

Além disso, o curso de Administração proporciona uma formação ampla e generalista, o que permite ao profissional atuar em diferentes áreas, como marketing, finanças, recursos humanos, logística, empreendedorismo, comércio exterior, gestão ambiental, entre outras. Isso possibilita uma maior flexibilidade e empregabilidade do administrador no mercado de trabalho.

O curso também contribui para o desenvolvimento de habilidades como liderança, trabalho em equipe, comunicação, negociação, análise crítica, entre outras competências essenciais para um profissional de sucesso.

Portanto, a importância do curso de Administração no Brasil está relacionada à formação de profissionais qualificados e preparados para atuarem na gestão e no desenvolvimento do país, contribuindo para o crescimento econômico e social.

Das 10 maiores graduações do Brasil, o curso de Administração se destaca entre os primeiros da lista no número de matrículas nas modalidades presencial e a distância, tanto na rede pública quanto na rede privada. De acordo com o censo, a Administração aparece em primeiro lugar, com o maior número de alunos no modelo presencial, nas instituições da rede pública, seguido dos cursos de Pedagogia e Direito. Já na rede privada, o curso se encontra na quarta colocação, atrás apenas das graduações de Direito, Psicologia e Enfermagem (Chérolet, 2023).

Na educação a distância, da rede federal, a Administração surge na quarta posição, depois dos cursos de Pedagogia, Matemática e Letras. Entretanto, na rede particular, a área aparece em segundo lugar, sendo Pedagogia o primeiro (Chérolet, 2023).

“Se antes contávamos apenas com a oferta dos cursos de graduação em Administração presenciais, hoje, um candidato pode escolher entre presencial, EaD, tecnólogo em alguma das especialidades de gestão (presencial e EaD), além dos cursos híbridos” (Grandchamp, 2023).

Embora novos cursos tenham surgido nos últimos anos, as graduações clássicas, como a Administração, continuam em alta e estão entre as mais escolhidas pelos estudantes. Desenvolver as competências para tornar-se um administrador é, por si só, um atrativo, seja para os estudantes que almejam ser executivos, consultores, conselheiros ou até mesmo empreendedores.

Ainda há um grande caminho a ser percorrido, no sentido de ampliar o acesso de estudantes ao ensino superior como um todo, pois a taxa de jovens brasileiros nessa etapa educacional é muito abaixo do desejado. “Estudar e aprender é bom e faz bem para o indivíduo e para a sociedade. A vida de quem estuda é muito mais rica em diversas dimensões” (Grandchamp, 2023).

Para que possamos pensar na melhoria da oferta, precisamos entender o que já foi oferecido o qual foi o impacto da formação recebida pelos alunos dos cursos de Administração e Administração com linha de formação em Comércio Exterior.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa teve caráter exploratório e descritivo. Mattar (1999) explica que a pesquisa exploratória é utilizada para elevar o conhecimento do pesquisador sobre o tema, enquanto que com a pesquisa descritiva pode fornecer características do grupo que se pretende pesquisar.

Alinhado a esta percepção Vergara (1998) considera que a pesquisa descritiva apresenta características de determinada população ou fenômeno, podendo estabelecer aspectos comuns entre elementos pesquisados. Neste caso, envolve o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados, como por exemplo, questionários e observações sistemáticas. A abordagem utilizada na presente pesquisa foi de caráter qualitativo, pois, possibilitou identificar a percepção dos participantes da pesquisa com relação em relação à sua formação.

Mattar (1999) explica que dados primários são dados que não foram antes coletados, e têm o objetivo de atender às necessidades específicas da pesquisa. Especificamente neste caso os dados foram obtidos via formulário disponibilizado no *google forms* e enviado aos egressos através do *e-mail* de contato com a Instituição. Marconi e Lakatos (2008) destacam que o formulário é um instrumento de coleta de dados constituído por uma série ordenada de questões, que podem ou não serem respondidas na presença do pesquisador.

Foram respondidos 141 formulários por egressos oriundos dos campi de Ponta Grossa, Jaguariaíva e Telêmaco Borba e Castro. A seguir apresentamos alguns gráficos extraídos do *google forms* e a análise que procedemos a partir das informações colhidas dos egressos que se formaram entre 2001 e 2020.

4 LEVANTAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

Cerca de 60% dos egressos são mulheres e 40% homens, em uma profissão que já foi majoritariamente masculina, vemos o constante crescimento do interesse das mulheres pela profissão de administradora.

Dos respondentes, 60% são formados em Administração e 40% são formados em Administração com linha de formação em Comércio Exterior, que além de todas as disciplinas básicas da formação obrigatória do administrador, possui também formação complementar em disciplinas específicas para quem quer trabalhar especificamente com Comércio Exterior, podendo atuar também em qualquer área da administração.

Dentre os respondentes formados em Comércio Exterior, 51% declararam que a formação foi suficiente para prepará-los para atuar diretamente com Comércio Exterior e 49% declararam que a formação específica em Comércio Exterior não foi suficiente para prepará-los para atuar na área específica de Comércio Exterior.

Corroborada por algumas declarações quando perguntados sobre o que considerou deficiente na sua formação: “Poucas disciplinas específicas na área de Comércio Exterior”, “*Falta de experiência prática dos professores e pouca visão real do mercado*”, “*Não houve um contato efetivo com comércio exterior. Estudo de conceitos de forma superficial*”.

Ao longo dos anos o curso de Administração com linha de formação em Comércio Exterior vem recebendo atenção especial por parte dos gestores, uma vez que somos a única instituição pública a oferecer a formação específica em Comércio Exterior. Muitas questões que apareciam como pontos fracos foram sendo mudadas ao longo do tempo e hoje, com o novo currículo implementado a partir de 2023, o curso de Comércio Exterior tem mais disciplinas específicas e ajustes para que haja mais contato com a prática durante a formação. Some-se a isso, a curricularização, implementada com o novo currículo que possibilitará maior contato com a realidade prática.

Sabemos que um curso bem estruturado, com preocupação sobre o que os alunos estão aprendendo pode fazer uma grande diferença na hora de procurar um trabalho, e que pode influenciar muito na remuneração destes profissionais.

Levando isto em consideração, perguntamos aos egressos quanto eles recebem em média de remuneração. Por meio dos dados foi possível identificar que há uma distribuição relevante na remuneração. Levando em consideração que o salário mínimo no Paraná é de 1.412,00 e que a média salarial no Estado está entre 1.856,94 a 2.134,88 nossos egressos têm remuneração acima da média paranaense.

Quanto à ocupação, a maioria de nossos egressos trabalha diretamente com setores ligados à administração, nas áreas de marketing, finanças, controle de tráfego, recursos humanos, controle de estoques, atendimento ao cliente, vendas, faturamento, liderança e gestão de equipes.

Cerca de 70% dos egressos ocupam posições em empresas privadas, seguido de 16% de funcionários públicos e 15% são empresários. Quanto ao perfil das empresas, a grande maioria, 48% é composta por grandes empresas do setor de comércio e serviços, seguido de 20% de pequenas empresas de comércio e serviços, 9% de micros e 9% de médias empresas, conforme classificação de empresas pelo número de funcionários. As demais se configuram como MEIs, Cooperativas de Crédito, Forças Armadas, etc.

Quanto ao setor da economia, cerca de 60% dos egressos ocupam posições em empresas de comércio e serviços, seguido de 18% no setor industrial e 9% no setor de agronegócio.

Perguntados sobre a possibilidade de crescimento na organização onde atua, quanto ao plano de cargos e salários, treinamento e capacitação, 75% dos respondentes declararam que têm possibilidade de crescimento e todo o incentivo para crescimento, enquanto para 25% dos respondentes esta possibilidade não existe ou é mais difícil.

Uma coisa que difere o curso de Administração de Comércio Exterior é que 96% dos egressos do curso de Administração declararam que receberam formação suficiente para atuar como administrador e apenas 4% dos respondentes declararam não terem recebido formação suficiente, a comparação com Comércio Exterior pode evidenciar que os egressos de desta área esperavam mais das disciplinas específicas, problema que pode ser resolvido com o novo currículo implementado em 2023.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em suma, a formação superior, especialmente na área de Administração, tem uma grande importância para a sociedade brasileira. Primeiramente, a formação em cursos superiores está se tornando mais acessível, o que proporciona uma inclusão maior de jovens no ensino superior. Isso gera um aumento no número de profissionais capacitados, contribuindo para o desenvolvimento econômico e social do país.

No caso específico do curso de Administração, sua importância é evidente. Os administradores são responsáveis pela gestão e organização de várias instituições, sejam elas públicas ou privadas.

Além disso, o curso de Administração proporciona uma formação ampla e generalista, permitindo que o profissional atue em diversas áreas, como marketing, finanças, recursos humanos, logística, dentre outras. Isso aumenta a empregabilidade do administrador, tornando-o mais flexível no mercado de trabalho.

A Universidade Estadual de Ponta Grossa, por meio de seus cursos de Administração e Administração com linha de formação em Comércio Exterior, tem contribuído para a formação desses profissionais desde 1972. A pesquisa realizada com os egressos desses cursos mostrou a importância da formação específica em Comércio Exterior e a necessidade de aprimoramento nessa área. Por fim, os egressos dos cursos de Administração da Universidade Estadual de Ponta

Grossa têm obtido uma remuneração acima da média estadual, o que evidencia a qualidade da formação oferecida pela instituição.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CHÉROLET, Brenda. **Graduação em Administração está entre os cursos mais procurados pelos estudantes.** Artigo online. Educa Mais Brasil, 2023.

Disponível em: <https://www.educamaisbrasil.com.br/educacao/noticias/graduacao-de-administracao-esta-entre-os-cursos-mais-procurados-pelos-estudantes>. Acesso em 07.01.2024.

RAIHER, A. P. **Economia Paranaense: crescimento e desigualdades regionais.** Ponta Grossa: Editora UEPG, 2013.

GRANDCHAMP, L. **A administração está entre as cinco maiores graduações do Brasil.**

Artigo online, Revista Jornal Contábil, 2023. Disponível em:

<https://www.jornalcontabil.com.br/administracao-esta-entre-as-cinco-maiores-graduacoes-do-brasil/>. Acesso em 05 de fevereiro de 2024.

MARCONI, M. A., LAKATOS, E. M. (2008). **Técnicas de Pesquisa.** 7ª ed. São Paulo: Atlas.

MATTAR, F. N. (1999). **Pesquisa de marketing: metodologia e planejamento.** v. 2, 5.ed., São Paulo: Atlas.

VERGARA, S. M. (1998). **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** Rio Paulo: Atlas.

CAPÍTULO 2

PERSPECTIVAS DE PRIVACIDADE EM MARKETING: UMA REVISÃO DE LITERATURA SOBRE ABORDAGENS CONCEITUAIS A LUZ DA LEI GERAL DE PROTEÇÃO DE DADOS PESSOAIS

DOI: 10.51360/zh4.240307-12

Ana Paula Merenda Richarde

PERSPECTIVAS DE PRIVACIDADE EM MARKETING: UMA REVISÃO DE LITERATURA SOBRE ABORDAGENS CONCEITUAIS A LUZ DA LEI GERAL DE PROTEÇÃO DE DADOS PESSOAIS

Ana Paula Merenda Richarde¹

RESUMO

O contexto de crescimento tecnológico e o desenvolvimento de estratégias de marketing baseadas em dados do consumidor, bem como as pressões regulamentais por privacidade de dados, fez emergir um vasto campo de estudos sobre privacidade em Marketing. Dessa forma, este estudo apresenta resultados de um estudo revisional da literatura dos últimos dez anos sobre o tema. O objetivo deste estudo foi analisar as pesquisas sobre privacidade em marketing, sintetizando perspectivas e discutindo-as a luz da Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD). A análise desses estudos, permitiu a classificação em quatro pilares de influência: antecedentes contextuais, características da empresa, variáveis individuais e variáveis comportamentais ou de resultado. A contribuição deste artigo centra-se em discutir a relevância dos dados para a gestão de marketing, bem como a atualidade do tema discutido para organizações, consumidores e gestores de marketing. Conclui-se apresentando direcionamentos a estudos futuros de maneira interdisciplinar apontando reflexões e possíveis caminhos a serem percorridos por pesquisadores, a luz das transformações no cenário da LGPD e da pandemia de Coronavírus, que acelerou a adoção de plataformas *online*.

Palavras-chave: Privacidade; marketing; revisão de literatura; privacidade de informações; Lei Geral de Proteção de Dados.

1 INTRODUÇÃO

A acelerada evolução tecnológica juntamente com globalização, criaram novos desafios para a proteção de dados pessoais. Logo, a coleta e a divulgação de dados pessoais registaram um aumento significativo aos longo dos últimos anos e tornou-se um grande desafio para o poder público atuar em favor da proteção de dados, na ausência de uma regulamentação específica. Dessa forma, após anos de discussões e inspirados por regulamentações aprovadas no cenário internacional, como a lei europeia *General Data Protection Regulation* (GDPR/2016), foi aprovado em 2018 no Brasil, a Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD), Lei nº 13.709/2018, que trata exclusivamente do “tratamento de dados pessoais, inclusive nos meios digitais, por pessoa natural ou por pessoa jurídica de direito público ou privado, com o objetivo de proteger os direitos fundamentais de liberdade e de privacidade” (BRASIL, 2018, p. 1).

Mais recentemente em 2019, partes do texto da LGPD foram modificados pela aprovação da Lei nº 13.853/2019, que já está em vigência e trouxe desafios para as organizações públicas e privadas, de se adequarem e evitar sanções. De acordo com a LGPD, um dado pessoal envolve qualquer aspecto ou informação com características que possam identificar uma pessoa, seja o próprio nome, e-mail, foto, número de documentos pessoais, entre outros. Sumariamente, a LGPD definiu que o acesso, a coleta, o armazenamento e o tratamento dos dados do consumidor, só poderão acontecer com o consentimento expresso do indivíduo, bem como, as organizações

¹ Doutoranda em Administração – PPGADM UFPR. Mestre em Administração UFPR.

deverão ser transparentes e informar a finalidade da coleta de dados e por quanto tempo guardará estes dados em seus bancos de dados e ainda, informar quem terá acesso a eles, tudo isso para preservar a privacidade individual (BRASIL, 2019).

Neste contexto, por ser um tema bastante amplo e interdisciplinar, a privacidade não possui um consenso de definição (DINEV et al., 2013; STEWART, 2017; MARTIN & MURPHY, 2016), no entanto, diante do contexto em que se vive, entende-se que a privacidade parte do princípio de que a autonomia e o controle sobre a coleta, armazenamento e uso de informações deve passar pelo consentimento do consumidor (BEKE et al., 2018).

Assim, mediante o contexto de regulamentações de privacidade, as discussões sobre privacidade são fundamentais para a preservação da privacidade do consumidor, que ainda resiste em usufruir plenamente das tecnologias, demonstrando preocupações com a exposição de dados pessoais por meio do uso de plataformas *online* ou tecnologias *mobile* (DIGIRMENCI, 2020). As preocupações de privacidade são entendidas como preocupações que os indivíduos possuem ao ter seus dados pessoais vulneráveis no meio *online* (BROUGHT & MARTIN, 2020). Dados estes que, convertidos em informações, tornam-se imprescindíveis para as organizações, pois possuem um papel central na construção de estratégias de marketing de relacionamento com o cliente, bem como, na personalização e integração de canais em tempo real (WEDEL & KANNAN, 2016).

Assim sendo, diante do tripé que envolve as discussões de privacidade, entre questões regulamentares de privacidade, privacidade de dados do consumidor e desempenho organizacional por meio estratégias de marketing a partir do uso de informações. Este trabalho visa fomentar as discussões acerca de privacidade, com um olhar baseado na literatura mais recente de marketing sobre privacidade, bem como englobando em sua discussão leis, tecnologia da informação, ética e outras disciplinas que permeiam as discussões e os impactos da privacidade nas estratégias de marketing. Desse modo, pretende-se capturar o que a literatura mais recente já sabe e o que resta entender neste campo de estudo.

Neste contexto, este estudo atende ao seguinte objetivo geral de pesquisa: Analisar quais são as perspectivas teóricas de privacidade discutidas em marketing nos últimos dez anos, apontando reflexões sobre o tema e direcionamentos para estudos futuros. Com relação aos objetivos específicos, pretende-se: a) Analisar estudos sobre privacidade dos últimos dez anos nas bases de dados: Web Of Science e Scopus; b) Sintetizar perspectivas de privacidade em marketing; c) Discutir os estudos a luz de regulamentações de privacidade e ainda, d) Apontar direcionamentos para estudos futuros.

Sob o ponto de vista teórico, este estudo faz-se necessário para a ampliação da literatura na área de marketing com enfoque na privacidade em marketing, tendo em vista a relevância dos dados para a gestão de marketing (WEDEL & KANNAN, 2016) e atualidade do tema discutido para as empresas, consumidores, pesquisadores em geral, levando em consideração o aumento significativo no e-commerce em 2020, em virtude da pandemia de Coronavírus que forçou a adoção de plataformas de venda *online* pelo consumidor (ABCComm, 2020). Ademais, este estudo contribui para a literatura de marketing, agregando conhecimento acerca de privacidade em marketing, ajudando na compreensão de como as perspectivas teóricas tem sido construídas ao longo dos últimos dez anos. Mais do que isso, entende-se que a realização desta revisão sistemática é relevante para a área, pois fomenta a discussão sobre o tema, conseqüentemente, amplia a literatura, bem como contribui com pesquisadores que tenham interesse em dar continuidade em pesquisas relacionadas a esta temática, dando suporte para possíveis estudos futuros com um olhar do atual cenário em que vive-se.

Com relação as contribuições gerenciais, este estudo apresenta um panorama geral do que está sendo discutido recentemente na academia sobre privacidade em marketing, facilitando a compreensão do gestor, bem como apontando direcionamentos a gestores de marketing, a fim de desenvolver melhores estratégias e práticas organizacionais que prezem pelo uso consciente de dados do consumidor, tendo em vista a relevância destes dados, convertidos em informações, para a tomada de decisão e implementação de estratégias voltadas ao consumidor, bem como em

consonância com as regulamentações da LGPD. Assim sendo, o artigo está subdividido em sessões, nas quais estão estruturadas da seguinte maneira: Procedimentos metodológicos empregados na realização da revisão; Perspectivas de privacidade, Influências da privacidade nas estratégias de marketing, Discussão e apontamentos para estudos futuros, bem como, as considerações finais.

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para atender os objetivos de pesquisa, este estudo empregou uma revisão sistemática da literatura de privacidade em marketing, identificando, selecionando e analisando estudos considerados relevantes, a fim de dar suporte teórico-prático para a classificação e análise da pesquisa bibliográfica empregada. De acordo com Gerhardt & Silveira (2009), a pesquisa bibliográfica constitui-se como um levantamento dos estudos publicados, dentro de uma determinada área, com o intuito de levantar informações acerca de conhecimentos já acumulados sobre um determinado tema de estudo.

Os parâmetros utilizados na pesquisa bibliográfica deste estudo, teve como critérios de seleção dos artigos, aqueles que contemplaram os seguintes requisitos: a) temporalidade (2010-2020); b) conformidade do título e do resumo com os objetivos deste estudo; c) idioma (português e inglês) e por fim; d) relevância dos resultados para este estudo.

Com relação as bases de dados, foi feito um levantamento bibliográfico nas bases de dados da Capes: *Scopus* e *Web of Science*, por serem recomendadas pelos pares como as mais difundidas na área de marketing. Utilizou-se dos operadores Booleanos combinados com as palavras chaves "*information privacy*" AND "*marketing*" AND "*privacy*", que resultou em uma base com 73 artigos revisados por pares e que foi filtrada de acordo com os parâmetros definidos anteriormente, bem como com os filtros de *subjet área: Business, Management and Accounting*, conforme mostra a Tabela 1. Assim sendo, destes 73, apenas 33 atenderam os parâmetros e foram analisados por completo e a partir destes, consultou-se as suas referências utilizadas e outros 8 artigos que foram pertinentes para este estudo também foram utilizados.

Tabela 1: Distribuição dos artigos nas Bases de dados utilizadas

Base de Dados	Total de artigos	Artigos analisados
Web of Science	26	18
Scopus	47	15
Total:	73	33

Fonte: Elaborado com dados da pesquisa (2020).

3 PERSPECTIVAS DE PRIVACIDADE

Ao longo dos anos, as perspectivas teóricas sobre privacidade foram aumentando, por ser uma temática bastante abrangente e por ter crescido em paralelo com o desenvolvimento tecnológico. Dessa maneira, as discussões sobre privacidade abrangem as mais diversas áreas do conhecimento, variando de acordo com características contextuais de cada área (DINEV et al., 2013). Portanto, a privacidade pode adotar diversas definições conceituais, tendo em vista que não há um consenso formado sobre ela (STEWART, 2017; MARTIN & MURPHY, 2016).

Dessa forma, a privacidade é vista sob vários pontos de vista e tornou-se um tema de grande relevância nas discussões em marketing, pois a literatura mais recente sobre privacidade traz evidências de que são muitas as influências que o indivíduo sofre ao tomar decisões sobre a

divulgação de informações pessoais com uma organização. Assim, o estudo de Brough & Martin (2020), aponta que existem três fatores que podem afetar as motivações individuais para a proteção de privacidade e que variam de pessoa para pessoa. O primeiro deles são as atitudes de privacidade crônicas, que são traços que cada indivíduo já traz consigo, classificados em fundamentalistas; despreocupados e pragmatas. Em outras palavras, as variações na percepção de risco e preocupações com privacidade variam de acordo com cada perfil individual, onde uns podem se preocupar muito e outros não dar tanta relevância ao assunto (BROUGH & MARTIN, 2020).

O segundo fator que interfere nas preocupações com privacidade é a sensibilidade da informação, ou seja, dependendo do tipo de informação que é solicitado, o indivíduo é mais ou menos propenso a divulgar informações (BROUGH & MARTIN, 2020). Logo, informações consideradas mais sensíveis, como por exemplo: número de cartão de crédito, senhas, mensagens particulares, etc., são informações que os indivíduos são mais resistentes a divulgação (MILNE et al., 2017). Por último, o terceiro fator que influencia na percepção que os indivíduos possuem de privacidade é o contextual. Dessa forma, vários estudos (WRIGHT & XIE, 2019; ADJERID et al., 2019; ACQUISTI et al., 2012) apresentam argumentos que vão ao encontro dessa premissa, onde fatores situacionais dentro de um contexto, são responsáveis por interferir na percepção de privacidade.

Ademais, a maioria dos estudos analisados, abordam a questão histórica de surgimento da privacidade como um direito do indivíduo de estar sozinho e gerenciar seus limites, que são baseados no estudo precursor de Warren & Brandeis (1890). Neste sentido, as principais definições de privacidade envolvem aspectos relacionados a possibilidade que o indivíduo possui de não querer compartilhar suas informações pessoais com outros. Assim sendo, Beke et al., (2018) entende que a privacidade parte do princípio de que a autonomia e o controle sobre a coleta, armazenamento e uso de informações deve passar pelo consentimento do consumidor. Outras definições também vão no mesmo sentido, como por exemplo a de Dinev et al., (2013), que apresenta a percepção de privacidade em duas dimensões: percepção de controle (anonimato, segredo, confidencialidade) e percepção de riscos (benefícios da divulgação, sensibilidade da informação, transparência, regulamentações). Em outras palavras, a percepção de privacidade é um conceito que envolve tanto características individuais, quanto variáveis externas ao indivíduo tomador de decisões acerca da divulgação de suas informações pessoais a outros (DINEV et al., 2013; CHANG et al., 2015).

Outro corpo teórico aborda a discrepância entre as preocupações de privacidade e o real comportamento do indivíduo, conhecido como o paradoxo de privacidade (BARTH & JONG, 2017). Neste sentido, os estudos que abordam esta temática, estão sintetizados no estudo de Barth & Jong (2017), que traz um apanhado geral sobre o paradoxo de privacidade no ambiente *online*. Dessa forma, o processo de tomada de decisão do indivíduo acerca da divulgação das informações pessoais acontece tanto pautado na racionalidade, quanto na irracionalidade. Logo, parte dos estudos argumentam que os indivíduos fazem ponderações entre três perspectivas: (a) perspectiva racional (pensa sobre, mas faz pouco para proteger-se); (b) Vieses cognitivos na avaliação de riscos e benefícios e (c) perspectiva baseada nos benefícios em detrimento de riscos.

Neste sentido, a perspectiva racional argumenta que este cálculo é feito conscientemente pelo indivíduo, onde este verifica as desvantagens da divulgação de informações pessoais em função dos benefícios atrelados. Mais do que isso, os estudos que são orientados para a racionalidade da tomada de decisão sobre sua privacidade, admitem o cálculo de riscos e benefícios atrelados na divulgação de informações pessoais, pois o indivíduo tem a liberdade de decidir como, com quem, e em que medida seus dados serão compartilhados. Logo, entende-se este processo como consciente e lógico de causa e efeito (LI et al., 2010; BARTH & JONG, 2017).

Por outro lado, a perspectiva baseada em irracionalidade (racionalidade limitada de Simon), diz que esta avaliação de riscos e benefícios não acontece de maneira racional, mas há a atuação conjunta de outros fatores que podem influenciar a tomada de decisão, como por exemplo: pressão de tempo, vieses otimistas, heurísticas, etc., que são inconscientes e podem

levar a escolha de benefícios sem dar a devida atenção aos riscos associados, em função de todas as variáveis que podem atuar conjuntamente. Assim sendo, o paradoxo de privacidade acontece em virtude da discrepância que existe entre a preocupação que o indivíduo expressa sobre sua privacidade e o seu comportamento real, que não atua na proteção de seus dados pessoais, em virtude de fatores inconscientes que influenciam a tomada de decisão do indivíduo (BARTH & JONG, 2017).

Neste sentido, muitos estudos também apresentaram o constructo de cálculo de privacidade, entendido como a avaliação individual que cada pessoa faz acerca dos riscos/custos envolvidos na divulgação de dados pessoais, bem como dos benefícios percebidos pelo indivíduo. Dessa forma, o cálculo de privacidade atua como um mecanismo que explica o paradoxo de privacidade. Em outras palavras, os indivíduos mesmo se preocupando com sua privacidade de informações acaba sofrendo interferências durante sua tomada de decisão, seja por fatores internos ou externos, que influenciam na ponderação entre possíveis riscos (violações de privacidade) e os benefícios atrelados a divulgação de informações pessoais (descontos, personalização, etc.) (DIGIRMENCI, 2020; BEKE et al., 2018; BARTH & JONG, 2017).

Todavia, as preocupações com privacidade podem variar de acordo com cada sociedade e sua determinada cultura, onde as pessoas são bastante diferentes e a variação de como cada um se preocupa com a privacidade e sobretudo, quais informações sobre si são entendidas como privadas, variam muito de pessoa para pessoa. Dessa forma, o fator tempo pode atuar como transformador de paradigmas de privacidade que podem mudar ao longo dos anos e de sociedade para sociedade. Ademais, fatores como incerteza e maleabilidade também ajudam a explicar o quanto a perspectiva de privacidade é dependente do contexto no qual está inserida, pois em grande parte das situações onde há compartilhamento de informações, as pessoas não possuem certeza e desconhecem quais são as informações compartilhadas, bem como, de que maneira essas informações serão utilizadas. Portanto as pessoas são facilmente maleáveis e influenciadas, o que dificulta o controle sobre sua própria privacidade (ACQUISTI et al., 2015). Controle esse que, segundo Brandimarte et al., (2012) não garante suficientemente a proteção de privacidade

Dessa forma, as preocupações com privacidade também são investigadas em função da literacia dos indivíduos. O estudo de Baruh et al., (2017) mostra que as preocupações com privacidade faz com que os indivíduos sejam menos favoráveis ao uso de serviços *online*, bem como compartilhem suas informações. Assim, a literacia desempenha o papel de melhorar o uso de medidas de proteção, onde quanto mais o indivíduo é letrado sobre privacidade, mais ele usa medidas de proteção de privacidade. Mais do que isso, outras variáveis como gênero, cultura e sistemas jurídicos, atuam conjuntamente para influenciar nas relações (BARUH et al., 2017). Do mesmo modo, Zhou (2011), entende que as preocupações de privacidade são compostas por quatro dimensões, sendo elas: preocupação com coleta de dados, acesso impróprio, erros e uso secundário de informações. Dessa forma, as preocupações afetam a confiança e a percepção de risco, que por sua vez, influenciam em intenções comportamentais ao uso de serviços baseados em localização (ZHOU, 2011).

Da mesma forma, o efeito “*Big Brother*” também está diretamente relacionado com as preocupações de privacidade do indivíduo. De acordo com o estudo de Mani & Chouk (2019), o efeito *Big Brother* corresponde a uma analogia ao Estado totalitário, onde havia um controle extremo da liberdade individual, bem como a onipresença e poder de vigilância. Ademais, o estudo aborda o efeito *Big Brother* como o medo que existe por meio do monitoramento e controle da vida pessoal dos indivíduos, através do uso de tecnologias que permitem o rastreamento. Assim sendo, o efeito *Big Brother* influencia diretamente nas preocupações de privacidade e na resistência dos indivíduos na adoção de serviços inteligentes (MANI & CHOUK, 2019).

Mais recentemente, Digirmenci (2020), baseado em Xu et al., (2012) trata das preocupações de privacidade de usuários *mobile* (MUIPC), onde o consumidor encontra-se em um ambiente de tecnologias móveis e portanto se preocupa com sua privacidade de informações. O MUIPC é composto por três dimensões responsáveis por mensurar as preocupações de privacidade: percepção de vigilância; percepção de intrusão e uso secundário de informações

personais. A percepção de vigilância está relacionada ao uso de tecnologias móveis que estão equipadas para monitorar o indivíduo, como por exemplo sistemas de localização (GPS), câmeras, sensores que possam capturar as atividades do indivíduo.

A segunda dimensão está diretamente relacionada com a primeira, pois é por meio da vigilância ocasionada pelas tecnologias que a intrusão acontece, perturbando a individualidade, se infiltrando nas atividades diárias, e gerando desconforto e insegurança ao indivíduo. Portanto, a terceira dimensão também é consequência das anteriores, pois o monitoramento que as tecnologias *mobile* proporcionam, também são responsáveis pela possibilidade de uso secundário de informações pessoais, onde os fins não são explícitos inicialmente e que normalmente são comercializados a terceiros, trazendo ao indivíduo uma sensação de vulnerabilidade (DIGIRMENCI, 2020; XU et al., 2012).

Assim sendo, a Tabela 2 traz os principais constructos que envolvem as perspectivas e discussões de privacidade encontrados nos artigos analisados por este estudo, apresentando definições e exemplos de estudos que abordam as respectivas temáticas, conforme segue:

Tabela 2: Principais constructos que envolvem privacidade e suas definições

Constructo	Definição	Exemplos
Percepção de Privacidade	A percepção de privacidade parte do princípio de que a autonomia e o controle sobre a coleta, armazenamento e o uso de informações deve passar pelo consentimento do indivíduo, onde entende-se por percepção de controle: o anonimato, sigilo e a confidencialidade; e a percepção de riscos compreende: os benefícios da divulgação, sensibilidade da informação, transparência, regulamentações.	Acquisti et al., (2012) Dinev et al., (2013) Beke et al., (2018) Changet al., (2015)
Paradoxo de Privacidade	É a discrepância que existe entre a preocupação que o indivíduo expressa sobre sua privacidade e o seu comportamento real.	Barth & Jong(2017) Brandim arte et al., (2012) Waldman (2020) Zhou(2011) Beitelspacher et al., (2012) Baruh et al., (2017) Mani & Chouk (2019)
Preocupações de privacidade	Engloba todas as preocupações que os indivíduos apresentam em relação a sua privacidade.	Brought & Martin (2020) Ayaburi & Treku (2020) Mpinganjira & Maduku(2019) Oghazi et al., (2019) Kehr et al., (2015)
Big Data	Gigantesco volume de dados, em alta velocidade, variedade, veracidade e valor.	Kanashiro et al., (2013) Li et al., (2018) Wedel & Kannan(2016)
Cálculo de Privacidade		Kehr et al., (2015) Wang et al., (2016)

	Envolve a avaliação de riscos/custos e benefícios atrelados a divulgação de dados pessoais a uma organização.	Beke et al., (2018)
Efeito <i>Big Brother</i>	Remete a toda e qualquer atividade que restrinja liberdade de um consumidor, seja por monitoramento ou por acesso a informações pessoais.	Mani & Chouk (2019)
Preocupação com a privacidade de informações dos usuários <i>mobile</i> (MUIPC)	Corresponde as preocupações com privacidade que os usuários de tecnologias <i>mobile</i> possuem.	Degirmenci (2020) Xu et al., (2012)

Fonte: Elaborado com dados da pesquisa (2020).

Assim sendo, é válido salientar que este estudo não teve por objetivo esgotar as perspectivas de privacidade, tendo em vista sua amplitude, mas trouxe um apanhado geral dentro dos recortes estabelecidos para esta análise. Alguns estudos também abordaram mais de uma perspectiva em seu arcabouço teórico e portanto, aparecem mais de uma vez na tabela 2. Dessa forma, o próximo tópico tratará diretamente das influências da privacidade nas estratégias de marketing.

3.1 INFLUÊNCIAS DA PRIVACIDADE NAS ESTRATÉGIAS DE MARKETING

Sabe-se que o desenvolvimento tecnológico foi o grande facilitador do acesso aos dados do consumidor, em virtude da expansão das tecnologias *mobile* com a integração e canais de venda em e-commerce, bem como em estratégias de relacionamento com clientes, que são imprescindíveis para o bom desempenho de marketing. Dessa forma, as discussões sobre a importância do gerenciamento de dados do consumidor como um ativo da empresa são relevantes para o desenvolvimento e sobrevivência das empresas no contexto atual de consumo (WEDEL & KANNAN, 2016). Em muitos modelos de negócio, os dados são a única fonte de receita (MARREIROS et al., 2017). Mais do que isso, a análise dos dados transacionais dos consumidores ajuda as organizações a compreender os comportamentos e preferências dos seus consumidores e a partir daí, traçar melhores estratégias (CHANG et al., 2015).

Dada a importância que os dados do consumidor, convertidos em informações, representam para as empresas, é preciso lidar de maneira responsável respeitando os limites e a privacidade do consumidor, de modo que o uso de dados não seja prejudicial para a empresa, como acontece nos casos em que há vazamentos de dados do consumidor, afetando a marca e a reputação como aconteceu com emblemático caso de vazamento de dados do *Facebook* que veio à tona em 2016, e que a empresa precisou responder no tribunal Americano pelo vazamento de dados de mais de 87 milhões de usuários. Dados estes que, foram usados para a criação de perfis psicológicos dos usuários, pela empresa *Cambridge Analytica* durante a campanha presidencial de Donald Trump em 2016 (AYABURI & TREKU, 2020; KANG & FRENKEL, 2018).

Neste sentido, as estratégias empresariais nem sempre são transparentes e a coleta passa despercebida por grande parte dos consumidores, que fornecem seus dados pessoais, muitas vezes sem ter a consciência de que a empresa na qual navega, captura estes dados. De acordo com Li et al., (2020), existem dois fatores que colaboram para a falta de consciência do consumidor, quanto a coleta de dados pessoais. O primeiro, abrange a falta de conhecimento do consumidor, no que diz respeito a investimentos da empresa acerca de infraestrutura de coleta de dados para práticas de precificação baseada em dados comportamentais (*Behavior-based Pricing*). Dessa maneira, fica difícil para o consumidor detectar qual empresa utiliza dessa prática, bem como o que exatamente elas recolhem e se utilizam apenas para fins de precificação (LI et al., 2020).

O segundo fator que contribui para a falta de consciência do consumidor, diz respeito a falta de clareza e de transparência pela qual as empresas informam aos seus consumidores sobre a

coleta, armazenagem e uso desses dados pessoais. Este é um ponto crucial, pois grande parte das empresas não possuem uma comunicação transparente com seus consumidores e preferem atuarem na penumbra, ou então, pedir desculpas ao consumidor pelo uso de dados, ao invés de pedir permissão (LI et al., 2020).

Ademais, outros fatores também interferem na percepção do consumidor acerca de sua privacidade, como por exemplo, a confiança que o indivíduo tem na organização. Logo, a confiança promove resultados positivos ao marketing, pois se há confiança na relação entre consumidor-empresa, as chances de haver maior intenção de divulgar informações, de intenção de compra, de aceitar anúncios, serão muito maiores, comparados a um indivíduo que não confia na organização (MURTIN & MURPHY, 2016).

Outro fator que influencia na privacidade em marketing, são as legislações. Dessa forma, em 2020 entrou em vigência no Brasil a Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD), Lei nº 13.709/2018, recentemente modificada pela Lei nº 13.853/2019, de 8 de julho de 2019, que está em vigência, e que trouxe uma série de regulamentações as organizações acerca do tratamento de dados pessoais de seus consumidores. Resumidamente, a Lei outorga que a coleta de dados só poderá acontecer se houver consentimento expresso do consumidor, bem como deverá respeitar princípios básicos, e a boa-fé da organização. As empresas ficam obrigadas a expressar a finalidade para a qual os dados do consumidor serão coletados, quais dados serão coletados, por quanto tempo estes dados ficarão registrados nos bancos de dados e quem é o agente de tratamento de dados que terá acesso aos dados pessoais. Para tanto, as empresas precisam ser transparentes e o consumidor precisa dar seu consentimento expresso sobre a coleta de dados, podendo a qualquer tempo, revogar seu consentimento, caso haja mudanças na finalidade do tratamento de dados pessoais não compatíveis com o consentimento original. Além disso, as empresas que não se adequarem dentro do prazo estabelecido pela lei, ficam sujeitas a multas de 2% do faturamento do último exercício da organização (BRASIL, 2019).

Por outro lado, de acordo com Goldfarb & Tucker (2011), as preocupações de privacidade tem interferido na eficácia da publicidade de marketing e com a restrição do acesso aos dados do consumidor também há uma diminuição na efetividade dos anúncios. Ademais, Kim et al., (2019) leva em consideração as pressões regulamentais por transparência acerca de como as informações dos consumidores foram utilizadas para gerar anúncios publicitários. Além disso, os resultados indicam que a transparência pode ter um efeito contrário quando expõe práticas de marketing que violam as normas de privacidade de dados, bem como a efetividade dos anúncios. No entanto, se o consumidor confia na plataforma, a transparência aumenta a eficácia do anúncio (KIM et al., 2019).

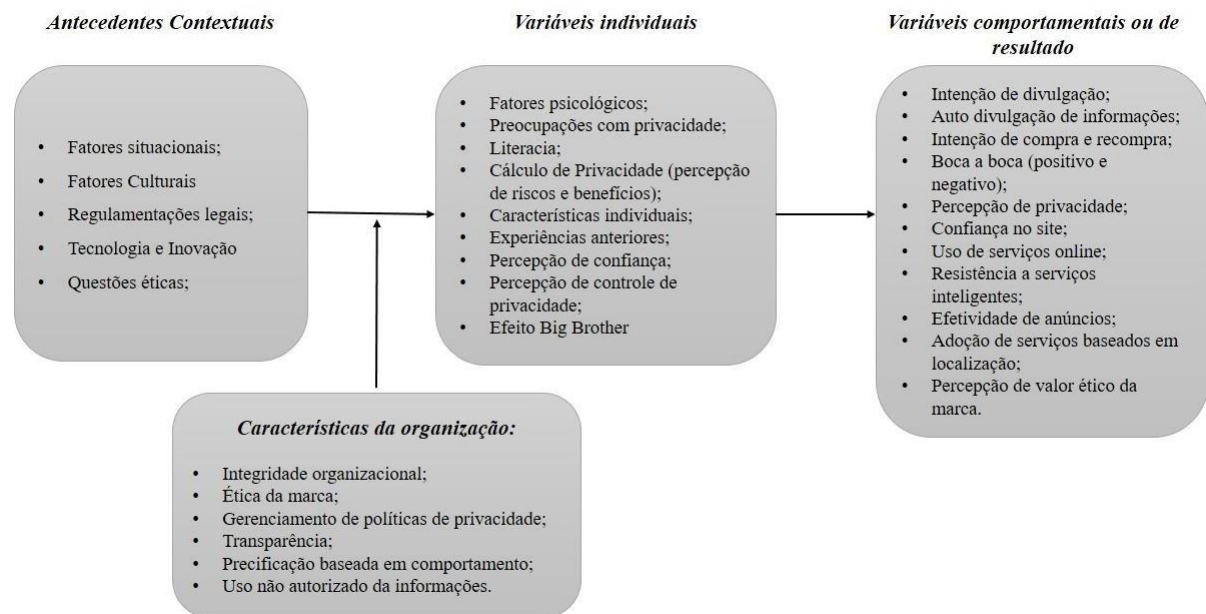
Em consonância com estes estudos, Marreiros et al., (2017) aponta que quando as práticas de privacidade de uma empresa são visíveis aos consumidores, isso pode ter um efeito contrário, uma vez que desperta preocupações nos consumidores e estes podem tornar-se mais resistentes na divulgação de informações pessoais. Ademais, mesmo estratégias que visam divulgar notícias acerca de respostas de empresas à vazamento de dados ou mesmo, as políticas de privacidade e proteção aos dados do consumidor, podem desencadear a mesma resistência. Portanto, o comportamento do consumidor acerca de preocupação de privacidade costuma se manifestar em situações onde são instigados a refletir sobre privacidade, e nas demais situações o consumidor é desatento a essas preocupações (MARREIROS et al., 2017).

Do mesmo modo, em casos onde há violações de privacidade o estudo de Ayaburi & Treku (2020) aponta que a integridade organizacional pode contribuir para a redução das preocupações com privacidade do consumidor, aliado a pedido de desculpas em rede social em caso de falhas. O estudo também aborda que após uma falha organizacional de privacidade, a reparação da confiança do consumidor não se reestabelece ao ponto de mantê-lo (AYABURI & TREKU, 2020).

Assim sendo, os estudos mostram que as estratégias de marketing são influenciadas pelas percepções do consumidor acerca de sua privacidade de informações. Dessa maneira, Smith et al., (2011) aponta um modelo geral de privacidade que envolve três pontos: antecedentes;

preocupações de privacidade e resultados (APCO). Assim, admitindo que são muitas as variáveis que influenciam na privacidade e especialmente a privacidade em marketing e que o modelo de Smith et al., (2011) já não abrange a quantidade de novas variáveis estudadas pelos trabalhos mais recentes, a Figura 1 traz um modelo teórico resumido dos artigos analisados por este estudo, onde as variáveis de cada artigo analisado foi introduzida nesta figura, como o intuito de compilar perspectivas e desenvolver um modelo geral que pudesse facilitar a compreensão do leitor, bem como dar enfoque a um modelo que possa orientar gestores e pesquisadores que tenham interesse nesta temática.

Figura 1: Modelo teórico geral das variáveis abordadas nos estudos de privacidade



Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Ao longo da análise dos artigos, pode-se perceber que a grande maioria dos estudos construíram seus modelos teóricos baseados em quatro pilares: Antecedentes contextuais (que envolvem fatores macros que possam influenciar o indivíduo tomador de decisões acerca de sua privacidade); Variáveis de percepção individual e Variáveis comportamentais ou de resultado. O quarto pilar atua como um moderador (capaz de influenciar a intensidade de uma variável (PRADO et al., 2014)) e corresponde as Características da organização, conforme mostrou a Figura 1.

Assim sendo, os antecedentes contextuais são compostos de variáveis macro das quais o indivíduo por si mesmo, está imerso e não consegue escapar das influências que o contexto exerce sobre suas decisões. Em outras palavras, fatores situacionais, como por exemplo pressões por tempo, são capazes de alterar decisões. Além disso, fatores culturais também são grandes responsáveis por interferir no comportamento do consumidor (ACQUISTI et al., 2015), tendo em vista que em culturas mais ou menos resguardadas, a percepção individual de privacidade pode mudar e variar muito de acordo com as influências culturais, e valores éticos de cada país. Do mesmo modo, as legislações e regulamentações de privacidade de dados variam de país para país e não há como generalizar comportamentos devido a heterogeneidade das nações. Outro ponto importante é a inovação tecnológica, que muda constantemente e cada vez mais possibilita o acesso aos dados do consumidor, seja consentido ou não. A inteligência artificial, por meio da Internet das Coisas (IoT) trouxe o desenvolvimento de produtos inteligentes, que são interativos e que acompanham o consumidor nos mais variados seguimentos (cidades inteligentes, *smartphones*, casas inteligentes, serviços inteligentes, bancos inteligentes, etc.) (MANI & CHOUK, 2019).

Do mesmo modo, as características da organização com a qual o consumidor interage, possui um papel moderador, ou seja, capaz de alterar o efeito dos antecedentes contextuais sobre o indivíduo. Dessa forma, características como: integridade e ética da marca são características capazes de trazer o consumidor para perto ou leva-lo para longe, tendo em vista que são características de uma organização e que são percebidas pelo consumidor como características que vão influenciar mais ou menos na sua percepção de privacidade (MPINGANJIRA & MADUKU, 2019). Dessa maneira, quanto mais integra uma organização for, mais o consumidor tende a estabelecer confiança e isso diminui sua preocupação com privacidade, e o contrário também é válido (AYABURI & TREKU, 2020). Ademais, a política de privacidade também implica na maneira como o indivíduo toma suas decisões, pois é por meio desta, que há o esclarecimento da maneira como as organizações irão utilizar estes dados (CHANG et al., 2015). Assim, algumas organizações adotam a precificação baseada em comportamento (LI et al., 2020), ou ainda, faz o uso não autorizado de informações pessoais do consumidor (MANI & CHOUK, 2019) e portanto, todas estas características são responsáveis por influenciar na tomada de decisão do indivíduo acerca de antecedentes contextuais.

Com relação as variáveis individuais, estas mudam de acordo com as características individuais de cada consumidor, seja por questões psicológicas, preocupações de privacidade, literacia (BARUH et al., 2017), cálculo de privacidade (riscos e benefícios), características individuais de cada consumidor (BROUGH & MARTIN, 2020), experiências anteriores com a organização; percepção de confiança (ZHOU, 2011); percepção de controle de privacidade (DINEV et al., 2013), bem como o efeito Big Brother (MANI & CHOUK, 2019). Todas essas variáveis individuais vão atuar subjetivamente e de maneira diferente de pessoa para pessoa, e podem exercer influência conjunta na tomada de decisão do consumidor acerca de sua privacidade.

Por fim, o último pilar corresponde as variáveis comportamentais ou de resultado, que são aquelas traduzidas em comportamentos efetivos do consumidor, seja relacionados a construção da própria percepção de privacidade acerca da divulgação de suas informações pessoais ou mesmo, relacionadas a construção de um vínculo com a organização (compra, recompra, confiança, boca a boca, uso de serviços). Ademais, as variáveis comportamentais são traduzidas em resultados para as organizações, seja por meio de: Intenção de divulgação de informações (KEHR et al., 2015); a auto divulgação (OGHAZI, 2019) de compra e recompra; Boca a boca (positivo e negativo) (BEITELSPACHER et al., 2012); Confiança no site; Uso de serviços *online* (BARUH et al., 2017); Resistência a serviços inteligentes (MANI & CHOUK, 2019); Efetividade de anúncios (GOLDFARB & TUCKER; 2011); Adoção de serviços baseados em localização (ZHOU, 2011); Percepção de valor ético da marca (MPINGANJIRA & MADUKU, 2019) e Percepção de privacidade (KEHR et al., 2015; DINEV et al., 2013; CHANG et al., 2015).

Todas essas variáveis são importantes para as estratégias de marketing, pois é por meio delas que a organização fortalece suas estratégias de comunicação, seja por meio de um boca a boca do consumidor, seja pela confiança estabelecida com a marca e que se traduz em mais compras e recompras. Dado isso, as questões de privacidade influenciam diretamente nas estratégias de marketing, tendo em vista que se por conta de preocupações de privacidade, o consumidor se nega a aceitar anúncios ou mesmo, não usa plataformas *online* ou *mobile*, as estratégias de marketing deixam de ser tão efetivas, porque não há confiança. Logo, a organização não consegue registrar dados dos seus consumidores, dificultando a elaboração de estratégias de relacionamento com o cliente, seja na personalização ou direcionamento de sugestões baseadas no perfil de preferencias do consumidor (KIM et al., 2019; WEDEL & KANNAN, 2016; MARREIROS et al., 2017).

4 DISCUSSÕES E DIRECIONAMENTOS PARA FUTUROS ESTUDOS

A privacidade por si só não atua sozinha na tomada de decisão do consumidor, até porque este conceito pode variar de pessoa para pessoa e os estudos mostram que são muitas as influências que podem interferir na explicação do fenômeno da privacidade (BROUGH & MARTIN, 2020). Dessa forma, esta revisão trouxe um panorama geral do que está sendo pesquisado sobre privacidade de dados em marketing. Em outras palavras, os estudos mostraram que a privacidade é um tema imprescindível para elaboração de estratégias de marketing (WEDEL & KANNAN, 2016; MARREIROS et al., 2017), que respeitem os limites que o consumidor possui, bem como o sua opinião em divulgar informações pessoais a uma organização.

Neste sentido, a LGPD trouxe diretrizes a organizações acerca da coleta, uso, tratamento e compartilhamento de dados pessoais de seus consumidores. Ademais, a lei aponta que as organizações precisam ser transparentes e necessitam do consentimento expresso do consumidor para poder fazer o uso de seus dados pessoais. A lei brasileira também deixa claro que o consumidor pode suspender este consentimento a qualquer tempo, e as organizações ficam obrigadas a excluir estes dados de seu banco de dados, sob penas de multas de 2% do faturamento anual para quem descumprir a normativa (BRASIL, 2019). Por outro lado, alguns estudos revelaram que a transparência pode ter um efeito contrário e pode prejudicar as estratégias de marketing (GOLDFARB & TUCKER, 2011; KIM et al., 2019; MARREIROS et al., 2017).

Diante desse impasse, a LGPD pressiona por transparência nas estratégias de marketing, como uma forma de respeito a privacidade do consumidor, bem como por entender que o consumidor precisa escolher racionalmente entre divulgar ou não seus dados. No entanto, as interferências subjetivas na tomada de decisão do consumidor possibilitam às empresas e plataformas *online* a atuarem de maneira predatória, para coagir o consumidor a ceder permissões, pois as regulamentações baseiam-se na utopia da divulgação de informações de forma racional pelo consumidor, sem considerar que este é influenciado por diversos fatores (WALDMAN, 2020).

Neste sentido, paralelamente as discussões de privacidade, neste ano de 2020 o mundo está passando por um período de grandes transformações no comportamento do consumidor, em virtude da pandemia de Coronavírus. Este fato trouxe aos gestores o desafio de buscar meios *online* de vendas para conseguir manter as empresas vivas em meio a este contexto desafiador, pois foram obrigados a fecharem lojas físicas em virtude de medidas restritivas de isolamento social para a contenção do vírus. Neste cenário, as plataformas *online* de vendas tornaram-se as únicas alternativas para a sobrevivência das empresas que se obrigaram a ampliar ou adotar os canais *online* de vendas, caso ainda não tivessem. Segundo dados da Associação Brasileira de Comércio Eletrônico (ABCOMM), houve um aumento médio de 28,83% nas vendas online no período de abril de 2020 (ABCOMM, 2020).

Neste contexto, mais do que nunca as organizações precisam, além de adequar-se ao que a lei determina, olhar com mais cuidado para as questões de privacidade de dados. As pesquisas mostraram ao longo dessa revisão, o quanto as questões que envolvem privacidade de dados do consumidor, influenciam nas estratégias de marketing e podem ser decisivas quando o assunto é aumentar desempenho (KIM et al., 2019; WEDEL & KANNAN, 2016; MARREIROS et al., 2017).

No entanto, em casos onde há falhas e violações de privacidade, como aconteceu recentemente com o *Facebook*, com o vazamento de dados de milhões de usuários para uma terceira empresa a *Cambridge Analytica*, resultou no aumento das preocupações de privacidade do consumidor, bem como problemas de credibilidade para o *Facebook*, perdas com valor de marca, e ainda, a responsabilização penal pela falha (AYABURI & TREKU, 2020). Dado isso, cabe ao gestor tomar as devidas medidas para que não venha a sofrer prejuízos em virtudes de violações de privacidade, sempre tentando manter o equilíbrio entre a privacidade do consumidor, as regulamentações e os próprios interesse organizacionais. Mais do que isso, gestor

de marketing precisa conhecer bem o perfil do seu público-alvo para poder entender quais são as variáveis contextuais que estão atuando no processo de tomada de decisão do consumidor acerca de sua privacidade de informações, a fim de poder criar uma política de privacidade transparente, mas que ao mesmo tempo se traduza em mais confiança do consumidor sobre a marca ao invés de preocupações.

Neste sentido, as discussões sobre privacidade precisam ser fomentadas e investigadas a fundo, tendo em vista além das questões legais, o crescimento no número de pessoas que passaram a utilizar e-commerce e plataformas *online* de compras em virtude da pandemia de Coronavírus (ABCOMM, 2020) e que portanto, estão com seus dados pessoais vulneráveis ao acesso das organizações enquanto estas não se adequam a LGPD. Portanto, são necessários mais estudos que investiguem as questões relacionadas a privacidade, tanto sob a ótica do consumidor, quanto sob a lente das organizações. Dessa maneira apresenta-se alguns questionamentos que precisam ser investigados por estudos futuros, pois entende-se que o atual cenário no qual se vive, traz novos desafios e traça uma linha muito tênue entre a privacidade de dados e as estratégias de marketing baseadas no uso de dados do consumidor. Assim, é necessário fomentar discussões na academia, com o intuito de preencher lacunas que precisam ser investigadas.

Assim sendo, é válido refletir sobre questões como: qual a percepção que o consumidor está tendo acerca de sua privacidade de dados? Haja vista que, as compras *online* são uma das transformações que a pandemia trouxe e que veio para ficar. Como ficam as questões de privacidade no contexto de experiência de consumo, onde consumidor precisa estar imerso no contexto de compra? É possível preservar a privacidade mesmo em casos onde o consumidor está muito envolvido com a organização? Quais são os limites da privacidade individual frente a necessidade de uso de tecnologias? Como lidar com essa contradição entre preservar a privacidade de dados do consumidor e desenvolver melhores estratégias de marketing por meio de ferramentas baseadas em *analytics*?

Além disso, hoje vive-se um cenário onde cada vez mais as estratégias de marketing precisam ser mais humanizadas, que entendam o consumidor de perto e compreenda seus modos de consumo e preferências. Dessa maneira, como atender a essa tendência de mercado sem invadir a privacidade do consumidor? Quais são os limites para as estratégias de marketing? Até que ponto influenciar decisões do consumidor acerca de sua privacidade não interferem em questões éticas, legais e que podem afastar o consumidor ao invés de trazê-lo para perto? Neste sentido, essas são algumas reflexões que não podem ser respondidas por este estudo, mas que traz caminhos a estudos teórico-empíricos que possam trazer respostas e ajudar na compreensão deste fenômeno tão abrangente da privacidade.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em função do crescimento do campo de pesquisa em privacidade nos últimos anos, o presente estudo ajudou a compreender melhor as perspectivas de privacidade que estão sendo pesquisadas em marketing, corroborando para que os estudos mais recentes pudessem ser analisados. Dessa maneira, este estudo atendeu seus objetivos, no que tange a análise e síntese das perspectivas de privacidade, bem como no encaminhamento e direcionamento da estudos futuros a luz das transformações do cenário atual, tanto pelas diretrizes que a LGPD trouxe as organizações, quanto pela pandemia de Coronavírus que acelerou mudanças e intensificou o e-commerce e demais tecnologias online de compras.

Mais do que isso, por meio desta revisão sistemática pode-se traçar quatro pilares nos quais perpassam as discussões de privacidade em marketing, sendo eles: Antecedentes contextuais, envolvendo fatores macros que podem influenciar o indivíduo tomador de decisões acerca de sua privacidade; Variáveis de percepção individual, que mudam de acordo com cada pessoa; Características da organização (que pode influenciar na relação entre antecedentes contextuais e variáveis individuais) e por fim, as Variáveis comportamentais ou de resultado,

que abrange tanto influências diretas a organização, quanto na construção da própria concepção de privacidade do indivíduo. Dessa forma, esta revisão pode contribuir para a teoria ao sintetizar perspectivas e por promover a discussão das questões de privacidade em marketing à luz das mudanças no contexto de consumo e regulamentar.

Dessa forma, o contexto da LGPD e da pandemia de Coronavírus deixam latente a necessidade de adequação das organizações as questões de privacidade, bem como do próprio consumidor que agora se vê pressionado a utilizar as plataformas *online* de compras. Dessa forma, a privacidade precisa ser uma via de mão dupla, onde de um lado está a transparência da organização e do outro o consentimento do consumidor, conforme prevê a legislação vigente (BRASIL, 2019). Espera-se dos gestores de marketing a consciência e mobilização de esforços para a criação de políticas de privacidade que ao invés de gerar preocupações de privacidade, gerem confiança e vínculos com o consumidor.

Com relação a limitações deste estudo, dada abrangência das discussões de privacidade (MARTIN & MURPHY, 2016), bem como a linha tênue que separa os estudos de privacidade em marketing das demais áreas, este estudo teve como limitação o próprio recorte escolhido para a seleção dos estudos, tendo em vista que não foi possível abranger todos os estudos sobre privacidade, dada a amplitude de publicações, bem como a interdisciplinaridade com as demais áreas de estudo, que influenciam em marketing e que merecem ser investigadas por estudos futuros.

Por fim, estudos futuros podem partir das reflexões levantadas na seção anterior, bem como desenvolver mais estudos acerca do cálculo de privacidade, efeito *Big Brother*, *big data* em marketing e paradoxo de privacidade, tendo em vista que nestas perspectivas de privacidade não houve tanta concentração de estudos, e portanto também merecem mais atenção por parte dos pesquisadores. Assim sendo, apontar caminhos que levem ao fomento de discussões acerca de privacidade, bem como sintetizar estudos anteriores foi a maneira mais singela de colaborar para a construção de uma gestão de marketing mais consciente e engajada com a privacidade de seus consumidores e que portanto, precisa ser instigada.

REFERÊNCIAS

ABCOMM, Associação Brasileira de Comércio Eletrônico. **Crescimento do E-commerce e o Coronavirus**. 2020. Disponível em: <<https://abcomm.org/Pesquisas/ecommerce-no-covid-konduto-abcomm.pdf>>. Acesso em: 30 abr. 2020.

ACQUISTI, A.; BRANDIMARTE, L. & LOEWENSTEIN, G. *Privacy and human behavior in the age of information*. **Science**, v. 347, p. 509-514, 2015.

ACQUISTI, A; JOHN, L. K. & LOEWENSTEIN, G.: *The impact of relative standards on the propensity to disclose*. **Journal of Marketing Research**, v. 49, p. 160-174, 2012.

ADJERID, I.; ACQUISTI, A; LOEWENSTEIN, G. *Choice architecture, framing, and cascaded privacy choices*. **Management Science**, 2019, v.65, p. 1949-2443, 2019.

AYABURI, E. W. & TREKU, D. N. *Effect of penitence on social media trust and privacy concerns: The case of Facebook*. **International Journal of Information Management**, v.50, p. 171–181, 2020.

BARTH, S. & JONG, M. *The privacy paradox: Investigating discrepancies between expressed privacy concerns and actual online behavior - A systematic literature review*. **Telematics and information**, v. 34, p. 1038-1058, 2017.

BARUH, L.; SECINTI, E. & CEMALCILAR, Z. *Online Privacy Concerns and Privacy Management: A Meta-Analytical Review. Journal of Communication*, v.67, n.1, p. 26–53, 2017.

BEITELSPACHER, L S. et al. *Exploring consumer privacy concerns and RFID technology: the impact of fear appeals on consumer behaviors. Journal of Marketing Theory and Practice*, v.20, n.2, p.147-159, 2012.

BEKE, F. T., EGGERS, F., & VERHOEF, P. C. *Consumer Informational Privacy: Current Knowledge and Research Directions. Foundations and Trends in Marketing*, v.11, n.1, p.1–71, 2018.

BRANDIMARTE, L., ACQUISTI, A., & LOEWENSTEIN, G. *Misplaced Confidences. Social Psychological and Personality Science*, v. 4, n.3, p. 340-347, 2012.

BRASIL. **Lei Nº 13.709 Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD)**. Poder Executivo, Brasília, DF, 14 ago. 2018.

BRASIL. **Lei Nº 13.853 que altera a Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018, para dispor sobre a proteção de dados pessoais e para criar a Autoridade Nacional de Proteção de Dados**. Poder Executivo, Brasília, DF, 8 jul. 2019.

BROUGH, A. R. & MARTIN, K. D. *Critical roles of knowledge and motivation in privacy research. Current Opinion in Psychology*, v. 31 p.11-15, 2020.

CHANG, Y; WONG, S. F. & LEE, H. *Understanding Perceived Privacy: A Privacy Boundary Management Model. PACIS - Pacific Asia Conference on Information Systems*, v.78, 2015.

DIGIRMENCI, K. *Mobile users' information privacy concerns and the role of app permission requests. International Journal of Information Management*, v.50, p.262-272, 2020.

DINEV, T.; XU, H.; SMITH, J. H.; HART, P. *Information privacy and correlates: an empirical attempt to bridge and distinguish privacy-related concepts. European Journal of Information Systems*, v.22, p. 295-316, 2013.

GERHARDT, T. E., & SILVEIRA, D. T. (Orgs). **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GOLDFARB, A. & TUCKER, C. E. *“Privacy Regulation and Online Advertising. Management Science*, v.57, n.1, p. 57–71, 2011.

KANASHIRO, M. M.; BRUNO, F. G.; EVANGELISTA, R. DE A.; FIRMINO, R. J. *Maquinaria da privacidade. RUA*, v. 19, n. 2, p. 23-40, 6 jul. 2013.

KANG, C. & FRENKEL, S. *Facebook Says Cambridge Analytica Harvested Data of Up to 87 Million Users. The New York Times*, Nova York, 2018. Disponível em: <<https://www.nytimes.com/2018/04/04/technology/mark-zuckerberg-testify-congress.html?searchResultPosition=5>>. Acesso em: 11 fev. 2020.

KEHR, F.; KOWATSCH, T.; WENTZEL, D. & FLEISCH, E. *Blissfully ignorant: the effects of general privacy concerns, general institutional trust, and affect in the privacy calculus. Informational Systems Journal*, v.25, p.607-635, 2015.

KIM, T; BARASZ, K. & JOHN, L. K. *Why Am I Seeing This Ad? The Effect of Ad Transparency on Ad Effectiveness. Journal of Consumer Research*, v. 45, p. 906-932, 2019.

LI, H.; SARATHY, R.; XU, H. *Understanding situational online information disclosure as a privacy. Journal Computer Information Systems*, v.51, n.1, p.62-71, 2010.

LI, X., LI, K. J., & WANG, X. *Transparency of Behavior-Based Pricing. Journal of Marketing Research*, v. 57, n.1, p.78-99, 2020.

LI, Y.; SONG, L. & ZENG, Y. *Research on information security and privacy protection model based on consumer behavior in big data environment. Concurrency and Computation: Practice Experience*, e4881, 2018. Doi:10.1002/cpe.4881.

MANI, Z. CHOUK, I. *Impact of privacy concerns on resistance to smart services: does the 'Big Brother effect' matter? Journal of Marketing Management*. Publicado online, 2019, Doi:10.1080/0267257X.2019.1667856

MARREIROS, H; TONIN, M.; VLASSOPOULOS, M. & SCHRAEFEL, M. C. "Now that you mention it": *A survey experiment on information, inattention and online privacy. Journal of Economic Behavior & Organization*, v.140, p.1-17, 2017.

MARTIN, K. D., MURPHY, P.E. *The role of data privacy in marketing. Journal of Academy Marketing Science*, v.45, p.135-155, 2016.

MILNE, G. R.; PETTINICO, G; HAJJAT, F. M; MARKOS, E. *Information sensitivity typology: mapping the degree and type of risk consumers perceive in personal data sharing. Journal Consumer Affairs*, v. 51, p.133-161, 2017.

MPINGANJIRA, M & MADUKU, D. K. *Ethics of mobile behavioral advertising: Antecedents and outcomes of perceived ethical value of advertised brands. Journal of Business Research*, v.95, p.464-478, 2019.

OGHAZI, P., SCHULTHEISS, R., CHIRUMALLA, K., KALMER, N. P., & RAD, F. F. *User self-disclosure on social network sites: A cross-cultural study on Facebook's privacy concepts. Journal of Business Research*, 2019. Doi:10.1016/j.jbusres.2019.12.006

PRADO, P. H. M et al. Análise de Mediação, Moderação e Processos Condicionais. **ReMark**

- **Revista Brasileira de Marketing**, v. 13, n. 4, p. 4-24, 2014.

SMITH, H. J; DINEV, T & XU, H. *Information Privacy Research: An Interdisciplinary Review*. **MIS Quarterly**, v. 35, n.4, p. 989-1015, 2011.

STEWART, D. *A comment on privacy*. **Journal of the Academic Marketing Science**, v.45, p.156-159, 2017.

WALDMAN, A. E. *Cognitive biases, dark patterns, and the 'privacy paradox'*. **Current Opinion in Psychology**, v.31, p.105–109, 2020.

WANG, T., DUONG, T. D., & CHEN, C. C. *Intention to disclose personal information via mobile applications: A privacy calculus perspective*. **International Journal of Information Management**, v.36, n.4, p.531–542, 2016.

WARREN, S. D.& BRANDEIS, L. D. *The Right to Privacy*. **Harvard Law Review**, v. 4, n.5, p.193-220, 1890.

WEDEL, M. & P. K. KANNAN. *Marketing analytics for data-rich environments*. **Journal of Marketing**, v.80, p. 97-121, 2016.

WRIGHT, S. A. & XIE, G. X. *Perceived privacy violation: exploring the malleability of privacy expectations*. **Journal Business Ethics**, v.156, p. 123-140, 2019.

XU, H; GUPTA, S.; ROSSON, M. B. & CARROLL, J. M. *Measuring mobile users' concerns for information privacy*. **International Conference on Information Systems**, 2012.

ZHOU, T. *The impact of privacy concern on user adoption of location-based services*. **Industrial Management & Data Systems**, v.111, n.2, p. 212-226, 2011.



CAPÍTULO 3

**O PROTAGONISMO DA MULHER NA GESTÃO EMPRESARIAL: UMA
ANÁLISE EM EMPRESAS DE TELÊMACO BORBA E REGIÃO**

DOI: 10.51360/zh4.240307-29

**Ana Carolina da Silva dos Santos
Juliana Moletta**

O PROTAGONISMO DA MULHER NA GESTÃO EMPRESARIAL: UMA ANÁLISE EM EMPRESAS DE TELÊMACO BORBA E REGIÃO

Ana Carolina da Silva dos Santos¹

Juliana Moletta²

RESUMO

Este estudo teve como objetivo analisar as dificuldades das mulheres no protagonismo empresarial em Telêmaco Borba e região. A metodologia utilizada consistiu em pesquisa predominantemente quantitativa, de caráter exploratório, em que o instrumento de coleta de dados utilizado foi elaborado com base em uma revisão sistemática de literatura, após a aplicação foi realizado o teste no Alpha de Crombach, para a análise da confiabilidade. Instrumento foi aplicado a uma amostra de 69 mulheres em diferentes ocupações, como, registradas e em cargos de liderança e sem cargo de liderança, empreendedoras e outras. Para análise dos resultados foi realizada análise de estatística descritiva e de correlação. Os resultados apontam que o fator que dificulta o protagonismo das mulheres no mercado de trabalho é a Demanda Familiar seguido por Preconceito por gênero, Falta de reconhecimento da alta administração e falta de autoconfiança.

Palavras-chave: Mulheres; Desafios; Protagonismo; Liderança; Mercado de trabalho.

1. INTRODUÇÃO

A participação da mulher no mercado de trabalho vem marcando a sociedade, tendo em vista sua perseverança e competência neste, conquistando assim espaços em ambientes até então predominantemente masculinos (SOMMER, 2018). Os estereótipos criados ao longo dos anos que caracterizavam a mulher como o sexo frágil, passivo e dependente foi dando lugar a outros espaços, como versatilidade, capacidade de administrar conflitos, persuasão e outros. A partir desta quebra de paradigmas, a mulher foi ganhando crescimento em sua participação no mercado de trabalho, assim como também ocupação em cargos de liderança nas empresas (TONANI, 2011).

Autores como Tonani, (2011) e Probst (2014) já estudaram o perfil das mulheres líderes, o crescimento delas no mercado de trabalho e as suas dificuldades. Os autores identificaram em seus estudos as características consideradas importantes pelas mulheres tornarem-se líderes, são mais flexíveis diante de novas ideias; estão dispostas em contribuir com sugestões; promovem a diversidade que traz diferentes perspectivas, e que podem resultar positivamente no desenvolvimento das atividades do grupo.

A mulher tem capacidade natural de enfrentar os desafios, propostos pelo mercado de trabalho, e mostrar que consegue atingir seu potencial e provar que é capaz de assumir cargos de liderança nas indústrias. Neste contexto a mulher ganha mais importância, pois a questão da igualdade de gênero parece estar sendo tratada com a seriedade que merece nas organizações

¹ Graduada em Administração - Faculdade de Telêmaco Borba – e-mail: aninhacarolinadasilva@hotmail.com.

² Mestre em Engenharia de Produção - Universidade Tecnológica Federal do Paraná – E-mail: julianamolettarh@gmail.com

(KANAN, 2010). A mulher já passou por obstáculos e ainda tem muito para conquistar, muitos cargos ainda são ocupados por homens, principalmente na alta gestão.

Diante deste contexto e da problemática apresentada, a questão norteadora do estudo foi: quais os fatores que dificultam o protagonismo das mulheres em cargos de gestão no setor industrial e comercial Telêmaco Borba e Região?

Para tanto o presente estudo tem como objetivo: analisar as dificuldades das mulheres no protagonismo empresarial em Telêmaco Borba e região.

2. METODOLOGIA

2.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

O presente trabalho constitui-se no que tange aos procedimentos técnicos uma pesquisa de levantamento que é a interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecerem. Procede-se à solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado para, em seguida, mediante análise quantitativa, obterem-se as conclusões correspondentes aos dados coletados. Quanto o levantamento recolhe informações de todos os integrantes do universo pesquisado, tem-se um censo (GIL, 2008).

Ainda seguindo a classificação de Gil (2008), trata-se de uma pesquisa aplicada, com abordagem predominantemente quantitativa e que tange aos objetivos da pesquisa, a pesquisa determina-se como exploratória. Para Gil (2008), a pesquisa exploratória proporciona maior familiaridade com o problema (explicitá-lo).

2.2 INSTRUMENTO E COLETA DE DADOS

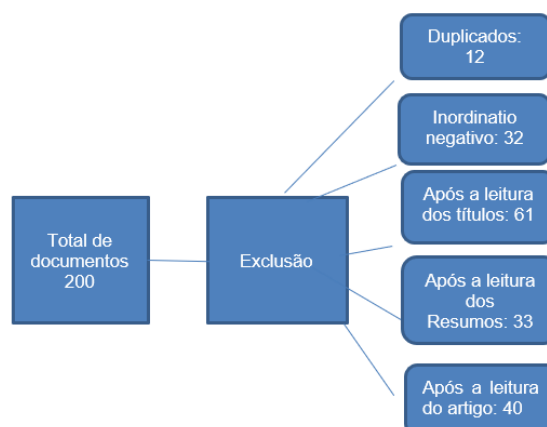
Para a viabilização da pesquisa aplicada foi elaborado um questionário dividido em duas etapas: caracterização da amostra e dificuldades do protagonismo feminino no mercado de trabalho.

Para elaboração do questionário foi utilizada com base, uma revisão sistemática de literatura por meio da metodologia *Methodi InOrdinatio*, desenvolvida por Pagani, Resende e Kovalski (2015). O objetivo da metodologia é identificar a realidade atual sobre o tema abordado, classificando os artigos de maior relevância para a pesquisa, para tanto foi utilizada a base de dados *Scielo* para busca de artigos relevantes sobre a temática.

Foram utilizados os softwares Mendeley®, Jabref® e Excel® para organizar e agrupar os artigos importados das bases. Nesta etapa foram eliminados os artigos em duplicidade e os artigos de conferências. Em seguida, os artigos passaram por filtros conforme a figura abaixo.

Com base nos critérios de exclusão, obtiveram-se um total de 22 artigos originaram o portfólio final para construção de uma parte do referencial teórico.

Figura 1 – Fluxograma: Exclusões de artigos por etapas



Fonte: Autora, (2020).

Após o levantamento das principais dificuldades por meio da revisão sistemática de literatura, será elaborado o questionário contendo no mínimo duas questões por eixo. O questionário será elaborado com opções de resposta em escala Likert de 1 a 5, sendo 1 = Nunca e 5 = Sempre, e lançado no Google Docs para a aplicação.

Após a aplicação, o instrumento foi validado estatisticamente por meio do teste Alpha de Cronbach, o qual mede a correlação entre as respostas do perfil das respondentes, o qual apresentou resultado satisfatório com grau de confiança 0,738, ou seja, uma consistência substancial.

Para análise dos dados foram realizadas análises de estatística descritiva por meio da média amplitude e desvio-padrão dos dados e análise de correlação entre as variáveis. Para a análise das correlações foi realizado o teste de normalidade de Kolmogorov-Smirnov, em que os dados apresentaram distribuição não normal. Para tanto foi utilizado o coeficiente de correlação de Spearman indicado para dados não paramétricos, não normais. Na correlação de Spearman os resultados estatísticos significativos foram considerados com $p < 0,05$.

Para os calculos estatísticos, foi utilizado o *Software Statistical Package for Social Sciences* (SPSS 26).

3. DESENVOLVIMENTO

3.1 REFERENCIAL TEÓRICO

3.1.1 Inserção da Mulher no Mercado de Trabalho

O início da inserção da mulher no mercado de trabalho aconteceu de fato com a I e II Guerra Mundial. Devidos os homens estarem na frente das batalhas, as indústrias se utilizaram da mão de obra disponível das mulheres e crianças. Enquanto os homens lutavam, as mulheres fabricavam as armas, as munições, e tantos outros insumos que abasteciam não somente a guerra, mas a economia em geral (PROBST, 2003).

Ao final das guerras, o resultado, tinha modificado a paisagem e a estrutura das sociedades

mundiais, pois, com o regresso dos homens que lutaram pelo país, onde muitos dos que sobreviveram ao conflito foram mutilados e impossibilitados de voltar ao trabalho, outros ficaram com problemas psicológicos, e muitos outros foram excluídos da vida social das comunidades, entre outras coisas, resultando num novo tipo de sentimento e atitude por parte das mulheres. Nesse momento é que as mulheres novamente deixaram as casas e os filhos para levar para frente os projetos e os trabalhos realizados pelos maridos (BALTAR; LEONE, 2008).

Segundo os autores Baylão e Schettino (2014) quando aconteceu a Revolução Industrial, existiu a abuso de mão-de-obra, sendo o tempo controlado não pelos artesãos, pelos donos da indústria, trabalhos de mulheres e crianças foram de grande relevância para as fábricas, visto que diminuía os esforços e também custos com os salários e mão de obra. As mulheres passaram a serem exploradas nas fábricas, possuindo salários baixos em relação aos homens.

Pela busca de nova oportunidade de comportamento perante a sociedade, em 1957, 129 operárias de uma fábrica de tecelagem em Nova Iorque entraram em greve, ocupando a fábrica para reivindicarem a redução de um horário de mais de dezesseis horas diárias para dez horas; os mesmos trabalhavam por dezesseis horas diárias e recebiam um valor de salário, sendo esse menos de um terço em relação ao salário dos homens. As trabalhadoras que estavam ali para resgatar seus direitos, foram fechadas no interior da fábrica onde, se declarou um incêndio que provocou a morte de todas carbonizadas (BAYLÃO; SCHETTINO, 2014).

Schlickmann e Pizarro (2013) destacam que as tradições dos séculos antecedentes proporcionavam ao homem o direito de ser o único provedor das necessidades da casa; para as mulheres ficavam somente a obrigação da organização do lar e cuidando dos filhos.

A autora Silva (2017) as famílias ganharam novas culturas familiares, antigamente o homem era visto como o único provedor e a mulher quando responsável somente cuidar do lar e dos filhos. E com passar dos anos ocorreu mudanças, os lares passaram a serem comandados pelas mulheres, os casais começaram a dividir compromissos e responsabilidades e, como resultado, tornando-se as mulheres assim, participativas na sociedade como um todo.

Segundo o Tonani (2011), anos atrás, o mercado de trabalho era composto por baixa presença de mulheres, sendo apenas algumas e as mesmas eram exceções, e em qualquer ficha cadastral que tivesse a presença feminina, na opção da carteira profissão a descrição do lar ou domésticas, pois eram educadas para ser protagonista do lar.

Segundo autor Ribeiro (2014), o mundo está mudando, e as mulheres atualmente, não só cuidam da casa, mas também comandam indústria comércios e também cada vez mais querem alcançar a liderança em cargos de destaque.

3.1.2 Os Desafios Profissionais das Mulheres: Revisão Sistemática de Literatura

Conforme autora Silva (2017) o machismo e o preconceito são os motivos principais que dificultam o poder do sexo feminino dentro das empresas. Outro grande problema são alguns homens que dizem ficarem constrangidos quando são liderados por mulheres ou tiver salário inferior do que das mulheres, acaba não aceitando e ocasionando os desafios, o autor menciona que as mulheres são sensíveis e dóceis, porém, também muito firmes e determinadas quando as circunstâncias exigem tal postura.

Conforme autora Silva (2017) as mulheres têm que provar diariamente que são tão competentes e qualificadas quanto os homens para conseguirem manter-se em suas funções, submetendo-se até mesmo, em algumas vezes, a assumir posturas que são assumidas pelo sexo masculino. Os desafios pela igualdade dos direitos trabalhistas e pela valorização financeira e moral, a mulher tem necessidade constante de provar não somente sua competência individual, mas submeter-se também, apesar de ser mulher, comentários grosseiros não sendo dado a elas o merecido valor, colocando em questão sua competência, duvidando de sua capacidade de ser enérgica, de comandar, de se impor, modificando seus atributos singulares como elementos

desqualificadores para o desempenho de sua liderança.

De acordo Silva (2017) as dificuldades frequentes que as mulheres enfrentam em relação ao trabalho é a recorrência de queixas que indivíduos não as levam a sério, acaba se tornando difícil o desenvolvimento nos cargos alto gestão empresarial.

Na visão da autora Sandberg (2013), em pleno século XXI, a tão aclamada igualdade ainda não aconteceu, e muitas mulheres enfrentam jornada dupla tendo que cuidar da casa e dos filhos e também trabalhar fora, muitas chegam a desistir de ter uma carreira em função da família.

As mulheres são responsáveis pelas atividades domésticas e cuidados com a família e, muitas vezes precisam exercer atividades econômicas, ou seja, em busca de oportunidades no mercado de trabalho buscando a realização profissional ou pela necessidade de assumir a posição de chefe de família; enfrentando assim as responsabilidades da educação ganho da casa (SILVA, 2017).

Segundo Teixeira (2012), as desigualdades salariais são ideologias passadas de que mulheres possuem menos necessidades por não contribuir nas obrigações em relação à família. E menciona também que a mulher é considerada no trabalho de forma secundária um complemento ao papel do homem, principal ou único provedor familiar.

Segundo os autores Firmino e Silva (2015) as mulheres estão fortes para adquirir os desafios e já assumem papéis de liderança que antes eram ocupados pelo sexo masculinos. A organização está promovendo ações para ingressar cada vez mais as mulheres no mercado de trabalho, aos poucos, estão mostrando que são capazes e estão preparadas para assumir novos desafios.

3.1.3 Preconceito por Gênero

De acordo com autores Hryniewicz e Vianna (2018), que o se encontra por atrás da discriminação contra as mulheres são criação que somente o homem pode- se tornar líder. Conforme a literatura mostra a mulher expressa bondade, saber ouvir com delicadeza, os homens são autoritário, características mais agressiva e autonomia manifestando mais ordens.

Segundo os autores Hryniewicz e Vianna (2018) os homens líderes têm características de ambição, força e autoconfiança. Por isso, as mulheres foram consideradas mais comunicativas e os homens mais autoritários conforme a literatura demonstra. São persistentes e otimistas, sendo essas características ligadas às mulheres do que aos homens, apesar de não estarem entre as mais mencionadas inovação e criatividade, também está associada às mulheres.

Os estudos acerca das representações de gênero vêm se modificando ao longo da história, o conceito de sexíssimo e estereótipos sexuais reconhecem o homem como forte e racional, enquanto as mulheres são vistas como incapazes intelectualmente e pré-racional. Sendo anteriormente esta caracterização de gênero uma condição vinculada apenas ao sexo biológico (NUNES; SILVA, 2000).

Conforme o autor Proni (2018) refere sobre discriminação de gênero no trabalho, que também se manifesta nas organizações e nos comércios em si; homens recebem salários maiores que as mulheres, mesmo que preencham a mesma função ou até mesmo serviço. Torna-se difícil para as mulheres alcançar posição alta gestão nas empresas. Para tentar combate à discriminação de gênero, obteve evolução da legislação trabalhista e os direitos, é de grande importância valorizar a força de trabalho feminina, elaborando campanha palestras nas empresas de equidade de gênero no mundo corporativo, mudança da cultura organizacional e no clima das empresas.

Somer (2018) e ONU Mulheres Brasil (2017) argumentam que a igualdade de gênero significa que tanto homens quanto mulheres terão seus comportamentos, desejos e necessidades respeitados, valorizados e contemplados equitativamente. Isso não sugere que homens e mulheres têm que se tornarem idênticos, mas que o gênero de forma alguma defina seus direitos,

oportunidades e responsabilidades.

Apesar dos direitos de igualdade entre os sexos, é uma luta feminina constante pela busca de espaço e reconhecimento profissional, existem inúmeras mulheres fora do mercado e que trabalham cuidando dos filhos e da casa, mas é crescente a quantidade de profissionais do sexo feminino que estão disputando, em condições de igualdade e cargos de hierarquia elevadas (SERPA 2010).

De acordo com autora Firmino e Silva (2015), no assunto em que as organizações se deparam mercado competitivo e em constantes mudanças, é que as mulheres estão tendo a oportunidade de assumir responsabilidades maiores e para isso vem se preparando profissionalmente para trazer resultados significativos para dentro das empresas. A diversidade de sexos nas organizações está cada vez maior, pois com o crescimento do mercado está sendo necessário aumentar o quadro funcional e é neste meio que as mulheres estão se inserindo, porém elas ainda são minoria assim como nos cargos de gerência os quais exigem mais responsabilidade.

Conforme Prado e Fleith (2018), a desigualdade de gênero em cargos de alta gerência geralmente está relacionada a estereótipos que afetam a construção da subjetividade feminina, impedindo as mulheres de impedi-las de desenvolver e expressar suas habilidades e potencial, com um ponto de vista mais amplo, a mulher precisa ainda mais de credibilidade, confiança dos homens para continuar inserindo-se em um contexto organizacional e alcançarem a igualdade entre os sexos.

3.1.4 Falta de Autoconfiança

De acordo com Rocha e Coutinho (2011), as definições de características que a sociedade cria com sexo feminino que atribuiu para que mulheres não tenham autoconfiança em si mesmo, e acaba assim criando estereótipos de discriminação contras mesmas, negando a elas e valorizando os homens nos cargos de alta gestão.

Apesar das intensas mudanças ocorridas nas últimas décadas no papel de homens e mulheres, o mundo do trabalho continua a ser definido segundo padrões masculinos, ainda que um número cada vez maior de empregadores em muitos países já ofereçam alguns benefícios para as mulheres trabalhadoras, como creches e flexibilidade de horários. Espera-se assim, que as mulheres, ou ajustem suas vidas e seus estilos a esses padrões masculinos, ou aceitem posições de menor poder e prestígio, dos homens, ao contrário, sempre colocando trabalho em primeiro plano os problemas familiares para as mulheres, às mesmas menos propensas a participar do mercado de trabalho do que os homens e têm mais chances de estarem desempregadas e ocasionando medos e a falta segurança de liderar empresas de alto padrão (ROCHA; COUTINHO 2011).

Como afirmam Firmino e Silva (2015), diferenciação e falta de segurança acontece desde que a mulher se insere no mercado de trabalho ocorreu à diferença salarial e a invisibilidade e baixa desocupação das mesmas nos cargos de liderança.

3.1.5 Demanda Familiar

Segundo Hryniewicz e Gonçalves (2018) a demanda familiar é a barreira com a qual a maior parte das mulheres se depara em algum momento de suas trajetórias perante a família, pois tem cuidar dos filhos ter rotina de dupla jornada as mesmas continuam gastando mais horas por semana com tarefas domésticas.

Diniz (1999) menciona que trabalhar fora de casa pode contribuir para aumentar a autoestima e o criando autoconfiança na mulher, contribuindo de forma satisfatória para um

desempenho das funções familiares por outro lado, vai contra as tradições familiares e políticas, sociais e culturais têm dificultado à mulher conciliar os encargos sociais e familiares, que presença feminina foi educada para ser cuidadora do lar familiar.

As autoras França e Schimanski (2008) relatam que a inserção da mulher em um espaço por tempo considerado a sexo masculino acabou por fazer com que a mulher assumisse tanto o trabalho fora de casa e no âmbito empresarial, desempenhando múltiplos papéis na sociedade e em seu cotidiano, mulheres deixaram de restringir suas aspirações ao casamento e aos filhos. Percebem-se as mudanças constantes as mulheres se inserindo no âmbito organizacional se adaptando com rotinas duplicadas isso é decorrer o processo globalização.

3.1.6 Falta de Reconhecimento da Alta Administração

De acordo Correa, Czarneski e Cerqueira (2016), a participação feminina em cargos de chefia vem aumentando nos últimos anos, fazendo com que seja modificado todo um panorama onde as mulheres só ocupavam funções e dona lar. Entretanto, de acordo com Rodrigues (2013) para ocupar estes cargos as mulheres enfrentam diversas barreiras sendo as principais: a conciliação com a lida de casa e o cuidado com os filhos, que são atividades que a sociedade considera de responsabilidade feminina e jornada tripla e falta de oportunidade os homens possuem mais acesso ao trabalho e oportunidades de crescimento dentro das empresas em que estão empregados, e acaba afetando a autoestima das mulheres e acaba não acreditando em si mesmo por essas discriminações âmbito organizacional.

Segundo as autoras França e Schimanski (2008) ainda é muito baixa a proporção de mulheres em cargos de chefia, que são ocupados predominantemente por homens. Os homens não se sentem confortáveis conferindo poder de decisão gerencial às mulheres. Quando as mulheres ocupam esses cargos, na maioria das vezes, submetem-se a uma instância superior que determina as ações a serem desenvolvidas.

Conforme Silva (2017) o machismo contra a mulher no mercado de trabalho são os motivos principais que dificultam o poder o das mulheres no setor interno das empresas, outro problema são alguns homens que dizem ficarem constrangidos quando são liderados por mulheres menciona que as mesmas são sensíveis e dóceis e amáveis.

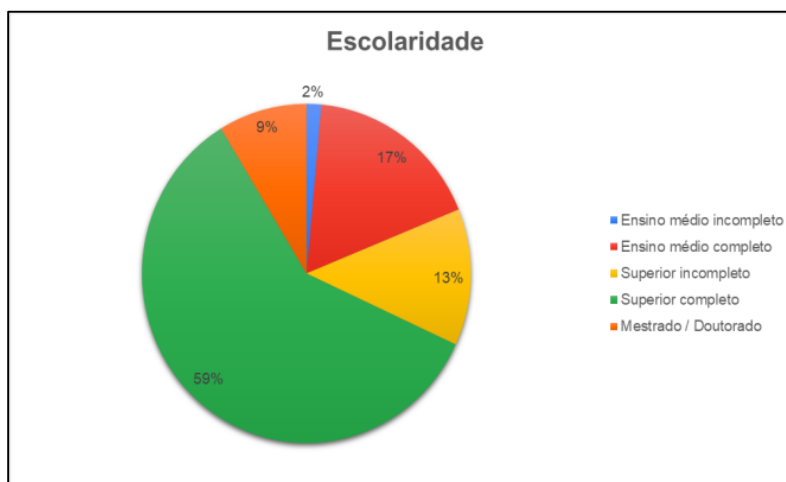
De acordo com Silva (2017), porém os desafios proposto pelos preconceitos as mulheres são firmes e determinadas quando as circunstâncias exigem tal postura e flexibilidade e a capacidade de adaptação em tempos difíceis são as maiores características do perfil feminino de líder.

3.2 RESULTADOS E DISCUSSÃO

3.2.1 Caracterização da Amostra

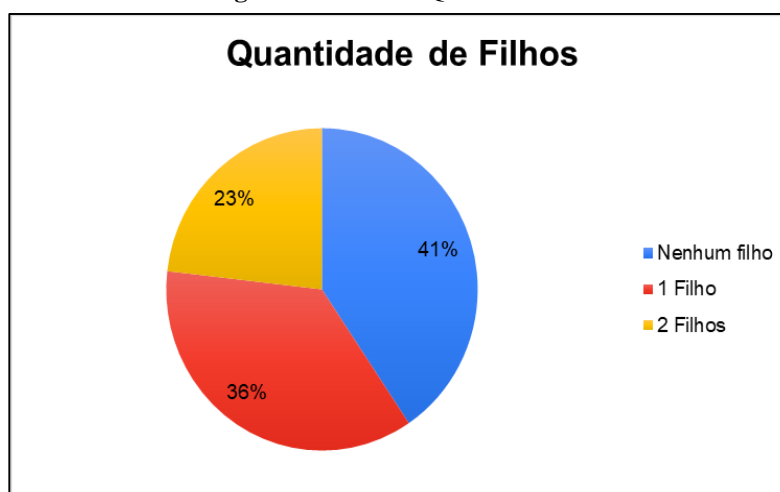
Neste capítulo, estão apresentados os dados do levantamento realizado por meio do questionário aplicado para as mulheres.

No gráfico 1, está representado o nível de escolaridade as mulheres liderem do setor comercial e industrial de Telêmaco Borba e região, sendo assim possível obter uma visão da amostra com relação a este quesito.

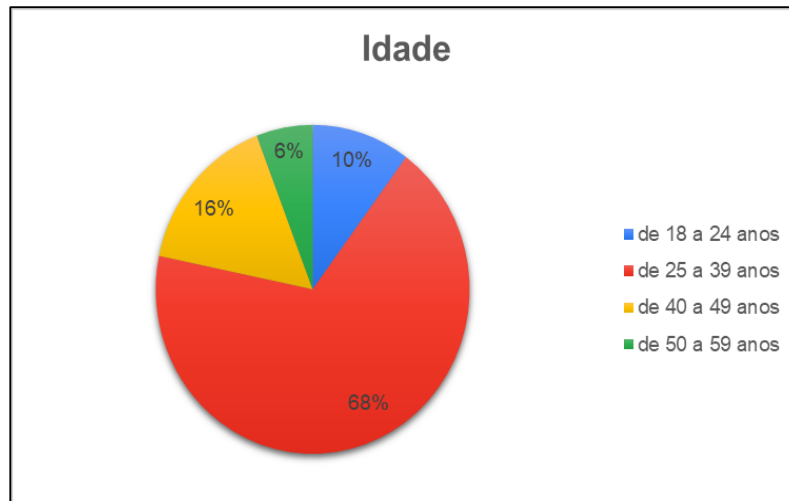
Figura 2 - Gráfico: Níveis de escolaridade.

Fonte: Autoria própria (2020).

Observa-se na Figura 02, que 68% das mulheres possuem superior completo e mestrado e doutorado. Sendo 32% das respondentes possui ensino médio completo ou incompleto pertence amostra. Conforme afirmam Araújo e Ribeiro (2002), o trabalho feminino ainda se concentra em ocupações com baixa remuneração.

Figura 3 - Gráfico: Quantidade de filhos

Fonte: Autoria própria (2020)

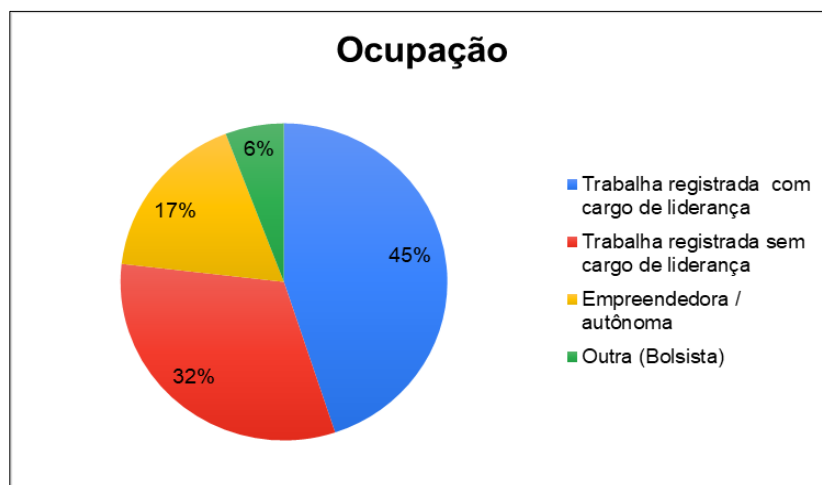
Figura 4 - Gráfico: Idade

Fonte: Autora própria (2020).

Observa-se na Figura 03 que 41% das mulheres não tem filhos, e 59% tem de um ou dois filhos.

Na Figura 04, por meio dos dados coletados, nota-se a predominância das respondentes 68% das respondentes de 25 anos a 39 anos. Nota que a parte que corresponde a 32% da amostra é representada por mulheres entre 18 a 24 anos (10%), entre 40 e 49 anos (16%) com uma menor representatividade está às mulheres entre 50 e 59 anos (6%).

A Figura 05 mostra o tipo de ocupação das mulheres da amostra.

Figura 5 - Gráfico: Ocupação

Fonte: Autoria própria (2020).

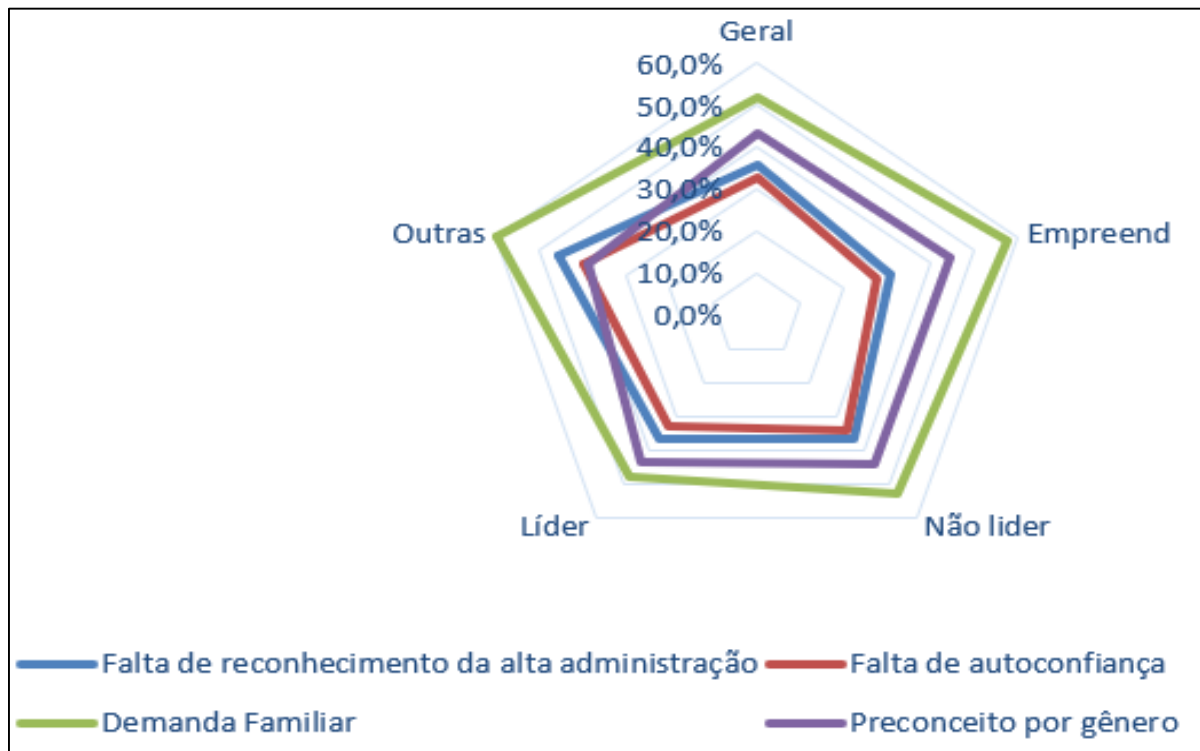
Na Figura 05 é possível estratificar a amostra quanto ao tipo de ocupação, sendo que 45% da amostra trabalham em cargo de liderança e 32% sem cargo de liderança. Trata-se então de uma amostra, equilibrada em que será possível a análise de resultados de acordo com os dois perfis predominantes. Compondo o percentual, identificam-se mulheres empreendedoras e bolsistas.

3.2.2 Fatores Que Influenciam no Protagonismo da Mulher

Foram identificados na revisão de literatura quatro fatores principais que influenciam no protagonismo da mulher referente à sua atuação no mercado de trabalho, os quais são: Falta de autoconfiança, Preconceito por gênero Demanda familiar, Falta de reconhecimento da alta administração.

Na Figura 6 é possível identificar quais os fatores dificultam o protagonismo das mulheres.

Figura 6 - Gráfico: Dificuldades no protagonismo das mulheres



Fonte: Autora própria (2020).

Considerando as informações do gráfico 6 o fator que apresenta resultados mais elevados, sendo próximos de 60% é a demanda familiar sendo assim é o fator que apresenta elevadora representatividade e dificulta o protagonismo das mulheres no mercado de trabalho nesta amostra. Ao compararmos o tipo de ocupação, as mulheres que apresentaram percentuais mais elevados, foram as empreendedoras (58%) e outras funções (60%), seguidas das mulheres que trabalham registradas, porém sem cargo de liderança (52,5%) e as mulheres que apresentaram percentual mais baixo neste fator foram às mulheres que trabalham registradas em cargos de liderança (47,5%), talvez porque os filhos possuam idade mais elevada ou porque tenham condições financeiras para arcarem com a despesa de empregados.

Percebe-se que a demanda familiar é a dificuldade que as mulheres sofrem para conciliar trabalho e família. Segundo Hryniewicz e Gonçalves (2018) a demanda familiar é a barreira com a qual a maior parte das mulheres se depara em algum momento de suas trajetórias perante a família, pois tem cuidar dos filhos ter rotina de dupla jornada as mesmas continuam gastando mais horas por semana com tarefas domésticas.

Em relação preconceito por gênero este é o segundo fator que apresentou um resultado representativo e que dificulta o protagonismo das mulheres. Na média geral, o fator destaca-se com 43,4%. Ao analisar o fator por tipo de ocupação, os percentuais não apresentam diferenças representativas sendo as mulheres que são líderes 43,1%; as empreendedoras 44,5%; as mulheres que trabalham, porém não em cargos de liderança 44%. Já em relação às mulheres que trabalham que trabalham em outras funções o nível de respostas 38,61%, sendo este o mais baixo. Conforme Prado e Fleith (2018), a desigualdade de gênero em cargos de alta gerência geralmente está relacionada a estereótipos, que somente os homens podem exercer cargos gerência, impedindo

que a mulher desenvolva suas habilidades, não aceitando ser liderados por mulheres.

O fator falta de reconhecimento de alta gestão, também não apresentou elevadas divergências entre os tipos de ocupação, porém nota-se que as mulheres empreendedoras são as que menos sofrem em relação ao reconhecimento. Mulheres que trabalham registradas com e sem cargo de liderança apresentaram resultados bem próximos (34,1% e 36,2%) demonstrando assim que ambos os casos sobrem interferência desta barreira. As mulheres que estão em outros cargos e funções apresentaram o percentual maior, com 45,8%.

Segundo as autoras França e Schimanski (2008) ainda é baixa a proporção de mulheres em cargos de chefia, que são ocupados predominantemente por homens, diariamente as mulheres precisam mostrar que são competentes e qualificadas tanto quanto os homens para conseguirem manter-se em suas funções, submetendo-se até mesmo, em algumas vezes, a assumir posturas que são assumidas pelo sexo masculino.

O fator que apresentou a menor média geral foi à falta de autoconfiança com 32,8%, sendo assim é o fator que menos influencia negativamente o protagonismo das mulheres. Ao analisar ocupações as mulheres que são líderes apresentam uma média de 32,9% resultado bem próximo das mulheres as que não são líderes 34,1%. As mulheres que menos sofrem a interferência desta barreira são empreendedoras com 27,5% e as que mais sofrem com 38,6% são as mulheres com outras funções.

Nota-se que as mulheres sentem medo de inserir no mercado de trabalho, pois sabem que enfrentar desafios, com isso acaba não apresentando autoconfiança. De acordo com Rocha e Coutinho (2011), a sociedade cria com sexo feminino que atribuiu para que mulheres não tenham autoconfiança em si mesmo, e acaba assim criando estereótipos de discriminação contras mesmas, negando a elas e valorizando os homens nos cargos de alta gestão. Tal situação vem apresentando transformações ao longo do tempo, devido aos movimentos feministas e ações voltadas para o empoderamento mulher. Talvez em detrimento destes movimentos, os resultados desta pesquisa apontam que esta é a barreira menos significativa em relação às demais, principalmente para as mulheres que estão em cargos de liderança e para as empreendedoras.

3.2.3 Análise da Estatística Descritiva por Item do Instrumento

A Figura 7 apresenta informações com os resultados obtidos do instrumento de medição das dificuldades do protagonismo da mulher na gestão empresarial referente ao fator preconceito por gênero.

Figura 7 – Tabela: Estatística descritivo Fator: Preconceito por gênero

Item do instrumento	Média	Mínimo	Máximo	Intervalo	Desvio Padrão
FA1- Enfrentou alguma dificuldade e/ou preconceito para inserir-se no mercado de trabalho por ser mulher?	2,028986	1	5	4	1,1628
FA2 - Vive ou vivenciou algum episódio referente e atos de preconceito ou discriminação contra mulher no ambiente de trabalho?	2,014493	1	5	4	1,0217
FA3 - Você já sofreu algum tipo de preconceito ou teve problemas com homens que ocupam cargos de liderança?	2,043478	1	5	4	1,1686
FA4 - Você já sofreu algum tipo de preconceito ou teve problemas com subordinados por ser mulher?	1,768116	1	5	4	0,9259
FA5 - Você já vivenciou ou presenciou situações onde foram realizadas “piadinhas” preconceituosas contra a mulher no local de trabalho?	2,536232	1	5	4	1,2197
FA6 - Você já vivenciou ou presenciou situações onde foram realizados comentários grosseiros e preconceituosos quanto à capacidade da mulher no local de trabalho?	2,797101	1	5	4	1,1059
FA7 - Você já presenciou ou vivenciou situações de assédio sexual no ambiente de trabalho?	2	1	5	4	1,0981

Fonte: Autora própria: (2020).

Ao analisar os itens do fator preconceito por gênero, nota-se que os itens FA5 e FA6 o qual se referem a piadinhas e comentários grosseiros no ambiente de trabalho contra a mulher, apresentaram as médias mais elevadas, porém apresentaram um desvio padrão elevado, que representa que há mais respostas divergentes da média geral, podendo variar de 1,2 no caso da FA5 e 1,1 no FA6. É possível observar por meio deste resultado que o preconceito não ocorre de forma clara, muitas vezes ele se apresenta em forma de piadinhas que às vezes “parecem” brincadeiras, mas que prejudicam a imagem e a autoconfiança das mulheres no ambiente de trabalho.

O item FA4 apresentou uma média mais baixa, com 1,76 e o menor desvio padrão, representa que as mulheres sofrem menos preconceito com seus subordinados na posição de liderança. Os demais itens apresentaram uma média equilibrada (aproximadamente 2,1) e um desvio padrão em torno de 1 ponto.

Na Figura 8 estão as estatísticas descritivas em relação ao fator autoconfiança.

Figura 8 – Tabela: Estatístico descritiva - Fator: Autoconfiança

Item do instrumento	Média	Mínimo	Máximo	Intervalo	Desvio Padrão
FB1-Você sente, com frequência, que não é capaz de realizar alguma tarefa ou atividade no trabalho.	1,391304	1	4	3	0,6467
FB2- Geralmente você sente que não é capacitada para exercer cargos de liderança e gestão na empresa onde trabalha.	1,405797	1	5	4	0,8629
FB3 - Você apresenta sua autoconfiança fragilizada.	1,724638	1	4	3	0,9056
FB4 - Você consegue transmitir confiança na sua função. (escala invertida)	2,028986	1	4	3	0,9389

Fonte: Autora própria: (2020).

Na Figura 07, nota-se que este fator autoconfiança é o que apresenta médias mais baixas, os menores intervalos e consequentemente os menos desvios padrão em relação aos demais fatores. Portanto são resultados que apresentam confiabilidade mais elevada, pois as respostas não apresentaram alterações representativas em relação à média.

O resultado direciona a análise de que a barreira autoconfiança é a barreira que exerce

menor influência negativa no protagonismo das mulheres. A média das respostas aponta que as mulheres se sentem capazes para as atividades que realizam e sentem que são capazes para assumirem cargos de liderança nas organizações.

Segundo o autor Mosedale, (2005) o empoderamento feminino é um processo de conquista da autonomia, e da autodeterminação. E também ao mesmo tempo um aparelho medial e um fim em si próprio nada mais são do que para as mulheres exploração patriarcal uma libertação das amarras da opressão de gêneros.

De acordo com o autor Loden (1988), as mulheres, em sua maioria, são profissionais ligadas aos detalhes de cada situação, o que faz com que tenham uma visão ampla da empresa. Em função de suas características pessoais, normalmente são bem-sucedidas nos processos de comunicação e de negociação.

Figura 9 – Tabela: Estatística descritiva - Fator: Demanda Familiar

Item do instrumento	Média	Mínimo	Máximo	Intervalo	Desvio Padrão
FC1 -Você acredita que a demanda familiar (filhos, casa, família), atrapalham o seu desenvolvimento profissional?	2,57971	1	5	4	1,4492
FC2 - Você precisa se ausentar do trabalho para resolver problemas referente a demanda familiar?	2,347826	1	5	4	1,1223
FC3 - Você geralmente não pode participar de reuniões ou atividades fora do horário de expediente devido a demanda familiar?	1,782609	1	5	4	0,889
FC4 -Você depende de outras pessoas (familiares, empregadas, babás, outras) para poder cuidar dos afazeres familiares e domésticos.	3,072464	1	5	4	1,4071
FC5 - Você se sente sobrecarregada com o acúmulo de atividades referente ao trabalho e demanda familiar.	3,130435	1	5	4	1,2357

Fonte: Autora própria: (2020).

Nota-se na Figura 9 que a Demanda Familiar é o fator que apresenta as médias mais elevadas em relação aos demais fatores. Mesmo que 41% da amostra não tenham filhos, infelizmente os resultados apontam que as mulheres enfrentam o desafio de conciliar a demanda familiar com o trabalho em seu dia-a-dia. Sendo assim é possível que as mulheres apresentam jornada dupla, sobrecarregando as atividades do trabalho e os cuidados com a casa e filhos/marido. O item FC3 foi o item que apresentou a média mais baixa (1,782) e o menor desvio padrão (0,889), sugere-se porque as mulheres contam com uma forte rede de apoio (familiares e empregados), conforme o item FC4, para que possam trabalhar além do horário de expediente, mas mesmo assim sentem-se sobrecarregadas, conforme aponta o item FC5, o qual apresentou a maior média 3,13 neste fator.

O item FC1 deixa claro que as mulheres não só recebem a influência negativa desta barreira, mas também percebem e externalizam esta dificuldade ao afirmarem que a demanda familiar atrapalha o desenvolvimento profissional. Porém o desvio padrão foi elevado, com variação de 1,44, que aponta que houve opiniões contrárias, mas manteve a média de 2,58. Diniz (1999) relata que trabalhar fora de casa pode contribuir para aumentar a autoestima e o criando autoconfiança na mulher, contribuindo de forma satisfatória.

Figura 10 – Tabela: Estatística descritiva - Fator: Falta de reconhecimento no trabalho

Item do instrumento	Média	Mínimo	Máximo	Intervalo	Desvio Padrão
FD1 - Há estudos mostrando que entre mulheres e homens com a mesma qualificação e formação acadêmica e ocupando as mesmas funções/cargos em uma empresa, há DIFERENÇAS SALARIAIS gritantes que favorecem os homens. Na empresa que trabalha isso ocorre:	1,782609	1	5	4	1,0271
FD2 - Na empresa onde trabalha, você acredita as mulheres e homens têm as mesmas oportunidades de ascensão na carreira. (escala invertida)	1,869565	1	4	3	0,9222
FD4 - Na empresa onde trabalha você sente que é reconhecida pelo seu trabalho independente do gênero.	4,173913	1	5	4	0,9994
FD6 - Você acredita que tem potencial para assumir novas responsabilidades na empresa, porém a empresa não valoriza suas competências.	2,405797	1	5	4	1,264
FD7-Seu trabalho e seu esforço são reconhecidos pelos seus gestores? (escala invertida)	2,072464	1	5	4	0,9286
FD8 - A empresa em que você trabalha, promove capacitação, educação e desenvolvimento pessoal para homens e mulheres de forma igualitária? (escala invertida)	1,84058	1	5	4	1,0379

Fonte: Autora própria: (2020).

Conforme os dados apresentados na Figura 10 nota-se por meio das médias das respostas que as mulheres sentem-se reconhecidas no trabalho – FD4 e FD8, porém não acreditam que homens e mulheres têm as mesmas oportunidades de ascensão na carreira – FD2, o qual apresentou uma média de 1,86 e o menor intervalo (3), apontando que houve pouca variação nas respostas e conseqüentemente o menor desvio padrão.

3.2.4 Análise de Correlação por Item do Instrumento

Na Figura 11 estão os resultados e análise das correlações entre as variáveis que apresentaram correlação forte ou moderada com grau de significância maior que 0,05.

Figura 11 – Tabela: Análise das correlações entre as variáveis

Variável 1	Variável 2	Coefficiente correlação	Análise
1- Em qual área você trabalha atualmente? (1) Comércio (2) Indústria	2- Qual a sua ocupação? (1) Empreendedora - autônoma / outros (2) Registrada em cargo de liderança (3) Registrada em cargo de liderança	0,440	Quanto mais às mulheres trabalham em indústrias mais tem oportunidade de assumir cargos de liderança;
1- Em qual área você trabalha atualmente? (1) Comércio (2) Indústria	4- Na empresa onde trabalha os cargos de liderança são ocupados aproximadamente por? (1) Homens (2) Mistos (3) Mulheres	-0,503	Quanto mais empresa for voltada para o ramo industrial, mais apresentam lideranças formadas por homens. Mesmo que mulheres tenham mais oportunidades de liderança na indústria, a alta gestão ainda é formada por homens.
2- Qual a sua ocupação?	26 - Você se sente sobrecarregada com o acúmulo de atividades	-0,405	Quanto mais trabalham em cargos de liderança, menos elas se sentem sobrecarregadas pela demanda familiar.

	referente ao trabalho e demanda familiar?		
10- Qual a sua renda mensal, aproximadamente?	9 - Qual seu grau de escolaridade?	0,484	Quanto mais as mulheres tem grau de escolaridade elevado, maior é renda mensal.
11- Você já vivenciou ou presenciou situações onde foram realizados comentários grosseiros e preconceituosos quanto a capacidade da mulher no local de trabalho?	12- Enfrentou alguma dificuldade e/ou preconceito para inserir-se no mercado de trabalho por ser mulher?	0,435	Quanto mais a mulher exerce cargo de liderança, vivência comentários grosseiros e preconceituosos no local de trabalho, por ser mulher;
11- Você já vivenciou ou presenciou situações onde foram realizados comentários grosseiros e preconceituosos quanto à capacidade da mulher no local de trabalho?	15-Vive ou vivenciou algum episódio referente a atos de preconceito ou discriminação contra mulher no ambiente de trabalho?	0,562	Quanto mais as mulheres, tem cargo elevado, mais sofre discriminação no ambiente de Trabalho.
12- Enfrentou alguma dificuldade e/ou preconceito para inserir-se no mercado de trabalho por ser mulher?	15- Vive ou vivenciou algum episódio referente a atos de preconceito ou discriminação contra mulher no ambiente de trabalho?	0,513	As mulheres que sofreram preconceitos para se inserirem no mercado de trabalho, também sofreram preconceito no ambiente de trabalho. As variáveis apresentam correlação por estarem no mesmo constructo.
12- Enfrentou alguma dificuldade e/ou preconceito para inserir-se no mercado de trabalho por ser mulher?	18 - Você já presenciou ou vivenciou situações de assédio sexual no ambiente de trabalho?	0,467	As mulheres que sofreram preconceitos para se inserirem no mercado de trabalho, também presenciaram ou vivenciaram situações com assédio sexual no ambiente de trabalho. As variáveis apresentam correlação por estarem no mesmo constructo.
12- Enfrentou alguma dificuldade e/ou preconceito para inserir-se no mercado de trabalho por ser mulher?	31- Você já vivenciou ou presenciou situações onde foram realizadas “piadinhas” preconceituosas contra a mulher no local de trabalho?	0,467	As mulheres que sofreram preconceitos para se inserirem no mercado de trabalho, também presenciaram ou vivenciaram situações piadinhas preconceituosas no trabalho. As variáveis apresentam correlação por estarem no mesmo constructo.
13 - Você sente, com frequência, que não é capaz de realizar alguma tarefa ou atividade no trabalho?	16 - Geralmente você sente que não é capacitada para exercer cargos de liderança e gestão na empresa onde trabalha?	0,571	As duas variáveis apresentam correlação, pois as mulheres que não se sentem capacitadas para realizarem atividades no trabalho, também não se sentem capacitadas para assumirem alguma liderança na empresa.
17- Há diferenças salariais que favorecem os homens, na empresa que trabalha?	31- Na empresa onde trabalha, você acredita as mulheres e homens têm as mesmas oportunidades de ascensão na carreira?	-0,526	Quanto mais as empresas apresentam diferenças salariais entre homens e mulheres, menos oferecem oportunidades igualitárias entre os gêneros.
21- Você consegue transmitir confiança na sua função?	20 - Você apresenta sua autoconfiança fragilizada?	-0,577	Quanto mais às mulheres conseguem transmitir confiança em sua função menos apresentam autoconfiança fragilizada.

23- Você já sofreu algum tipo de preconceito ou teve problemas com subordinados por ser mulher?	28- Vive ou vivenciou algum episódio referente e atos de preconceito ou discriminação contra mulher no ambiente de trabalho?	0,703	Quanto mais às mulheres são líderes mais vivenciam situações de preconceito ou discriminação no ambiente de trabalho.
25- Você se sente sobrecarregada com o acúmulo de atividades referente ao trabalho e demanda familiar	24- Você precisa se ausentar do trabalho para resolver problemas referentes à demanda familiar?	0,657	Quanto mais as mulheres sentem que estão sobrecarregadas com o acúmulo de atividades, mais precisam se ausentar do trabalho para resolverem problemas familiares.

Fonte: Autora própria: (2020).

Observa-se na tabela 11 que na indústria as mulheres tem mais oportunidades de ascensão na carreira tornando-se líderes, porém conforme a análise de correlação entre o item 1 e 4, o ambiente industrial ainda apresenta a alta administração formada por gestores do sexo masculino, conclui-se que as mulheres que são gestoras na indústria estão alocadas em níveis intermediários.

Outra questão que merece destaque são as variáveis voltadas para o preconceito por gênero, a maioria apresenta correlações que concluem que as mulheres presenciaram ou vivenciaram situações que envolvem preconceito por gênero das mais diversas formas, desde piadinhas, comentários grosseiros referentes a gênero até diferenças salariais e igualdade para crescimento na carreira entre homens e mulheres. Uma correlação forte (0,703) que foi apontada entre os itens 23 e 24 destaca que as mulheres líderes que tiveram problemas com seus subordinados, já vivenciaram episódios de preconceito ou discriminação no ambiente de trabalho.

4. CONCLUSÃO

O objetivo geral deste estudo foi analisar as dificuldades das mulheres pela busca do protagonismo feminino em Telêmaco Borba e região, tal objetivo foi encontrado ao identificar os fatores que dificultam o protagonismo das mulheres no mercado de trabalho: Demanda Familiar; Preconceito por gênero; Falta de reconhecimento da alta administração e Falta de autoconfiança.

Os resultados concluem que o fator, Demanda familiar, o qual apresentou uma média de 51,7%, é o fator que mais prejudica o protagonismo das mulheres no mercado de trabalho, para a amostra estudada. Sendo que as empreendedoras apresentaram o percentual mais elevado neste fator, 58,0%, já as mulheres que trabalham registradas e são líderes apresentaram o menor percentual, 47,5%. Ao analisar as correlações entre os itens da demanda familiar, nota-se que as mulheres que se sentem mais sobrecarregadas devido à demanda familiar e do trabalho, são as que mais precisam se ausentar do trabalho para resolverem problemas familiares.

Em segundo lugar, identificou-se o fator, Preconceito por Gênero, com uma média nas respostas de 43,4%, o fator apresentou resultados equilibrados em relação aos tipos de ocupação.

Em terceiro lugar identificou-se o fator, Falta de reconhecimento da alta administração, com 36% na média geral das respostas, este fator apresentou resultados mais elevados para as mulheres que não estão em cargos de liderança e mulheres que estão em outras ocupações não especificadas. Em quarto lugar está o fator, Autoconfiança com 32,8%, apontando que as mulheres sentem-se confiantes e capacitadas para exercerem suas atividades no mercado de trabalho.

REFERÊNCIAS

- ANDRIOLLI, R, J; GESSI, I. **A influência da liderança em uma organização de distribuição e manutenção de produtos eletrônicos**. Disponível em:<<http://www.fema.com.br/site/wp-content/uploads/2019/08/andriolli-j.-r.-a-influ%3%8ancia-da-lideran%3%87a-em-uma-organiza%3%87%c3%83o-de-distribui%3%87%c3%83o-e-manu>>. Acesso em: 23 mai. 2020.
- ANEGEPE. **Quais as contribuições que o estilo feminino de Liderança traz para as organizações** Empreendedoras. Disponível em:<<http://www.anegepe.org.br/edicoesanteriores/maringa/GPE2000-01.pdf>>. Acesso em: 23 nov. 2019.
- ARAUJO, Verônica Fagundes; RIBEIRO, Eduardo Pontual. Diferenciais de salários por gênero no Brasil: uma análise regional. **Revista Econômica do Nordeste**, v.33, n. 2, abr./jun. 2002.
- BABBIE, Ead. **Métodos de pesquisas de survey**. 1. Ed. Belo Horizonte, MG: Edições UFMG, 1999.
- BALTAR, P.; LEONE, E. T. **A mulher na recuperação recente do mercado de trabalho brasileiro**. Revista brasileira de Estudos Populacionais, São Paulo, v.25, n.2, p. 233-249, jul./dez. 2008.
- BAYLÃO, A, L, S; SCHETTINO, E, M, O. **Inserção da mulher no mercado de trabalho**. Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/20320175.pdf>>. Acesso em: 17 nov. 2019.
- BRUSCHINI, Cristina. **Mulher, Casa e Família: cotidiano nas camadas populares**, editora vértice, São Paulo, 1998.
- CEOLA, M. **Liderança feminina na realidade social brasileira**. Disponível em: <<https://cepein.femanet.com.br/BDigital/arqTccs/1111390256.pdf>>. Acesso em: 23 mai. 2020.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria geral de administração 7ª**. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- _____. **Administração geral e pública**. 6. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- _____. **Administração nos novos tempos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- COHEN, Marlene. **Como escalar montanhas de salto alto?** Exercendo no poder feminino. São Paulo: Editora Saraiva 2009.
- CORRÊA, T.T; CZARNESKI, F; CERQUEIRA, L.S. **Mulheres no poder: uma análise dos desafios enfrentados no acesso e gerenciamento na prefeitura municipal de rio Grande**. Disponível em:<[file:///C:/Users/Downloads/159-167-1-PB%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Downloads/159-167-1-PB%20(1).pdf)>. Acesso em: 06 mai. 2020.
- CUNHA, A; C; C, SPANHOL; C D; A. **Liderança feminina: características e importância à identidade da mulher**. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/291100682_Lideranca_feminina_caracteristicas_e_importancia_a_identidade_da_mulher_Female_leadership_characteristics_and_importanc>. Acesso em: 23 mai. 2020.
- DA ROCHA WEISHAUP PRONI, Thaíssa Tamarindo; PRONI, Marcelo Weishaupt. Discriminação de gênero em grandes empresas no Brasil. **Estudos Feministas**, v. 26, n. 1, p. 1-21, 2018.
- DINIZ, Gláucia. **Mulher, Trabalho e saúde mental**. In: CODO, Wanderley (Org.). O trabalho enlouquece: Um encontro entre a clínica e o trabalho. Petrópolis, RJ: Vozes, 2004. P. 105-134.
- FIRMINO, C. R.; SILVA, F. H. E; VIANA, P. H. P. C. **Desigualdades de gênero no serviço público federal**. In: CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA, 8., 2015, Brasília. Anais. - 67 - FONTENELE-MOURÃO, T. Mulheres no topo de carreira: flexibilidade e persistência. Brasília: SPM, 2006.

- FONSECA, João José Saraiva. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002.
- FRANÇA, A, L; SCHIMANSK, E. **Mulher, trabalho e família: uma análise sobre a dupla jornada feminina e seus reflexos no âmbito familiar***. Disponível em: <file:///C:/Users/Downloads/Dialnet-MulherTrabalhoEFamilia-4025711.pdf>. Acesso em: 06 mai. 2020.
- FRANCO, Luciane Silva et al. Governança corporativa e a participação de mulheres no desempenho financeiro das empresas: uma revisão sistemática. **Navus-Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 10, p. 01-14, 2020.
- FRANKEL, Loisa P. **Mulheres lideram melhor que homens: descubra por que o perfil feminino se destaca no trabalho, em casa e na vida**. São Paulo: Editora Gente, 2007.
- GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 1994. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- _____. **Como elaborar projeto de pesquisa**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- _____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- _____. **Gerenciando com as Pessoas: Transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- HRYNIEWICZ, Lygia Gonçalves Costa; VIANNA, Maria Amorim. Mulheres em posição de liderança: obstáculos e expectativas de gênero em cargos gerenciais. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 16, n. 3, p. 331-344, 2018.
- HUNTER. **O monge e o executivo uma história sobre a essência da liderança**. Rio de Janeiro: editor sextante, 2004.
- KANAN, L. A. Poder e liderança de mulheres nas organizações de trabalho. **Revista Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 17, n. 53, p.243-257, 2010.
- LEÓN, Magdalena. **El empoderamiento de las mujeres: encuentro del primer y tercer mundos en los estudios de género. In: La ventana: Revista de Estudios de Género. N.13. Guadalajara, 2001. Pg. 94-106**. Disponível em: <<http://www.publicaciones.cucsh.udg.mx/ppperiod/laventan/Ventana13/ventana13-4.pdf>>. Acesso em: 27 set. 2020.
- LODEN, Marilyn. **Liderança feminina: como ter sucesso nos negócios sendo você mesma**. São Bernardo do Campo, SP: Editora Bandeirante, 1988.
- MALHOTRA, Naresh K. **Introdução à pesquisa de marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2005.
- MARQUES, Vera. **O chefe usa batom**. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 1999.
- MATTAR, Fauze N. **Pesquisa de Marketing**. Edição Compactada. São Paulo: Editora Atlas, 1996.
- MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Atlas, 2007.
- MEIRELES, Robison Batista. **Gestão de Pessoas: Princípios Para o Desenvolvimento Humano**. 1. Ed. São Paulo: SENAI-SP, 2017. Disponível em: <<https://www.amazon.com.br/Gest%C3%A3o-pessoas-Princ%C3%ADpios>>. Acesso em: 06 mai. 2020.
- MOREIRA, L, C, Z; ROCKENBACH, C, W. **Mulher líder na contemporaneidade**. Disponível em: <http://bibliodigital.unijui.edu.br:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/2851/Trabalho%0de%20conclus%C3%A3o%20de%20curso%20-%20LAURA%20MOREIRA_04-12-2014>. Acesso em: 22 mar. 2020.

MOSEDALE, S. (2005). "Policy arena. Assessing women's empowerment: Towards a conceptual framework." *Journal of International Development*, 17, 243- 257.

NUNES, C; SILVA, E. **A educação sexual da criança: subsídios para uma abordagem da sexualidade para além da transversalidade**. São Paulo: Autores Associados, 2000.

PAGANI, Regina Negri; KOVALESKI, João Luiz; RESENDE, Luis Mauricio. *Méthodi Ordinatio: a proposed methodology to select and rank relevant scientific papers encompassing the impact factor, number of citation, and year of Publication*. **Scientometrics**, v. 105, n. 3, p. 2109-2135, 2015.

PEREIRA; ESTENDER; MELO. **A necessidade de melhorar as bases de liderança motivando os colaboradores**. Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos12/15316168.pdf>>. Acesso em: 13 mar. 2020.

PRADO, Renata Muniz; FLEITH, Denise de Souza. female leadership talent development: The Brazilian context. **Avances em Psicologia Latino-americana**, v. 36, n. 2, p. 363-372, 2018.

PROBST. **A evolução da mulher no mercado de trabalho**. Disponível em: <http://www.mobilizadores.org.br/wp-content/uploads/2014/05/artigo_jan_gen_a_evolucao_da_mulher_no_mercado_de_trabalho.pdf>. Acesso em: 12 dez. 2019.

RAMOS, M, O; ULBANERE, R, C; JESUS, B, S. **Mulher no mercado de trabalho**. Disponível em: <<https://www.unaerp.br/documentos/1498-432-1506-1-sm/file>>. Acesso em: 12 dez. 2019.

RIBEIRO, Paulo Silvino. **O papel da mulher na sociedade**. Disponível em: > <http://www.brasilecola.com/sociologia/o-papel-mulher-na-sociedade.htm>> 28 de out. de 2014.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROCHA-COUTINHO, Maria Lúcia; COUTINHO, Rodrigo Rocha. Mulheres brasileiras em posições de liderança: novas perspectivas para antigos desafios. **Economia Global e Gestão**, v. 16, n. 1, p. 61-79, 2011.

RODRIGUES, J, D, B. **A prática da liderança**. Disponível em: <<https://cepein.femanet.com.br/BDigital/arqTccs/0511210759.pdf>>. Acesso em: 23 mai. 2020.

RODRIGUES, Stephane Carvalho; SILVA, Gleiciane Rosa Da. A liderança feminina no mercado de trabalho. Vol. 1. **Revista digital de Administração Faciplac**, 2015.

SANDBERG, S. **Faca acontecer mulheres, trabalho e a vontade de liderar**. Editora Schwarcz s.a. 1.ed. São Paulo: companhia das letras, 2013.

SCHIMANSKI, E. Tópicos especiais em assistência social I – **Ciclos de vida e políticas específicas para juventude, idosos, mulher, deficientes, negros, índios e orientações sexuais diversas**. In: SCHIMANSKI, E. Tópicos Especiais em Assistência Social. Ponta Grossa: UEPG/NUTEAD, 2014. Pg. 7-52.

SCHLICKMANN, Eugênia; PIZARRO, Daniella. A evolução da mulher no trabalho: uma abordagem sob a ótica da liderança. Julho de 2013. **Revista Borges**. vL.3, n.1.

SEBRAE. **Os desafios das mulheres**. Disponível em: < <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/os-desafios-da-mulher-empreadedora,e74ab85844cb5510VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em: 10 dez. 2019.

SERPAR. **A inserção e a discriminação da mulher no mercado de trabalho: QUESTÃO DE GÊNERO**. Disponível em: http://www.fg2010.wvc2017.eventos.dype.com.br/resources/anais/1265896752_ARQUIVO_ARTIGOREVISAO.pdf>. Acesso em: 06 mai. 2020.

SILVA, F B, D. **Desafios das mulheres em cargos de liderança**. Disponível em: <<https://www.univates.br/bdu/bitstream/10737/1962/1/2017FernandaBorgesdaSilva.pdf>>; Acesso em: 24 mar 2020.

SINA, Amália. **Mulher e trabalho: o desafio de conciliar diferentes papéis na sociedade.** São Paulo: Editora Saraiva 2005.

SOMMER. **Desigualdade de gênero no mercado de trabalho.** Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/187629/TCC_Beatriz_Miranda_Sommer_2018.pdf?Sequence=1>. Acesso em: 13 mar. 2020.

TEIXEIRA, M. S. **Perfil da Mulher no Mercado de Trabalho.** Id online Revista de Psicologia, vol. 6, n. 17, p. 95-123, 2012. Disponível em: Acesso em: 02 out. 2017.

TEMÓTEO, Antônio. **Machismo e preconceito atrapalham mulheres dentro de empresas.** Correio Braziliense: 2013.

TEXEIRA. **Gestão por competência e as mudanças nas praticas da gestão de pessoas.** Disponível em: <http://www.biblioteca.pucminas.br/teses/Administracao_TeixeiraES_1.pdf>. Acesso em: 13 mar. 2020.

TONANI, A driana Venturim. **Gestão Feminina - Um diferencial de liderança mito ou nova realidade.** Agosto de 2011. VII Congresso Nacional de Excelência em Gestão. ISSN 1984-9354.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo: Atlas, 1987.

VERGAR Sylvia Constant. **Gestão de pessoas.** São Paulo: Atlas, 2012.

CAPÍTULO 4

PLANO DE MARKETING: UM ESTUDO DE CASO EM UMA LOJA DE VESTUÁRIO EM TELÊMACO BORBA

DOI: 10.51360/zh4.240307-50

Jackson Rompava Florentino Ribeiro

Juliana Moletta

PLANO DE MARKETING: UM ESTUDO DE CASO EM UMA LOJA DE VESTUÁRIO EM TELÊMACO BORBA

Jackson Rompava Florentino Ribeiro¹

Juliana Moletta²

RESUMO

O objetivo do presente estudo é elaborar um plano de marketing para uma empresa de vestuário localizada na cidade de Telêmaco Borba. A pesquisa foi de cunho qualitativo a partir das análises realizadas para aplicação do plano de marketing e de cunho quantitativo ao analisar os dados referente a pesquisa de mercado realizada. Para análise de dados foi utilizada a técnica de análise de conteúdo e elaborou-se um instrumento (questionário), o qual foi aplicado aos clientes da empresa, por meio da ferramenta *Google Forms*. Para tanto, ao definir os canais de comunicação mais eficazes para a empresa, nota-se que a empresa Helena Rompava, apresenta uma imagem que prioriza a qualidade de seus produtos e atendimento personalizado, aumentando além da visibilidade da empresa, a competitividade. Um dos principais resultados identificados na pesquisa foi a afinidade pela qualidade dos produtos, que caracteriza o diferencial da loja, em preocupar-se com a qualidade e marcas dos produtos oferecidos, bem como a criação de uma loja virtual (*e-commerce*), com intuito de criar grupos de vendas e investir em marketing digital nas redes sociais, proporcionando o aumento da visibilidade e do faturamento da empresa.

Palavras-chave: e-commerce; plano de marketing; competitividade.

1 INTRODUÇÃO

Na atual conjuntura é notório o crescimento das compras realizadas na modalidade online. Isso se dá pela praticidade ofertada, além da variedade de lojas, condições facilitadoras de pagamento e que estão ao alcance de todos sem limite de horário.

Uma nova abordagem organizacional que vem tomando forma é a formação de alianças baseadas na parceria e na colaboração, entre as organizações, tendo por princípio básico a suposição de que, nas circunstâncias do atual ambiente negocial, capazes de acompanhar a dinâmica competitiva de forma individualizada.

Se destacar no mercado de vestuário por meio do e-commerce exige criatividade no desenvolvimento de ferramentas atrativas de forma a fidelizar clientes, visto que a concorrência na modalidade online é infinitas vezes maior. Contudo, ainda que seja um método de compras que vem ganhando espaço entre os consumidores, o e-commerce ainda tem objeções quando ligado ao setor de vestuário.

Neste contexto é necessário que empresas tenham ações estratégicas de marketing visando obter a satisfação do cliente na tentativa de adaptar-se às constantes mudanças no mercado, atingir metas e se destacar entre os concorrentes por meio da elaboração de um plano estratégico de marketing. O Plano de Marketing é uma ferramenta de gestão que permite realizar uma análise do mercado e adaptar-se às principais mudanças por meio da identificação de tendências (SEBRAE, 2005).

¹ Graduado em Administração - Faculdade de Telêmaco Borba- UNIFATEB

² Mestre em Engenharia de Produção - Universidade Tecnológica Federal do Paraná – E-mail: julianamolettarh@gmail.com

Pois conhecendo o mercado é possível traçar o perfil do consumidor, elaborar objetivos, metas e ações para divulgação no que tange o Mix de marketing (preço, praça, produtos, propaganda e pessoas). Sendo assim, um conceito importante é a competitividade, para os teóricos que enxergam a competitividade como eficiência, ela é medida pela produtividade, preços e qualidade, ou seja, condições inerentes à empresa (SEBRAE, 2005).

A empresa a qual se identifica como objeto de pesquisa deste trabalho, trata-se de uma microempresa, fundada em agosto de 2007 por Helena Deda Rompava Ribeiro. No início a loja não tinha um espaço físico então as vendas eram realizadas a domicílio, com o passar dos anos foi reservado um cômodo da casa no qual recebia alguns clientes, hoje a loja possui um espaço físico qual foi construído anexo a casa em um bairro residencial e isso permitiu que, os atendimentos pudessem ocorrer em horários diferenciados e também manteve o atendimento via delivery.

O fator econômico da organização vem sendo prejudicado pelo não cumprimento das metas e não maximização dos resultados no canal varejo de distribuição das mercadorias, muitas vezes pela falta de planejamento nas vendas desorganizadas e excesso de sobra de mercadorias, dessa forma, ao repensar em novas ferramentas de marketing a pesquisa busca contribuir para a compreensão dos fatores de competitividade através do e-commerce como meio de fortalecer a fidelização dos clientes, os quais estão sempre em busca de novidades e pretende responder a seguinte pergunta: Quais as ações estratégicas de marketing devem ser tomadas por uma empresa do ramo de confecções em Telêmaco Borba, para obter a satisfação do cliente na tentativa de adaptar-se às constantes mudanças?

Neste contexto a presente pesquisa tem como objetivo geral Elaborar um plano de marketing para uma empresa de vestuário localizada na cidade de Telêmaco Borba. Objetivos específicos foram elaborados para melhor delineamento da pesquisa: Analisar o ambiente interno e externo da organização; Definir canais de comunicação mais eficazes para a empresa e Sugerir ações para aumentar a visibilidade e a competitividade da empresa.

O plano de marketing poderá impactar de forma positiva nos resultados da empresa, visto que ações voltadas para o marketing digital e e-commerce tendem a aumentar a visibilidade da empresa e conseqüentemente o número de clientes. Portanto, é necessário elaborar o plano de marketing de forma atenta às necessidades do público alvo da empresa para que sejam possíveis a implantação de estratégias realmente eficazes para a organização.

1 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

1.1 PLANO DE MARKETING

Entender o comportamento do consumidor é um dos desafios mais complexos para a teoria de marketing. Para Kotler e Keller (2006), entender o cliente a fundo ajuda a assegurar que os produtos certos estão sendo comercializados para os clientes certos, da maneira certa.

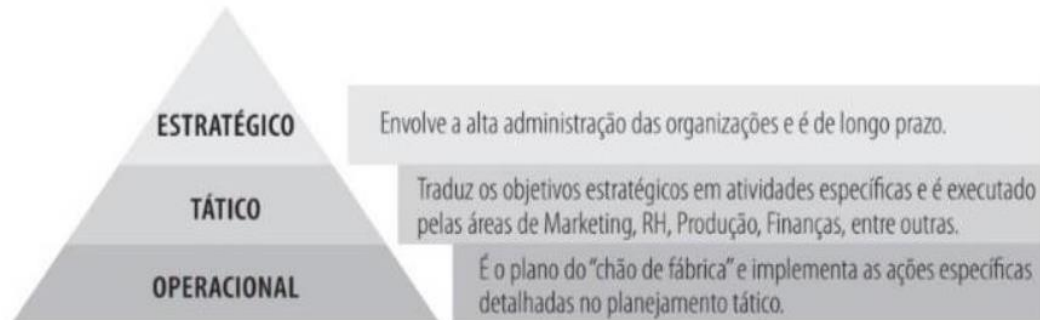
Para Kotler e Keller (2006), uma vez que o propósito do marketing se concentra em atender e satisfazer às necessidades dos consumidores torna-se fundamental conhecer o seu comportamento de compra, bem como o que leva uma pessoa a agir por um determinado motivo ou impulso.

É provável que as pessoas percebam estímulos relacionados a uma necessidade atual, assim a tendência de as pessoas interpretarem as informações conforme suas intenções pessoais, só reforçam suas atitudes e crenças.

Segundo SEBRAE (2005), o plano de marketing é uma ferramenta de gestão que deve ser periodicamente atualizada, pois permite analisar o mercado, adaptando-se às mudanças e identificando as tendências. Por meio dele você pode definir seus resultados a serem alcançados e formular ações para elevar a competitividade.

O plano de marketing, por sua vez, é composto de vários subplanos. As atividades de propaganda, venda pessoal e promoção de vendas também têm planos respectivos para alcançar os objetivos de marketing (LAS CASAS, LUZZI, 2011).

Figura 1: Hierarquia dos planos



Fonte: LUDOVICO (2014)

Todo o processo de marketing deve ser documentado, e esse documento, denominado plano de marketing e que deriva do planejamento estratégico, norteará as decisões que serão tomadas. Esse planejamento envolve: análise interna da organização, diagnóstico do ambiente de mercado, elaboração da Swot, determinação dos objetivos, preferencialmente quantificados, e definição da estratégia (que inclui segmentação de mercado, aplicação de pesquisas, definição dos produtos, determinação de preços, definição dos canais de distribuição e elaboração das estratégias de comunicação), ou seja, o orçamento necessário deve conter a elaboração do plano de contingência e a definição dos mecanismos de controle (LUDOVICO, 2014)

1.2 MARKETING 4.0

O marketing tem uma atualização muito rápida, hoje a empresa deve estar atento a inúmeras mudanças de mercado, buscar estar um passo à frente buscando mais interação com seu público, com essa nova geração conectado tudo é rápido não pretendem esperar um horário para ser atendido tudo acontece de forma ágil e simples apenas com o uso de um smartfone.

Segundo Kotler (2017) é visível que o marketing e suas ferramentas evoluem com a sociedade. Contudo, temos experimentado cada vez mais rápido a mudança nas ferramentas à disposição para o trabalho dos profissionais de marketing. Destaca-se que essas mudanças, por mais que sejam interessantes, merecem certo cuidado antes de sua adoção.

O marketing claramente não pode desconsiderar a importância da internet na sociedade atual e no poder que os meios digitais oferecem para que as marcas aumentem sua presença e interação com os consumidores. O que destacamos é a necessidade de uma avaliação mais cuidadosa, uma vez que a tecnologia tem mudado tão rapidamente que é difícil entender o que será pertinente, e até mesmo o que será apenas passageiro (KUAZAQUI 2019, p.86).

No mercado atual quando o consumidor realiza suas compras ele tem buscado dicas de influenciadores em rede social como Instagram, Facebook e amigos, isso mostra a dependência das opiniões dos outros. Isso se dá pela rede de conectividade, que cada dia mais vem ajudando os consumidores a não adquirirem produtos de qualidade inferior, seja por relato de alguém que faz parte de sua rede social ou familiar.

Anteriormente se pensava e trabalhava apenas de forma vertical, com o decorrer do tempo as empresas puderam observar que isso não estava garantindo o resultado almejado. E então foi dado início a estudos para realizar novas ações onde pudessem analisar o mercado

externo, com isso constataram que era necessário trabalhar de forma horizontal e não mais de forma vertical voltada de invocações focadas apenas em conceitos internos.

A tecnologia trouxe um grande avanço e com isso desenvolvimento de aplicativos de vendas e serviços que aumentou muito a competição de mercado fazendo com que os líderes de grandes empresas buscassem inovação e um novo plano de ação para poder se manter no mercado e competir de forma igualitária, um exemplo disso foi as empresas de taxi quais tinham seus pontos fixos que eram vendidos por um valor significativo, com avanço da tecnologia surgiu as plataformas de transporte como 99 taxi e uber, e isso fez com que muitos destes taxi tradicionais viessem a se cadastrar como motorista de aplicativo para poder se manter ativos.

De acordo com Kotler (2017) os líderes horizontais têm seis atributos humanos capazes de cativar outras pessoas, ainda que não tenham autoridade sobre elas: fisicalidade, intelectualidade, sociabilidade, emocionalidade, personalidade e moralidade. Esses seis atributos constituem o tipo de ser humano completo que costuma se tornar um modelo. As marcas que desejam influenciar os consumidores como amigos sem subjugar-los devem possuir esses seis atributos humanos.

1.2.1 E-commerce

O e-commerce surgiu no ano de 1981 nos Estados Unidos, em que a venda era feita por meio de envio de arquivos com pedido de compra. Já no Brasil é tudo muito novo mas com um crescimento significativo

O e-commerce é um canal de vendas digital que vem conquistando seu lugar no mercado de forma acelerada, ofertando diversidade de produtos com preços mais acessíveis e redução do prazo de entrega. Existem vários canais de venda e a loja virtual é apenas um, pois o Brasil possui muitos outros como redes sociais, aplicativo de mensagem como WhatsApp.

Em 2020 o e-commerce se destacou no mercado mundial de maneira significativa e repentina, o principal fato que proporcionou esse grande crescimento foi a pandemia (COVID-19), em que boa parte da população ficou impossibilitada de ir às ruas por conta do lockdown (confinamento) que obrigou o comércio a suspender suas atividades nas lojas físicas. Por sua vez o e-commerce tomou frente a essa oportunidade de mercado, para inúmeros empresários foi a solução encontrada para não decretar a falência, e para o consumidor, uma saída para atender as necessidades com responsabilidade e segurança.

Segundo site ECOMMERCE BRASIL, o isolamento social trouxe impactos significativos para o varejo e, para não perder lucro, muitas companhias aceleraram a transformação digital para passarem a vender pela internet. De acordo com o Compre & Confie, o e-commerce brasileiro faturou R\$ 9,4 bilhões em abril, aumento de 81% em relação ao mesmo período do ano passado. Esse cenário de crescimento movimentou o mercado rapidamente, fazendo todo o grupo envolvido se adequar a novas maneiras de trabalho, desde a logística se tratando de input e output até mesmo a nova maneira de exposição de seus produtos em meios digitais, pelo marketing. Os meios mais utilizados para atrair visibilidade a mercadoria ou serviço ofertado no mercado digital, são através de vídeos, fotos em catálogos online até mesmo a realidade virtual.

Com o aumento na demanda virtual, foi necessário pensar de forma rápida para melhorar os canais de atendimento online trabalhando no desenvolvimento de aplicativos e sites mais leves para fornecer experiências satisfatórias aos clientes. Dentre todas as melhorias aplicadas, não se pode deixar de lado a importância da acessibilidade, disponibilizando acesso por comando de voz para deficientes visuais dentre outros, recurso importante não somente para o usuário, mas que acaba em agregar valor a imagem da empresa.

1.2.2 O Comportamento do Consumidor

Segundo pesquisa realizada pela SPC BRASIL para o consumidor on-line a familiaridade e a confiança estejam entre os fatores que mais chamam a atenção dos entrevistados, ao justificarem como escolhem os sites e aplicativos utilizados nas compras virtuais: 55,7% dão preferência àqueles onde já têm costume de comprar, enquanto 49,3% dão preferência a sites/aplicativos de lojas e marcas conhecidas. Ao mesmo tempo, 36,9% garantem fazer pesquisa em sites/aplicativos que comparam preços, escolhendo o menor valor (aumentando para 43,4% entre as mulheres).

O perfil do e-consumidor vem se diversificando, podendo observar que alguns anos atrás a população de menor poder aquisitivo não realizava compras online, neste mesmo grupo também estava os usuários idosos, devido à grande dificuldade de acesso aos meios de tecnologia que ainda não eram práticos ou de fácil entendimento. Hoje o cenário é outro, a grande maioria da população possui smartphone com acesso à internet, ampliando as possibilidades de realizar compras online, até mesmo facilitando na hora da pesquisa por melhor preço, produto ou atendimento. O mesmo acontece com a geração de terceira idade, que vem se readequando aos novos meios de comunicação e tecnologia, que por sua vez desenvolve plataformas mais dinâmicas, tornando mais fácil, rápido e confiável o processo de compras.

Segundo o estudo da 35ª edição do “Relatório Webshoppers” revelou que o setor continua abastecido pela constante entrada das classes C e D, como citado anteriormente. Do total de e-consumidores, a maioria (56%) é formada por pessoas dessas classes sociais. Quanto ao m-commerce, que anteriormente era dominado pelas classes A e B, desde 2015 muitos consumidores das classes C e D, que não tinham acesso à Internet, realizaram as primeiras compras utilizando o smartphone. Nos demais países emergentes esse fenômeno pode ser constatado com ainda mais intensidade. Ainda sobre o perfil do consumidor de e-commerce, as mulheres representam 51,6%. A faixa etária que mais consome é a entre 35 e 49 anos (35%), seguida da faixa acima dos 50 anos (34%) e da faixa entre os 25 e 34 anos (23%), o que representa uma quebra de paradigma, pois há hoje a participação de um público mais maduro nas compras on-line, o que abre inúmeras oportunidades para novos negócios (TURCHI, 2019, p.19).

Com a facilidade de acesso à internet proporcionada pelos smartphones, as compras online têm tomado uma grande proporção, atingindo inclusive as classes C e D, que juntas movimentam a maior parte do sistema e-commerce. Com a diversificação da faixa etária dos consumidores, novos campos de negociação se abriram, as inclusões desse público proporcionaram avanços que acabaram por tornar o mercado ainda mais atrativo e competitivo.

1.2.3 Marketing de Relacionamento

O relacionamento com cliente é o principal meio de fidelização, tendo em vista que muito consumidor tem optado por compras online, o que torna o relacionamento cada vez mais digital, exigindo muito mais atenção e dedicação com prazos de entrega e qualidade de serviço, buscando alcançar um certo nível de credibilidade perante os consumidores.

Deve ter ficado claro que em um mercado competitivo somente a qualidade do produto ou serviço não é, se visto de forma isolada, responsável pelo diferencial em relação aos concorrentes, tanto diretos como indiretos. A qualidade do atendimento também é um fator estratégico para a empresa. Ter um produto de qualidade é uma obrigação e atender ao cliente com qualidade é o grande diferencial (ZONONE, 2017, p.47).

Partindo do princípio de que um cliente satisfeito conta sua experiência no processo de aquisição de um produto ou serviço para uma ou mais pessoas, gerando engajamento, podendo angariar novos clientes através de indicação de um amigo ou conhecido.

O que McKENNA (1992, p.90) chamou de referência, acontece com muita frequência. Quando alguém pretende comprar um produto ou contratar um serviço, principalmente aqueles mais caros e complexos, sempre procura referências pessoais. Procura amigos ou conhecidos que tenham comprado o produto e verifica se estão satisfeitos.

O e-commerce ou comércio on-line, vem se destacando devido ao grande progresso da tecnologia de informática, facilitando todo tipo de transações financeiras, como compras, contratação de serviços, entre outros. Trazendo mais comodidade aos usuários, pela rapidez em realizar suas compras sem a necessidade de se deslocar até uma loja física, ainda contando com serviços de entregas altamente qualificados para envio do seu produto com agilidade e segurança (BRITO; GIOVANINI, 2012).

Esse tipo de mercado online teve início nos anos 2000, se tornando uma ferramenta para gestores que necessitavam de inovação e que procuravam maiores resultados para sua organização. Porém estes mesmos gestores não entendiam a finalidade dessa ferramenta e acreditavam que fosse apenas uma coisa passageira. Mas com o passar dos anos foi notório a expansão desse mercado online, representado pela compra e vendas de produtos por essa ferramenta (BRITO; GIOVANINI, 2012).

O método de compra e venda e-commerce é relativamente novo, algo que no início chegou a ser considerado breve, em 2020 tornou-se quase que exclusivamente o único meio de comercialização. O avanço da procura por esse mecanismo teve um salto surpreendente e tende a ser contínuo, visto que as vantagens ofertadas para fidelização dos e-consumidores buscam ser paralelas a procura.

2 METODOLOGIA

2.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

O presente estudo trata-se de uma pesquisa aplicada, de cunho qualitativo a partir das análises realizadas para aplicação do plano de marketing e de cunho quantitativo ao analisar os dados referente a pesquisa de mercado realizada.

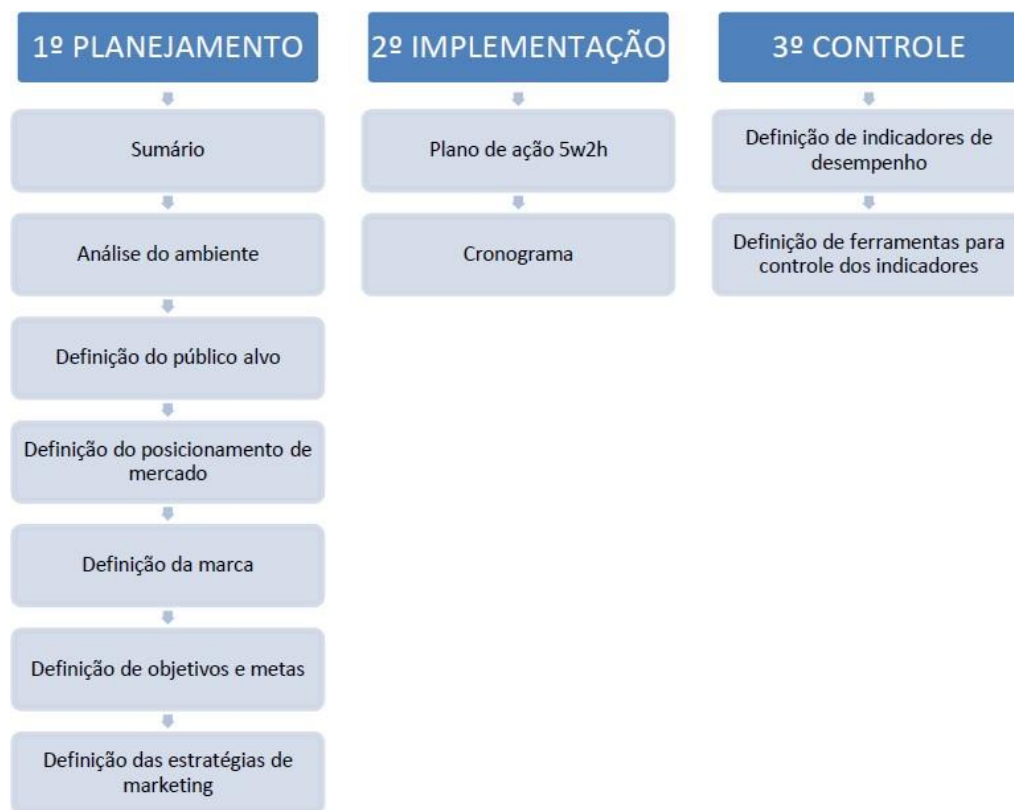
Para análise de dados será utilizada da técnica de análise de conteúdo, a qual permite “encontrar respostas para as questões formuladas e também podemos confirmar ou não as afirmações estabelecidas antes do trabalho ser investigado” (MINAYO, 1994, p.74).

Referente aos objetivos da pesquisa, o estudo determina-se como exploratório. Para Gil (2008), a pesquisa exploratória proporciona maior familiaridade com o problema (explicitá-lo), “a pesquisa exploratória, objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos, envolvendo verdades e interesses locais”. Assim as pesquisas exploratórias são realizadas, em geral, por meio de revisões em literaturas, estudos de caso ou entrevistas com pessoas que tenham experiências práticas ou que sejam especialistas no tema.

Por fim, do ponto de vista dos procedimentos técnicos, a pesquisa trata-se de um estudo de caso, que segundo a classificação de Gil (2008, p. 76), “o estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado”.

2.2 MODELO DE PLANO DE MARKETING

O modelo utilizado para a aplicação do plano de marketing foi baseado na metodologia proposta por Sebrae (2005), o qual prevê uma sequência de 3 passos conforme a Figura 2:

Figura 2: Etapas do plano de marketing

Fonte: Autoria própria (2020)

Para análise do ambiente externo será utilizada a análise de Swot que permite a Análise de Oportunidades e Ameaças, Forças e Fraquezas. Esta análise irá contribuir para elaboração de estratégias de melhorias que possam trazer resultados positivos.

Para a definição das estratégias de marketing, o planejamento será baseado no Mix de marketing, conhecido como 4Ps (Preço, Praça, Produto e Propaganda), tem o principal objetivo gerar o desejo de compra no consumidor.

2.3 COLETA DE DADOS

Para a coleta de dados foi elaborado um instrumento (questionário), o qual foi aplicado aos clientes da empresa, por meio da ferramenta Google Forms, visando realizar uma pesquisa de mercado a qual servirá como base para elaboração do plano de marketing.

Foram realizadas entrevistas e aplicadas ferramentas como, análise Swot, plano de ação 5w2h, cronograma, check list, entre outras, com os sócios proprietários da empresa, a fim de obter uma visão sistêmica da empresa em relação ao ambiente interno e externo e viabilizar a aplicação do plano de marketing. De acordo com o autor Mattar (1996), o processo de coleta de dados inicia quando o primeiro contato é feito com os respondentes, quando se aplicam os instrumentos. Então, coletam-se os dados e esses são processados, trabalho que deve ser detalhado, planejado e controlado para que as informações obtidas tenham alta confiabilidade. Essa é uma etapa trabalhosa, porém, se for bem-feita, é facilmente realizada.

2.4 ANÁLISE DO AMBIENTE

Em relação a realização da primeira etapa do plano de marketing a qual está relacionada ao planejamento, foi necessário a aplicação de um questionário aos clientes da loja, para que fosse possível a análise do mercado. O questionário é composto por 10 questões fechadas, a fim de compreender os aspectos voltados para a definição do público alvo e sobre marketing digital.

Outra metodologia utilizada foi a aplicação da Matriz de Swot aos gestores da empresa, a qual é baseada em Oportunidades, Ameaças, Forças e Fraquezas.

2.5 METODOLOGIA PARA ANÁLISE DOS DADOS

Para a tabulação dos dados obtidos, foi necessária a utilização de recursos como planilhas e gráficos para apresentação e interpretação dos resultados. Foram realizadas análises de estatística descritiva por meio da média das respostas.

Após a elaboração do plano de marketing foi realizada uma análise junto aos gestores da empresa a fim de analisar a viabilidade da aplicação do estudo desenvolvido.

2.6 ESTUDO DE CASO

A pesquisa será realizada junto a empresa Helena Rompava, no município de Telêmaco Borba (Paraná, Brasil), no ramo de vestuário fundada em agosto de 2007, a qual conta com dois funcionários sendo a proprietária Helena e seu Filho Jackson onde atende à demanda atual. A loja de vestuário multimarcas trabalha com mix de produtos que atende todos os públicos feminino e masculino seja ele criança, jovem, adulto ou idoso. Também trabalha com numerações especiais Plus Size.

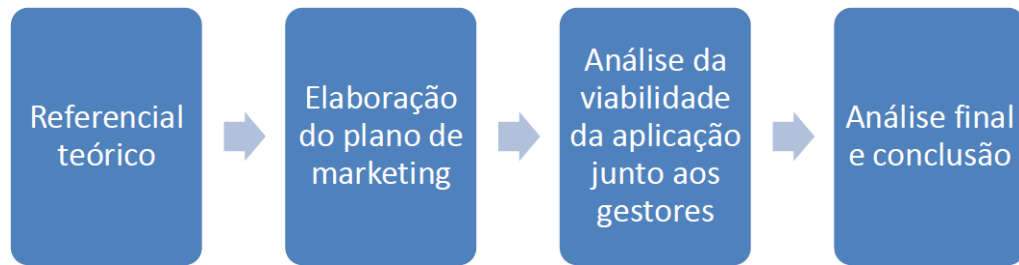
Possui aproximadamente 400 clientes fixos e tem como uma das principais ações de marketing as redes sociais Facebook, Intagran e Whatsapp, onde faz a publicações de fotos e vídeos de seus produtos e publicações em apoio a campanhas sociais como setembro amarelo, outubro rosa entre outros.

A empresa de confecções trabalha com diversas marcas de vestuários, buscando ampliar o público alvo, com o intuito de realizar o atendimento aos clientes de forma mista, presencial e telemarketing como forma de fidelização de clientes.

Foi realizado um estudo de caso junto a Empresa, por meio da elaboração de um plano de marketing, onde uma das etapas consistiu na aplicação de uma pesquisa de mercado via formulário eletrônico para um grupo de 50 clientes.

2.7 SÍNTESE DA METODOLOGIA

Para o melhor entendimento da metodologia do presente estudo, na figura 03 está representada a síntese da metodologia.

Figura 3 – Síntese da Metodologia

Fonte: Autoria própria (2020)

A metodologia proposta possibilitará atingir os objetivos do estudo, conforme a temática da pesquisa.

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

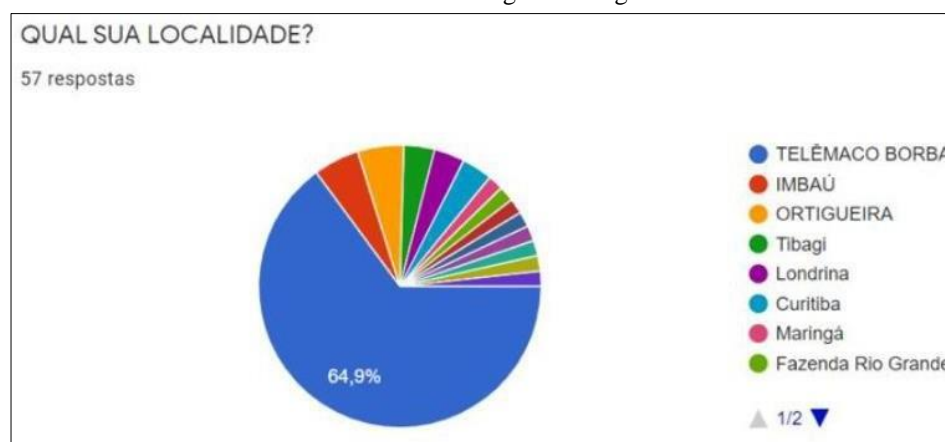
Seguindo os passos elencados pela metodologia de plano de marketing do Sebrae (2005), os resultados da presente pesquisa estão apresentados nos tópicos a seguir.

3.1 PLANEJAMENTO

3.1.1 Análise do ambiente

Conforme exposto na metodologia, a análise do ambiente consistiu em duas etapas, aplicação de questionário aos clientes da empresa qual foi realizada entre o período de maio a junho 2020, para pesquisa de mercado, e análise do ambiente interno e externo por meio da aplicação da análise de Swot.

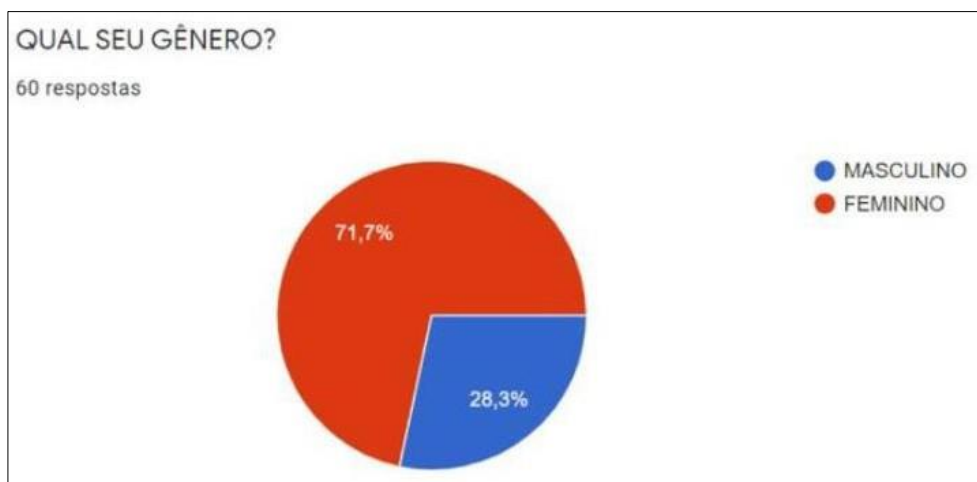
Quanto a pesquisa de mercado os resultados estão evidenciados nos gráficos a seguir.

Gráfico 1: Região abrangente

Fonte: Autoria própria (2020)

Conforme os resultados apresentados no gráfico 01, oito cidades são atendidas sendo todas localizadas no estado do Paraná. Telêmaco Borba apresenta maior número de clientes com aproximadamente 65%, devido a loja física estar localizada nesta cidade.

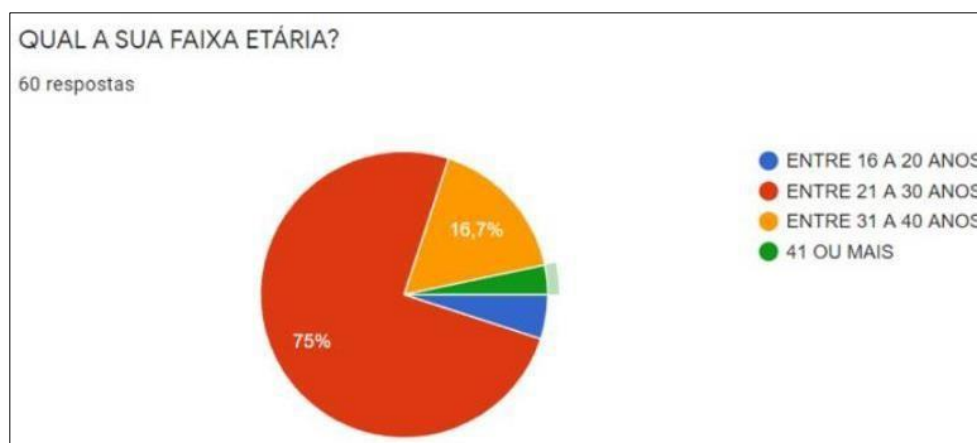
Gráfico 2: Gênero



Fonte: Autoria própria (2020)

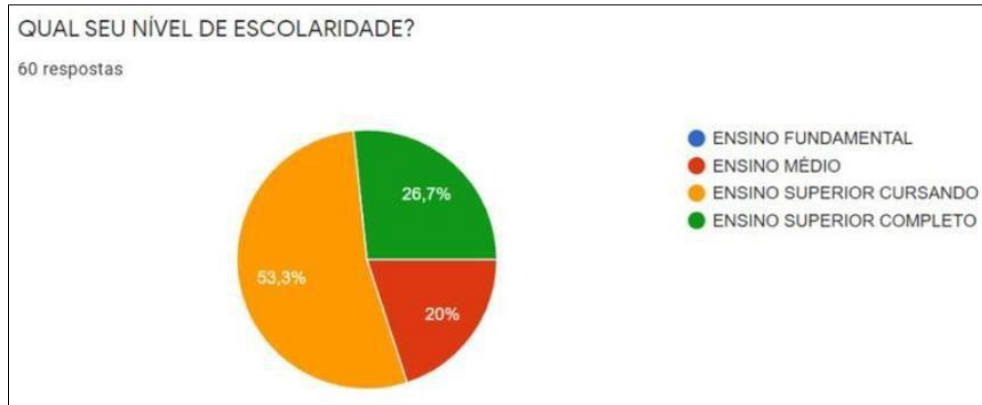
Nota-se no gráfico 2 que o público feminino apresenta um percentual mais elevado, com 71,2%.

Gráfico 3: Faixa etária dos clientes



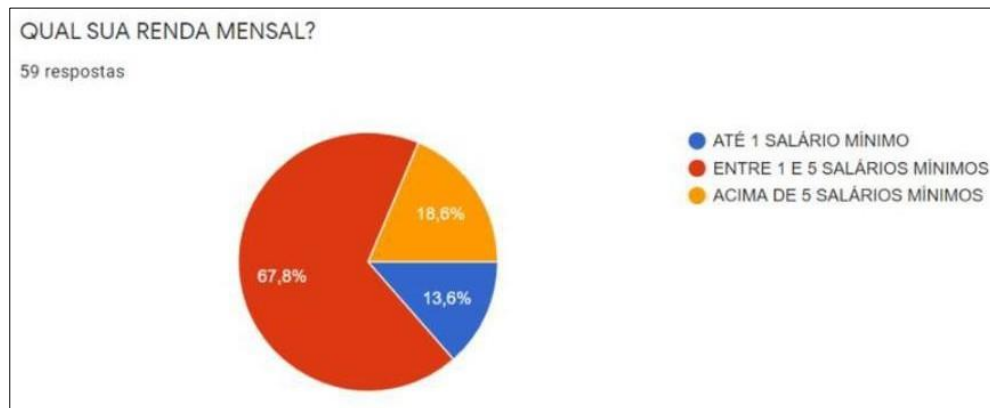
Fonte: Autoria própria (2020)

É possível identificar no gráfico 3, que 75 % dos consumidores ativos estão na faixa etária de 21 a 30 anos.

Gráfico 4: Escolaridade

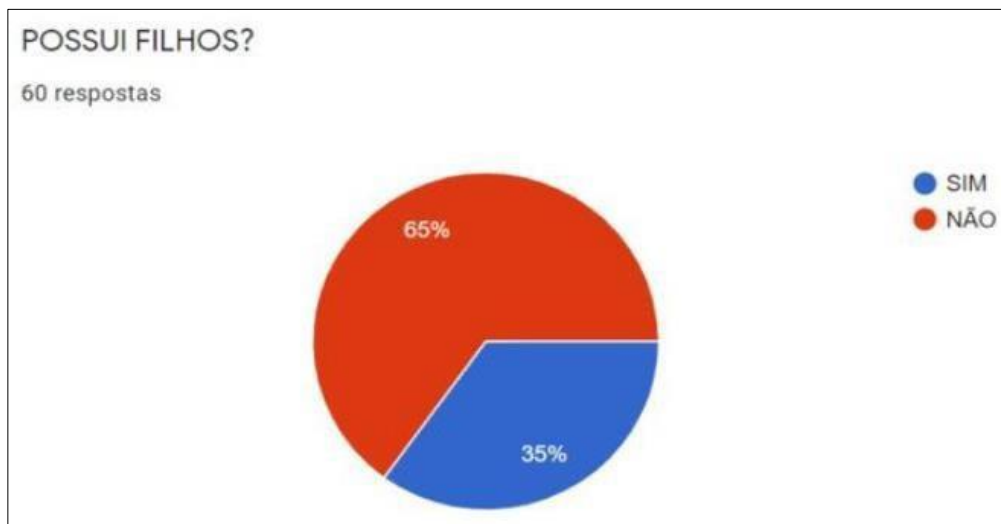
Fonte: Autoria própria (2020)

É possível observar no gráfico 4 que, dos clientes que responderam ao questionário apenas 20% não possui formação superior.

Gráfico 5: Faixa de renda mensal

Fonte: Autoria própria (2020)

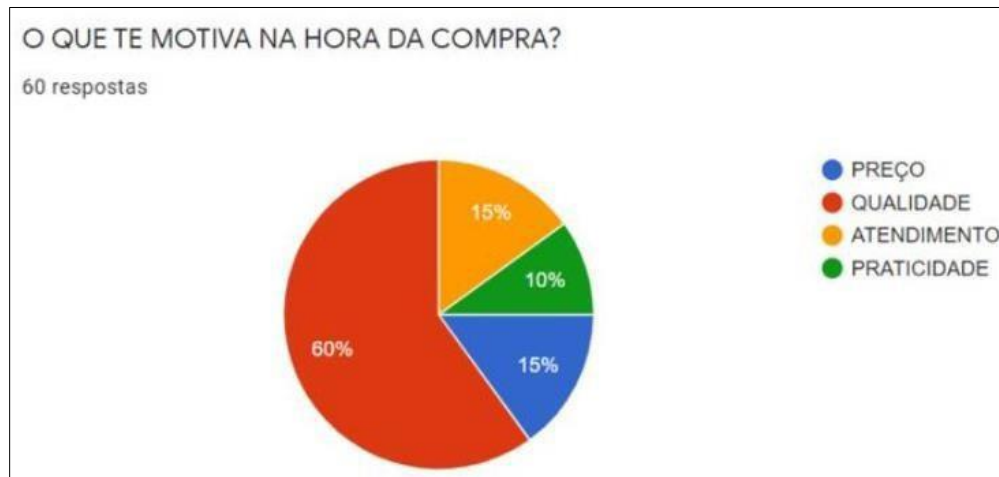
Observa-se no gráfico 5 que, a maior parte dos clientes possuem renda entre 1 a 5 salários mínimos e somente 13,6% dos clientes recebem valor inferior a um salário mínimo

Gráfico 6: Número de filhos

Fonte: Autoria própria (2020)

Em relação ao número de filhos, observa-se que 65% não possuem filhos, fator que pode estar relacionado a idade das clientes.

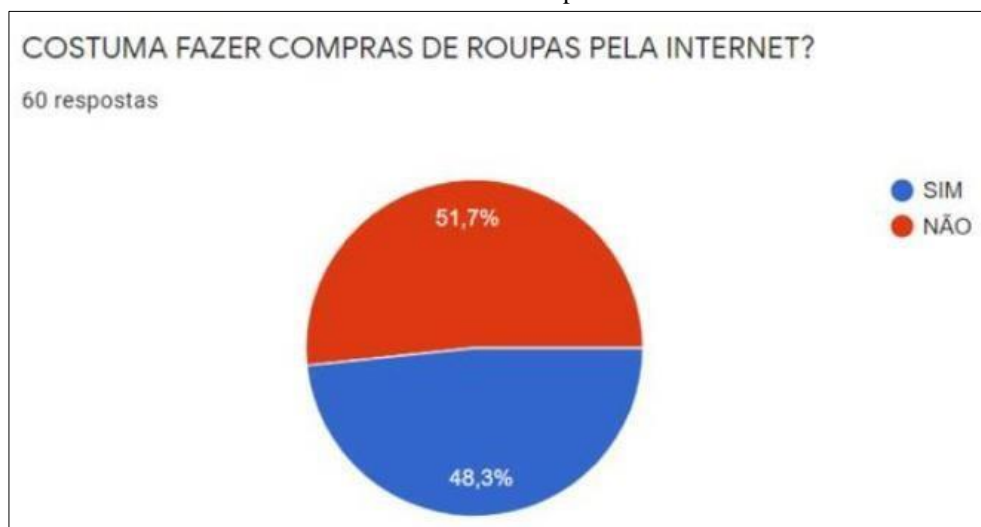
Gráfico 7: Principal motivação para fechar uma compra



Fonte: Autoria própria (2020)

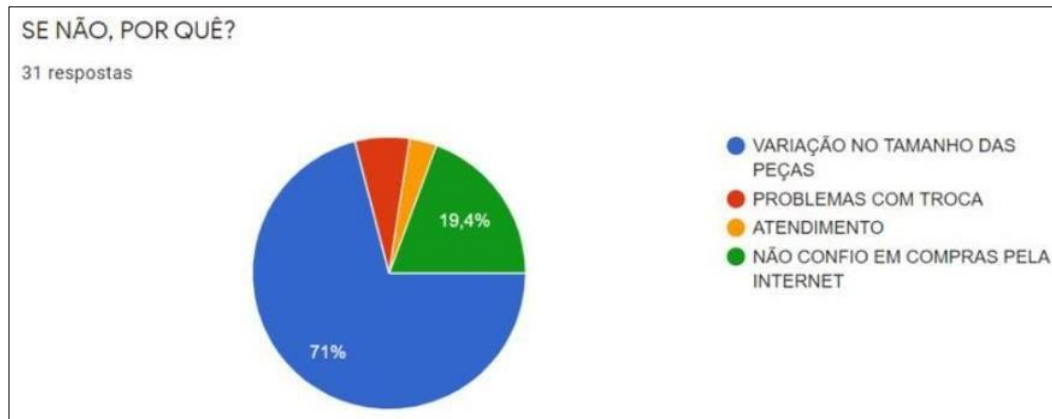
Em relação a motivação para a realização da compra, identifica-se que 60% busca a qualidade do produto na hora da compra e os demais 40%, ficam divididos entre preço, praticidade e atendimento.

Gráfico 8: Compras on-line



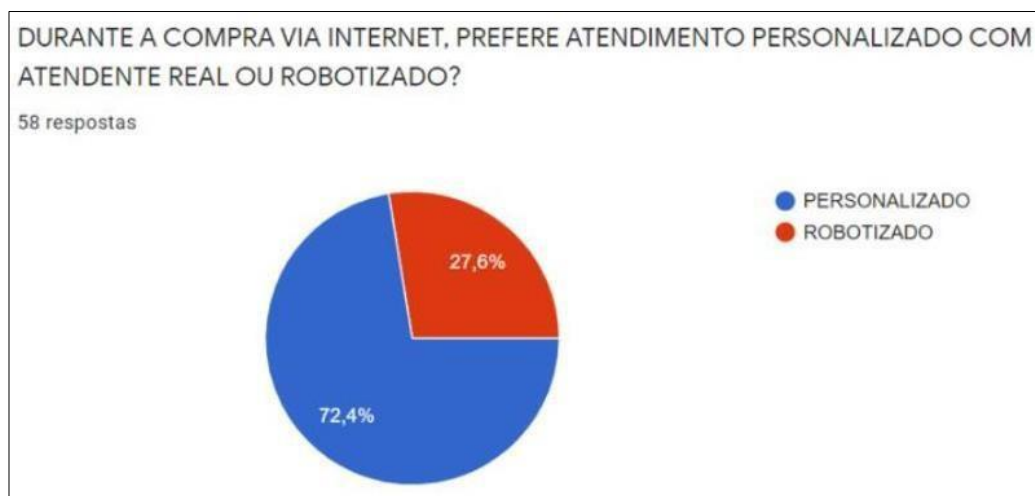
Fonte: Autoria própria (2020)

O gráfico 8 aponta que 51,7% não costuma realizar compras pela internet e 48,3% costumam realizar comprar na internet. Trata-se de um resultado equilibrado, que tende a ser alterado conforme as necessidades dos clientes principalmente em período de pandemia e isolamento social.

Gráfico 9: Motivo de não comprar On-line

Fonte: Autoria própria (2020)

De acordo com os motivos que influenciam os clientes a não realizarem compras pela internet, 71% não realiza compra de roupas pela internet, devido avariação nos tamanhos das peças e 19,4% não confiam em compras pela internet.

Gráfico 10: Preferência de atendimento

Fonte: Autoria própria (2020)

Em relação ao atendimento realizado para a compra pela internet, 72% preferem receber um atendimento personalizado, aquele qual o vendedor mostra o produto e explica detalhadamente.

Os resultados da análise de Swot estão representados na Quadro 01.

Quadro 1: Análise de Swot

FATORES EXTERNOS	
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none"> • Compras direto da fábrica (menor custo); • Conquista de novos clientes no período de pandemia, por já realizar atendimento via delivery; • Saída de concorrente; • Inclusão vendas online; • Parcerias estratégicas; 	<ul style="list-style-type: none"> • Novos concorrentes; • Cliente inadimplente; • Pouca reserva de capital; • Número alto de desemprego;
FATORES INTERNOS	
FORÇAS	FRAQUEZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Facilidade de pagamento; • Local para estacionar; • Produtos exclusivos e de qualidade; • Atendimento em horários diferenciado; • Empresa solida (14 anos no mercado) • Boas instalações; 	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos financeiros limitados; • Falta de sistema de controle (estoque e vendas) • Mudança rápida de coleção;

Fonte: Autoria própria (2020)

Ao observar a análise de Swot, é possível notar a empresa está passando por um momento de reestruturação e adaptação frente ao período de pandemia, pois verificam como oportunidades o atendimento via delivery, inclusão de vendas on-line e parcerias estratégicas.

A empresa apresenta clareza em relação as suas forças como: facilidade no pagamento, estacionamento, qualidade dos produtos, força da marca e boas instalações.

Em relação as fraquezas, destaca-se a pouca reserva de capital e recursos financeiros limitados, características comuns em pequenas empresas. Nota-se ainda a questão da inadimplência, que pode ser uma fonte de recursos para elevar o capital da empresa, sugere-se ações voltadas para cobrança dos clientes a fim de obter um retorno dos valores. Outra sugestão pode ser a revisão da política de crédito, para evitar futuros inadimplentes.

3.1.2 Definição do público alvo

Tendo como base as informações provenientes da análise do ambiente interno e externo foi estabelecido o público alvo conforme o Quadro 02.

Quadro 2: Público Alvo

Público alvo	
Fatores	Definição
Geográfico	Público presencial: Clientes localizados na cidade de Telêmaco Borba - PR Público e-commerce: Clientes localizados em cidades próximas a Telêmaco Borba, como Ortigueira, Imbaú, Tibagi e Londrina.
Demográficos	Faixa etária: 20 a 40 anos. Sexo: Feminino, porém a um percentual de público masculino que pode ser um público em potencial. Renda: 1 a 5 salários mínimos Educação: Ensino superior.
Psicográficos	Estilo de vida: Clientes Premium que querem utilizar peças exclusivas. Atitudes: São clientes que trabalham, tem uma vida agitada. Outros trabalham e estudam. Clientes que prezam a qualidade e bom gosto.
Comportamentais	Hábitos de consumo (marcas, preço, produtos): Os apresentam relacionamento duradouro com a loja, compram mensalmente e indicam a loja e os produtos para amigos e conhecidos. Frequência de compra: Mensal Benefícios procurados: Exclusividade, tamanhos especiais.

Fonte: Autoria própria (2020)

Por meio da pesquisa de mercado e a entrevista com os gestores da loja, foi possível identificar qual é o público alvo atendido atualmente pela loja, que pode ser definido como: mulheres entre 21 e 40 anos, sem filhos e que possuem uma renda de até 5 salários mínimos. É notável o percentual de público masculino, que poder ser também um público em potencial para a empresa.

É possível identificar a afinidade pela qualidade dos produtos, que caracteriza o diferencial da loja, em preocupar-se com a qualidade e marcas dos produtos oferecidos.

Outro ponto a ser destacado é referente a preferência pelas compras presenciais, e a predileção em atendimentos personalizados em compras pela internet. Isso remete o favoritismo pelo marketing de relacionamento, o qual pode ser explorado pela loja, não só em atendimentos presenciais, mas também em atendimentos virtuais, visto que há um elevado percentual de clientes que costumam realizar compras pela internet.

3.1.3 Definição do posicionamento de mercado

A definição do posicionamento de mercado pautou-se em uma análise da concorrência junto aos gestores da empresa, conforme mostra o Quadro 03.

Quadro 3: Análise da concorrência

Informações	Empresa Helena Rompava	Concorrente 1	Concorrente 2
Atuação	Bairro	Bairro	Centro
Público alvo	Clientes classes B e C	Clientes C e D	Clientes B e C
Pontos Fortes	Qualidade dos produtos, atendimento em horário especial, forma de pagamento facilitada.	Preço acessível, Atendimento em horário especial.	Qualidade dos produtos, forma de pagamento facilitada, alto estoque.
Pontos Fracos	Atendimento on-line	Formas de pagamento	Estacionamento
Estratégias utilizadas	Foco nas tendências de mercado, parceria com empresas fornecedoras.	Vendas on-line via facebook.	Marketing, vendas em site.

Fonte: Autoria própria (2020)

Em relação ao posicionamento de mercado nota-se que a empresa Helena Rompava, apresenta uma imagem que prioriza a qualidade de seus produtos, o atendimento personalizado, apresenta instalações adequadas e tem o estacionamento como uma vantagem sobre seus concorrentes, por ser localizada em um bairro residencial, tem acesso facilitado ao cliente, qual não passa pelo stress que se tornou procurar uma vaga ou ficar por muitos minutos no trânsito.

Outra vantagem seria a forma facilitada de pagamento, aceita todos os tipos de pagamentos e ainda conta com crediário próprio.

Em relação aos concorrentes a empresa precisa apresentar melhorias no atendimento on-line, com a criação de uma loja virtual (e-commerce), criar grupos de vendas e investir em marketing digital nas redes sociais, pra poder assim aumentar sua visibilidade e o faturamento.

3.1.4 Definição da marca

As pesquisas de mercado e público-alvo são fontes de criação, para o nome e o símbolo da empresa, permitindo que ela ganhe uma identidade e seja a tradução da imagem da sua empresa. Segundo Sebrae (2005), “A marca deve assegurar a integridade e a confiabilidade conquistadas ao longo dos anos”.

A empresa possui uma marca sólida no mercado junto aos seus clientes, portanto os gestores optaram por manter o nome e o símbolo da empresa atualmente utilizados, não sendo necessária a mudança. Porém optou-se por uma revitalização da imagem de acordo com o posicionamento no mercado, investindo em um design mais arrojado sem mudar o conceito da marca.

Portanto a empresa optou por manter o nome “Helena Rompava”, fundadora loja e que apresenta um alto grau de afinidade com seus clientes. A logomarca da empresa está baseada no símbolo de um Ramo de Oliveira o qual representa abundância, glória, paz e, ainda purificação conforme a imagem.

Figura 04: Imagem da logomarca Helena Rompava

Fonte: Autorial Própria (2020)

A logomarca remete a abundância, glória e paz que fortalece o posicionamento da empresa no mercado a qual apresenta a identidade de qualidade do produto, atendimento com excelência e ambiente adequado.

4.1.5 Definição dos objetivos e metas

De acordo com Sebrae (2005, p. 38), “objetivos e metas são os resultados que a empresa espera alcançar”, são eles que orientam as ações da empresa. Nestesentido, os objetivos são mais amplos e simples e as metas são mais específicas e essenciais para o plano de marketing. As metas ainda podem servir como base para elaboração de indicadores de desempenho para medir os resultados das ações planejadas.

Quadro 04: Quadro de Objetivos e metas

Objetivos e metas para 2021	
Objetivos:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ser referência no ramo de vestuário; 2. Fornecer os melhores produtos com exclusividade; 3. Garantir a satisfação do cliente; 4. Abrir uma nova loja na Avenida comercial; 5. Fortalecer a marca da empresa em Telêmaco Borba e região por meio das redes sociais.
Metas:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Conquistar 20% de jovens da região como clientes; 2. Obter um capital de giro, para poder realizar novos investimentos em marketinge na abertura de uma filial da loja no centro da cidade; 3. Implantar um site de vendas on-line no prazo de 2 meses; 4. Elevar o faturamento das vendas em 20% em comparação ao mesmo período do ano anterior. 5. Elevar o engajamento nas redes sociais (Facebook e Instagram) em 50% tendo a referência o engajamento atual.

Fonte: Autorial própria (2020)

Por meio os objetivos e metas é possível notar a tendência da empresa em crescer não somente em número de clientes mas também crescer fisicamente com a abertura de uma filial da

empresa. Nota-se também objetivos e metas voltadas para estratégias de fortalecimento da marca (branding), que é visto nitidamente no marketing 4.0.

3.1.5 Definição das estratégias de marketing

A definição das estratégias de marketing consiste nas decisões necessárias para determinar a maneira na qual o mix de marketing, (produto, preço, praça, promoção, pessoas) são combinados.

Quadro 05: Estratégias de Marketing

Estratégias de Marketing	
Produto	Roupas feminina e masculina em geral. Marca: Osmoze, Denúncia, Empório jeans, Biotwo, Morena Rosa Qualidade: Alta
Preço	Preços promocionais: Serão aplicados preços promocionais quando for realizada a troca de coleções, geralmente nas trocas de estações. Ponta de estoque. Preços personalizados: Serão aplicados preços específicos para clientes fiéis. Tipos de desconto: Pagamento em dinheiro ou cartão a vista.
Praça	Localização Física: Bairro residencial em Telêmaco Borba e projeto para abertura de uma filial da loja no centro da cidade. Vendas digitais: Atender Telêmaco Borba e Região. Infraestrutura: Espaço físico novo, com boa infraestrutura. Parcerias: Industria de Jeans Bd vest e Aero Denin
Promoção	Convites para lançamento de coleção e telemarketing ativo para confirmação; Panfletos em sindicatos e estabelecimentos parceiros; Eventos comemorativos: Dia das Mães, Dia dos Pais, Dia das Crianças e Natal; Políticas de fidelização: envio de cartões de aniversário, promoções em datas comemorativas, eventos; Marketing cooperado: parceria com academia e salão de beleza. Investimento em marketing de relacionamento digital para reforço de marca.
Pessoas	Cursos de capacitação para os colaboradores visando elevar a qualidade do atendimento.

Fonte: Autoria própria (2020)

3.2 IMPLEMENTAÇÃO

3.2.1 Plano de ação: 5W2H

Para implementação do plano se faz necessária uma organização e um planejamento que onde seja possível o acompanhamento das ações propostas, paratanto optou-se pela ferramenta 5W2H para elaboração do plano de ação, conforme o quadro 06.

Quadro 6: Plano de ação

O que	Porque	Como	Quem	Quando	Onde	Quant o
Promoções ponta de estoque	Troca de coleção	Selecionar mercadorias e remarcar com valor promocional.	Jackson	Final de todas as estações do ano.	Loja Helena Rompava	\$ 0,00
Criação de site	Para melhorar a visibilidade da marca na internet.	Contratando empresa especializada	Responsável pela contratação da empresa	Até o final de 2020	Não se aplica	Orçar
Criação de loja on-line para e-commerce	Alavancar as vendas e com isso aumentar o faturamento.	Através de uma parceria com escola X de desenvolvimento de website.	Alunos da escola.	Janeiro 2021	Curitiba – Pr	\$ 0,00
Cartão fidelidade	Incentivar os clientes a voltarem realizar novas compras.	A cada compra realizada o cliente receberá um carimbo, desta forma ao atingir a quantidade de 3 já poderá trocar por um desconto progressivo.	Helena	Início 01/12/2020	Loja Helena Rompava	\$ 200,00
Postagens diárias nas redes sociais	Para angariar mais clientes e aumentar a visibilidade da loja.	Realizar fotos para postagens diárias, fazer a contratação de patrocínio das publicações via instagram.	Jackson	10/2020	Instagram @helenarompava	100,00
Criação de grupos no whats	Contato rápido com número maior de clientes.	Enviar link de convite aos clientes para quais tenha interesse em participar possam fazer parte deste grupo.	Helena	11/2020	Whatsapp administrado por Helena.	\$ 0,00

Patrocinar brindes	Intuito de divulgação da loja e conquistar novos clientes.	Vale compras para sortear em eventos de empresas parceiras.	Jackson	10/2020	Loja Helena Rompava	\$ 200,00
Treinamento	Melhorar o atendimento tanto físico como on-line	Realizar cursos em empresas especializadas	Jackson e Helena	11/2020	Na instituição contratada	\$400,00
Panfletagem	Aumento na divulgação	Contratação de 2 pessoas por diária para fazer a distribuição em local estratégico.	Jackson	Quando houver promoções.	Pontos de maior fluxo de pessoas como semáforo. E bairros próximos a loja.	350,00
Datas comemorativas	Conquistar novos clientes	Através de carros de som, panfletagem e mídias social	Jackson	Principais datas comemorativas como; Dia dos Pais; Dia das Mães; Dia dos Namorados; Natal.	Cidade de Telêmaco Borba	300,00

Fonte: Autoria própria (2020)

3.3 AVALIAÇÃO E CONTROLE

Para a avaliação e controle das estratégias e ações propostas no plano de marketing foi realizada junto aos gestores da empresa a definição dos indicadores de desempenho e ferramentas para controle e medição. De forma simples e direta foi elaborado o quadro conforme a quadro 07 com os resultados desta etapa.

Quadro 7: Indicadores, metas e ferramentas para controle

Indicador	Meta	Controle
Faturamento	Aumento de 20% sobre o faturamento do ano anterior.	Sistema ou planilha no excel. Soma dos valores das vendas realizadas no período e comparadas ao mesmo período do ano anterior.
Satisfação dos clientes	Atendimento em 90% de satisfação dos clientes.	Pesquisa aplicada a cada venda realizada. Fechamento trimestral.
Qualidade dos produtos	Zero reclamações referentes a qualidade do produto.	Controle de reclamações referente a qualidade dos produtos.
Engajamento nas redes Sociais	Obter 5% de engajamento nas publicações em redes sociais.	Controle de curtidas e envolvimento nas publicações, por meio dos gráficos gerados pelas próprias redes.
Vendas pela internet e whats	Elevar em 30% as vendas realizadas pela internet e whats ap.	Controle do número de vendas por meio de planilha de excel.

Fonte: Autoria própria (2020)

Os controles são necessários para uma boa gestão empresarial, são necessários para medir o desempenho em relação ao que se pretende medir e comparar os resultados com as metas estabelecidas. Neste sentido Sebrae (2005), aponta que “A avaliação e o controle de um Plano de Marketing permitem reduzir a diferença entre o desempenho esperado e o desempenho real, garantindo sua eficiência”.

4 CONCLUSÃO

O principal foco deste estudo foi elaborar um plano de marketing para uma empresa de vestuário localizada na cidade de Telêmaco Borba. Tal objetivo foi alcançado ao aplicar o modelo do plano de marketing proposto por Sebrae (2005).

Sendo assim, para o alcance aos objetivos propostos, foram aplicados instrumentos de natureza qualitativa e quantitativa, a partir da análise dos gráficos acima apresentados. Observou-se por meio da pesquisa de mercado realizada que o grau de satisfação dos clientes pesquisados, bem como uma nova perspectiva acerca do marketing virtual e facilidade no pagamento através de novos segmentos de mercado das instituições financeiras, como PIX e QR CODE.

Destarte ainda, compreende-se que estes novos segmentos de mercado buscam se adequar aos seus consumidores, ofertando a cada cliente serviços mais personalizados, promovendo a inclusão financeira e possibilitando a inovação das práticas comerciais, principalmente engajar-se nas propostas de e-commerce, vislumbrando novos caminhos ao segmento pesquisado.

Se lançar ao mercado hoje, exige confiabilidade, qualidade e empreendedorismo, pois o mesmo encontra-se asobrado de pequenas empresas que não investem na qualidade, e desta forma, a empresa Helena Rompava, proporciona aos seus clientes, conforme pesquisado, produtos excelentes e exclusivos. Assim, chega ao mercado com um novo olhar, um novo modelo de negócio, o qual agrada seus clientes sem deixá-los na mão, vislumbrando identificar novas metas para os próximos anos, como foram expostos na presente pesquisa.

REFERÊNCIAS

- BRITO, R, R. GIOVANINI, T. **E-commerce como ferramenta de venda através de sites de compra coletiva**. Resende: 2012.
- E-COMMERCEBRASIL. 2020. Disponível em: www.ecommercebrasil.com.br/noticias/e-commerce-cresce-abril-fatura-compreconfie-coronavirus. Acesso em 20.mai.2020.
- KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- _____. **Marketing 4.0** [recurso eletrônico]. Rio de Janeiro: Sextante, 2017.
- _____; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Plano De Marketing Para Micro E Pequena Empresa**. 6ª Edição. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2011.
- LUDOVICO, Nelson. **Gestão de marketing**. 1ª Edição, EDITORA SARAIVA, 2014.
- MCKENNA, R. **Marketing de Relacionamento: Estratégias bem-sucedidas para a era do cliente**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- PACHECO, E, L, Z. **Marketing de Relacionamento: Um estudo da aplicação ao mercado brasileiro de eletrônicos**. Fundação Getulio Vargas. 2001. Disponível em:

<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/5722/1200200605.pdf?sequ enc.>
Acesso em 20.maio.2020.

SEBRAE. **Plano de marketing**, 2005. Disponível em :
[https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/1947E3304928A275032571FE00630FB1/\\$File/NT00032296.pdf](https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/1947E3304928A275032571FE00630FB1/$File/NT00032296.pdf)

SPC BRASIL. **Comportamento de compra do consumidor online**, 2020. Disponível em:
<file:///C:/Users/ADN/Pictures/Downloads/An%C3%A1lise-Consumo-Online--Processos-de-Compras-e-Impulsividade.pdf>. Acesso em 20.jun.2020.

TASIC, I, A, B. **Marketing de Relacionamento e E-commerce**: Um estudo sobre as livrarias de São Paulo. Fundação Getulio Vargas. 2001. Disponível em: https://pesquisa-eaesp.fgv.br/sites/gvpesquisa.fgv.br/files/publicacoes/marketing_de_relacionamento_e_e-commerce_-_um_estudo_sobre_as_livrarias_de_sp.pdf. Acesso em 22.maio.2020.

ZENONE, L, C. **Fundamentos de marketing de relacionamento**: fidelização de clientes e pós-venda / Luiz Claudio Zenone. - 2. ed. - São Paulo: Atlas, 2017.
<https://www.bcb.gov.br/estabilidadefinanceira/pagamentosinstantaneos> 21/10/2020

CAPÍTULO 5

GESTÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL NO PROCESSO LOGÍSTICO

DOI: 10.51360/zh4.240307-73

Juvancir da Silva
Rodrigo Pereira Leite

GESTÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL NO PROCESSO LOGÍSTICO

Juvancir da Silva¹

Rodrigo Pereira Leite²

RESUMO

A organização que não reconhece que seus conhecimentos são importantes e não se preocupa com a gestão destes conhecimentos, muitas vezes é afetada em seus processos de trabalho com atrasos, retrabalho e desorganização de informações, o que gera perda de recursos e afeta a competitividade da organização. Considerando tais informações, surgiu o problema, como a gestão do conhecimento pode ser utilizada para beneficiar o processo logístico? É neste sentido que o objetivo geral do artigo foi realizar um diagnóstico da gestão do conhecimento nos processos relacionados com a gestão de estoque, controle e expedição e propor soluções com a utilização de técnicas de gestão do conhecimento. Para alcançar o objetivo foram aplicadas duas técnicas de gestão do conhecimento, a narrativa para registrar experiências dos colaboradores e a técnica de mapeamento de processo. O estudo evidenciou o entendimento que os conhecimentos dos colaboradores são parte fundamental para o setor avaliado, e que eles possibilitam que iniciativas sejam tomadas para evitar desperdícios de recursos, tornando a organização mais eficiente.

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento; Processo Logístico; Transformação do Conhecimento;

1. INTRODUÇÃO

Atualmente vivemos no que consideramos a era da informação, pois está a nossa disposição diversas tecnologias para nos dar acesso aos mais variados assuntos e conteúdos, propiciando as organizações mudarem suas estratégias de atuação no mercado e as deixando mais dinâmicas. Com isso, o capital deixou de ser o principal ativo de uma organização e deu lugar ao conhecimento e as informações. Apesar das facilidades encontradas, a era da informação também traz a dificuldade de selecionar as informações que são realmente significativas em um meio abundante de informações. Sabendo disto, torna-se imprescindível que, as organizações reconheçam que o conhecimento e o capital intelectual da organização são fundamentais para resolver seus problemas.

O capital intelectual de uma organização é a soma de todo o conhecimento aprendido e disponível, que apresenta certa vantagem competitiva e tem como característica ser intangível (Stewart, 1998). Uma organização que não reconhece que seus conhecimentos são importantes e que não se preocupa com a gestão destes conhecimentos, muitas vezes é afetada negativamente em seus processos de trabalho com atrasos, retrabalho, desorganização de informações, o que gera perda de recursos e afeta diretamente a competitividade da organização.

Na organização objeto deste estudo, a Gestão do Conhecimento (GC) deve ser empregada com a finalidade de identificar e registrar os fluxos dos processos internos de forma que as práticas decorrentes dos conhecimentos aprendidos pelos colaboradores ao longo de sua trajetória na

¹ Universidade Estadual de Ponta Grossa- UEPG- (juvancirsilva@uepg.br)

² Univerisade Estadual de Ponta Grossa – UEPG - (rodrigoprplt@hotmail.com)

organização sejam registradas e aperfeiçoadas para dar andamento às funções da organização mesmo com a troca de seus colaboradores. Portanto, permitindo que os conhecimentos tácitos sejam explicitados. Especificamente sendo objeto deste artigo os processos relacionados com a gestão de estoque, controle e expedição dos livros didáticos.

A principal atividade no setor, local da pesquisa, é a produção e distribuição dos livros didáticos que atualmente, vem enfrentando problemas ocasionados em parte pelo fato dos responsáveis por realizar as atividades terem se desligado da organização e parte dos seus conhecimentos sobre o processo terem se perdido. A falta de padrões e documentos completos sobre o processo gera dificuldades aos colaboradores que assumiram estas atividades.

A necessidade de se aplicar a gestão do conhecimento se torna necessária a fim de proporcionar bom andamento aos processos e continuidade aos trabalhos da organização mesmo com a troca dos profissionais, evitando a formação de estoques e o expurgo de materiais. Considerando tais informações, surgiu o problema, como a gestão do conhecimento pode ser utilizada para beneficiar o processo logístico? Portanto, o objetivo geral do artigo foi realizar um diagnóstico da gestão do conhecimento nos processos relacionados com a gestão de estoque, controle e expedição dos livros didáticos, com a finalidade de propor soluções aos problemas identificados.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 GESTÃO DO CONHECIMENTO

O conhecimento pode ser entendido segundo Davenport e Prusak (1998) como um misto de valores, experiências, informações contextuais e *insight* (compreensão ou solução de um problema), que combinados e incorporados a novas situações geram novas experiências e informações. Nesta mesma linha Alvarenga Neto, Barbosa e Pereira (2007) destacam que o conhecimento só existe na mente das pessoas, e que o conhecimento fora deste ambiente é visto somente como informações. Portanto, se faz relevante que as organizações gerenciem o conhecimento contido nas pessoas.

A gestão do conhecimento segundo Angeloni (2008) pode ser entendida como uma junção dos processos de aquisição, criação, armazenamento, compartilhamento e utilização de conhecimento dentro das organizações. A criatividade para Corrêa (2014) é uma parte deste processo, pois nesta etapa as idéias são geradas, desenvolvidas e transformadas, e a partir de então podem trazer resultados as organizações. Nonaka e Takeuchi (1997) consideram a gestão do conhecimento como um processo humano e que é interligado com a infraestrutura e com a tecnologia da informação da organização. Para Davenport e Prusak (1998) o que uma organização sabe coletivamente e como ela trabalha esses conhecimentos e adquirem novos, é a real vantagem competitiva que ela possui.

Segundo Sveiby (1998, p. 3) a “gestão do conhecimento não é mais uma moda de eficiência operacional”. E é neste contexto que a gestão do conhecimento se justifica como necessária às empresas e deve fazer parte da cultura organizacional. Para Rocha Neto (2012) o sucesso e os benefícios na implementação de uma gestão de conhecimento em qualquer tipo de organização só é possível se a cultura organizacional for positiva em relação à geração, compartilhamento, socialização e transferência de conhecimento.

A gestão do conhecimento (GC) é, portanto, um conjunto de estratégias para criar, adquirir, integrar, sistematizar, compartilhar e aplicar o conhecimento, a fim de auxiliar na geração de idéias, na solução de problemas e na tomada de decisão. É um novo modelo de gerenciamento, focado na aprendizagem contínua, na estratégia da inovação e na geração de conhecimentos (Rocha Neto, 2012).

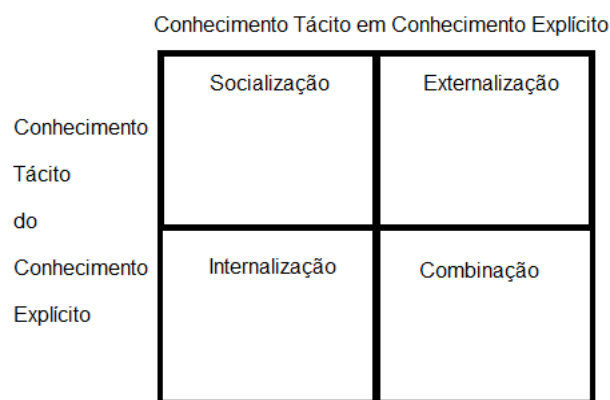
Segundo Rocha Neto (2012) os conhecimentos podem ser separados em três formas distintas e complementares, sendo eles classificados como: tácitos quando presente na mente das pessoas e resultante das experiências obtidas ao longo da vida, explícitos quando tais experiências são materializadas em registros diversos e implícitos quando ocultos em inovações de produtos e processos de criação.

Neste sentido para Nonaka e Takeuchi (1997) a gestão deste conhecimento tem a função de gerenciar e transformar os conhecimentos tácitos em explícitos, de modo que possam ser aproveitados pelas organizações da melhor forma possível. O conhecimento explícito pode ser definido como aquele que é transmitido de maneira formal e ordenada, enquanto que o conhecimento tácito é pessoal e difícil de ser formulado e comunicado.

Para que o processo de transformação do conhecimento aconteça é fundamental que a organização identifique os conhecimentos relevantes e desenvolva redes e sistemas de informação, de preferência informatizados, para que tais conhecimentos sejam compartilhados entre os colaboradores de forma rápida (Batista, 2012; Robbins, 1999). Além da identificação, outro fator importante é saber localizar o conhecimento dentro das organizações. Segundo Davenport e Prusak (1998) os conhecimentos podem ser localizados principalmente nos colaboradores, mas também são encontrados em documentos, repositórios, processos, práticas, rotinas e normas organizacionais.

O conhecimento que os colaboradores possuem está baseado em experiências adquiridas ao longo de sua vida, sendo ele um conhecimento único e que está armazenado na mente de cada um, este conhecimento denomina-se conhecimento tácito (Davenport e Prusak, 1998). Um grande desafio é transformar um conhecimento tácito e pessoal em um conhecimento explícito, este estruturado, formalizado e escrito. Nonaka e Takeuchi (1997) defendem que há quatro modos de transformação do conhecimento que são: socialização, externalização, internalização e combinação. Para ilustrar melhor pode-se observar a Figura 1.

Figura 1 – Modos de Transformação do Conhecimento



Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997, p. 69)

Na socialização tem-se a transformação do conhecimento tácito em conhecimento tácito, isto acontece quando uma pessoa interage com outra trocando conhecimentos. Na externalização o conhecimento tácito é convertido em conhecimento explícito, isto acontece quando se transcreve o conhecimento da mente para meios estruturados e formalizados, exemplo desta transformação são manuais, procedimentos e normas. O processo de internalização é a transformação de conhecimento explícito em conhecimento tácito, nesta transformação a pessoa adquire novos conhecimentos de algo escrito como por exemplo, documentos e mapeamentos. Na combinação ocorre transformação de conhecimento explícito em conhecimento explícito. Através desta interação novos conhecimentos são gerados, um exemplo são artigos científicos onde é feito buscas de bibliografias (Nonaka & Takeuchi, 1997). Os modos de transformação do

conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1997) também são mencionados por Popadiuk e Ricciardi (2011), Freitag (2012), Silva e Valentim (2013), Costa, Campos Filho e Boclin (2008).

No desenvolvimento deste trabalho foi abordado apenas no processo de externalização. O processo de externalização permite a construção de novos conhecimentos, pois possibilita a criação de conceitos novos e explícitos a partir do conhecimento tácito, mas para que a transformação ocorra, o uso sequencial da metáfora, analogia e modelo são necessários (Nonaka e Takeuchi 1997). Popadiuk e Ricciardi (2011) e Corujo (2017) caracterizam da mesma forma a o processo de externalização.

Para Nonaka e Takeuchi (1997) o conhecimento explícito pode ser definido como articulado em linguagem formal e pode ser transmitido facilmente. Complementando esta definição, Corujo (2017), cita que tal conhecimento é caracterizado como o transmissível em linguagem formal e sistemática, sendo este sequencial, codificado e racional, o que possibilita adquirir conhecimento através da leitura e observação destes meios.

Strauhs et al. (2012) acrescenta que o conhecimento gerado através desta transformação é sobre tudo de aspecto-conceitual geral, e assim como no trabalho de Nonaka e Takeuchi (1997) a criação do conhecimento explícito é com base em analogias, modelos e comparações.

Para Davenport e Prusak (1998), Behr e Nascimento (2008) a codificação do conhecimento pode ser feita, porém ressalta-se que, nem todo o conhecimento tácito poderá ser convertido visto que é difícil registrar sensações de experiências passadas em documentos formais. Para a transformação do conhecimento tácito em explícito podem ser aplicadas práticas como a narrativa e mapeamento de processos (Strauhs et al., 2012).

A prática da narrativa consiste no compartilhamento de informações de um colaborador através da narração de experiências vividas e conhecimentos adquiridos. Para a realização desta prática é utilizado a técnica da entrevista e para isso são necessários três elementos: o narrador, a história e o entrevistador. O narrador tem a função de contar a história, que deve ser verdadeira e que contribua com o conhecimento e o entrevistador tem a função de fazer perguntas e registro do relato explicitando os conhecimentos expostos (Batista, 2012; Strauhs et al., 2012).

Na prática do mapeamento de processos o objetivo é identificar e registrar processos da organização a fim de que se possa obter uma visão global auxiliando na identificação dos processos essenciais, e trazer o benefício de percepção dos colaboradores quanto ao seu papel e contribuição para a organização. As principais técnicas utilizadas são: fluxogramas, fluxogramas funcionais, diagrama de fluxo de trabalho, diagramas de blocos e gráficos de mudança de estado (Batista, 2012; Strauhs et al., 2012).

A seguir foi abordado sobre a gestão logística com a finalidade entender seu funcionamento e importância, principalmente nas áreas de gestão de estoques e gestão da armazenagem, visto que, o tema está presente nos objetivos do artigo.

2.2 GESTÃO LOGÍSTICA

As organizações têm visado cada vez mais melhorar o atendimento ao consumidor, mas para que isso se torne possível é necessário conhecer todas as etapas do processo, almejando a satisfação plena de todos os agentes da cadeia de suprimentos. É importante lembrar que é preciso encontrar soluções eficientes no que diz respeito a custos e processos (Martins & Alt, 2000). Para alcançar esse propósito as organizações vêm adotando melhores práticas em logística, a qual tem se tornado cada vez mais um importante recurso para as organizações em termos de custos, isto se dá porque, ela tem como finalidade “controlar todo o processo de mercadorias, serviços e informações desde seu ponto de origem até seu destino final o consumidor” (Ballou, 2006, p.27). Para Kobayashi (2000) a logística tem a função de oferecer produtos, serviços e artigos comerciais a baixo custo e com rapidez ao consumidor. Ballou (2006) ressalta que a logística se tornou parte do processo da cadeia de suprimentos, assim, o que é o processo da cadeia de suprimento é

também conhecido como Gestão logística ou ainda Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos em inglês *Supply Chain Management* (SCM).

O conceito de SCM abrange os fundamentos da logística integrada, e ultrapassando seus limites. Na SCM a principal preocupação são as interações entre as funções de marketing, produção e logística no âmbito interno de uma organização e também com as interações das mesmas funções no ambiente externo (Ballou, 2006). Para Bowersox e Closs (2014) a SCM é a colaboração entre empresas para impulsionar o posicionamento estratégico e melhorar a eficiência operacional.

Ballou (2006) destaca que o objetivo da SCM é aperfeiçoar em longo prazo, o desempenho individual de cada empresa e da cadeia como um todo. Neste sentido, considerando a importância da gestão da cadeia de suprimentos, Sales (2001) destaca que o desempenho da cadeia é diretamente influenciado pelo resultado de seus participantes, ou seja, cada organização pode fazer o seu melhor, porém se um participante falhar a vantagem proporcionada pela SCM será prejudicada.

Para Sales (2001) a gestão da cadeia de suprimentos ocorre com a integração e coordenação entre os processos, fluxo de materiais e informações entre os participantes e que sua atuação a partir de então se torna estratégica buscando melhores resultados. Para que a SCM seja eficaz é preciso gerenciar os estoques com um melhor armazenamento e expedição dentro das organizações, proporcionando maior eficiência nos fluxos dos processos e reduzindo custos com desperdícios. A gestão de estoques de forma errada em um dos participantes da SCM gera impactos em todos os agentes da cadeia de suprimentos. Esse fato eleva os custos de transação da cadeia de suprimentos, portanto é preciso que conhecer as técnicas de gestão de estoques.

Para se entender melhor o que é a gestão de estoques, é preciso saber o que é estoque e qual a sua função. Estoque é definido por Slack, Chambers, Harlend, Harrison e Johnston (1997) como a acumulação de recursos materiais em um sistema de transformação, ou também qualquer recurso armazenado. Para Ballou (2006) estoque é a acumulação de matéria prima, suprimentos, componentes, materiais em processo e produtos acabados dentro das empresas.

As razões para se ter estoque dentro das organizações são as mais diversas. Para Ballou (2006) os estoques melhoram o nível de atendimento ao cliente por se ter o produto a pronta entrega, incentivam as economias de produção, visto que, na fabricação de determinado produto trabalha-se de forma contínua para obtenção de um custo ideal, ou seja, proporcionam as empresas negociarem lotes maiores a um valor mais acessível e protege contra oscilações de preços e contingências, pois a organização não tem a produção afetada imediatamente caso algum imprevisto ocorra, seja por falta de matéria prima no mercado ou por atraso do fornecedor. Para Novaes (2001) o estoque possui a função de atuar na empresa como um auxiliar entre as atividades de produção e venda final, porém o autor destaca que o estoque em excesso pode prejudicar e até mesmo resultar em desperdícios.

Ao mesmo tempo em que existem diversas razões para se ter estoque, existem diversas razões para não tê-lo. Segundo Ching (1999) os estoques trazem alguns problemas como custos elevados, risco dos materiais em estoque se tornarem obsoletos e a demora em responder às mudanças do mercado. Ballou (2006) destaca ainda como razão para não se manter estoque, o alto capital investido que poderia ser aplicado para aumentar a produção, o custo de armazenagem e a atenção dada ao controle de estoque, que poderia ser dada a outra área da empresa.

Sabendo das desvantagens e vantagens de possuir estoques, Ballou (2007) destaca que o ideal seria que fosse feito o suprimento de acordo com as necessidades, eliminando assim a necessidade de estoques, mas como nem sempre isso é possível devemos levar em consideração a gestão e manutenção de estoques a fim de se reduzir os custos.

De acordo com Ching (1999) quando a gestão de estoque não se faz presente na política de gestão da empresa, cada departamento controla uma parte do estoque dificultando ao longo da cadeia a troca de informações prejudicando os gestores para obtenção de relatórios sobre a situação dos níveis de estoque da organização.

A gestão de estoque segundo Bowersox e Closs (2014, p. 254) é “o processo integrado pelo qual são obedecidas as políticas da empresa e da cadeia de valor com relação aos estoques”, enquanto que a manutenção do estoque consiste em manter os níveis de estoques. Para que isto aconteça, é necessário que se utilize métodos de controle e gerenciamento. O controle de estoque pode ser definido como um procedimento rotineiro que tem como características o controle sobre localização, quantidade e consumo ao longo do tempo de determinado produto.

Segundo Novaes (2001) o controle é essencial para o funcionamento de uma organização, visto que é ele o responsável por manter os produtos necessários para o funcionamento adequado das atividades. Para Souza, Pereira, Xavier, Xavier e Mendes (2013) o controle é parte fundamental para o desempenho das atividades e que a falha nesta etapa pode resultar em prejuízos financeiros.

Para realizar o controle de estoque é necessário que se conheça o problema, a fim de identificar qual dos vários métodos e técnicas disponíveis melhor se encaixa para sua necessidade (Ballou, 2007). De acordo com Bowersox e Closs (2014) o controle de estoque pode ser feito de forma manual ou computadorizada, visto que as principais diferenças consistem em velocidade, precisão e custo. Segundo Ballou (2007) os principais métodos utilizados para produtos acabados são os métodos de empurrar estoques, puxar estoques, sistemas alternativos para puxar estoques e curva ABC.

A gestão da armazenagem nas organizações diz respeito à atividade que gerencia todas as etapas do processo de estocagem de produtos acabados e coordena as operações com a finalidade de garantir a integridade e segurança destes materiais (Moura, 1997). Para Arbache, Santos, Montenegro e Salles (2007, p.57) a armazenagem é o “processo de guarda e movimentação de produtos em uma instalação enquanto que a estocagem representa a colocação do produto em um local desta instalação”.

O armazenamento constitui de um processo com várias atividades como: recebimento, estocagem, conservação, controle e distribuição, além de exercer algumas tarefas administrativas e contábeis. São de responsabilidade também exercer algumas funções como descarga (recebimento), identificação e classificação, conferência de qualidade e quantidade, endereçamento dentro do estoque, estocagem, separação de pedidos, acumulação de itens, embalagem, expedição, registros das operações (Moura, 1997; Arbache et al., 2007).

Segundo Ballou (2007) existem quatro razões para as organizações manterem uma armazenagem, a primeira é reduzir custos de transporte e produção, a segunda é coordenar o suprimento e demanda, a terceira é auxiliar o processo de produção e a quarta auxiliar o processo de marketing. Para Moura (1997) as razões estão em fatores que justificam a necessidade da armazenagem, necessidades estas de compensação das diferentes capacidades das fases da produção, equilíbrio sazonal, garantia de continuidade da produção, custos e especulação. Apesar das razões a favor dos armazéns existem algumas razões para não se manter, dentro de tais razões estão os custos do local do armazém, os custos da mercadoria, a mobilidade do capital aplicado nas mercadorias, os custos administrativos, a obsolescência do estoque, custo de mão de obra e equipamentos.

Apesar dos argumentos contrários ao armazenamento Ballou (2007) defende que tais custos são justificáveis, e que podem ser compensados em outras etapas do processo produtivo, porém as instalações dos armazéns devem ser bem posicionadas. Arbache et al. (2007) defende que as instalações são importantes para o desempenho da distribuição dos produtos, e além da localização, também devem ser bem gerenciadas e com um bom dimensionamento e estrutura para atender a demanda.

Para uma boa utilização da estrutura, os locais utilizados devem ter um *layout* que facilite sua utilização, proporcionem uma movimentação adequada e que seja organizada. Como a instalação é vista como um local para armazenar vários produtos, manter organizado é essencial para o bom andamento dos trabalhos. Além de contribuir para a organização o *layout* pode influenciar diretamente na despesa de movimentação de mercadorias (Moura, 1997; Arbache et al., 2007).

A seção seguinte descreve os procedimentos metodológicos empregados para a realiação dos objetivos propostos.

3. METODOLOGIA

O presente artigo classifica-se como pesquisa de natureza aplicada, pois seu objetivo foi gerar conhecimento para aplicação (Zanella, 2009). Neste caso o problema solucionado foi a transformação do conhecimento tácito em explícito no processo logístico dos livros didáticos decorrente da perda do conhecimento ocasionado pela rotatividade de colaboradores.

A abordagem da pesquisa é definida como qualitativa, ou seja, não utiliza meios estatísticos como parte fundamental do processo de levantamento e análise dos dados e interpretação (Zanella, 2009). Para a fundamentação teórica foi utilizado a pesquisa bibliográfica que segundo Zanella (2009) se fundamenta na investigação do conhecimento disponível em fontes bibliográficas. Para esta pesquisa se fez buscas no portal de periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES). No portal de periódicos da CAPES foram realizadas pesquisas sobre os temas de gestão do conhecimento, transformação do conhecimento, conversão do conhecimento e gestão logística. Para a realização das buscas foram definidos filtros com a finalidade de selecionar os melhores trabalhos. As regras que se aplicaram as buscas foram, trabalhos com o intervalo de tempo para os últimos 10 anos (2008 a 2018), artigos revisados por pares, trabalhos avaliados por mais de um avaliador da área, por relevância, trabalhos adequados ao tema e artigos em língua portuguesa.

Como resultado para a busca com o tema gestão do conhecimento, o portal apresentou 137 trabalhos, dos quais foram selecionados por ordem de relevância os 25 primeiros. Para o tema transformação do conhecimento o resultado da busca foram 2 trabalhos sendo os dois selecionados para leitura. Como o tema transformação do conhecimento era de alta relevância e apresentou poucos resultados, foi realizado a busca por um termo semelhante que foi conversão do conhecimento e para esta busca foram apresentados mais 7 resultados. Para o tema gestão logística, foram apresentados como resultado à pesquisa 31 trabalhos dos quais foram selecionados para leitura apenas os 10 primeiros.

O presente trabalho também classifica-se como estudo de caso. Segundo Yin (2001) o estudo de caso é uma forma de estudo empírico que permite abordar o objeto da pesquisa com profundidade e pequena amplitude dentro de um contexto de realidade. A coleta de dados no local foi realizada através do método de observação direta, entrevista semi-estruturada, pesquisa documental e pesquisa participante. A observação direta é uma técnica que utiliza a observação para coletar informações da realidade e consiste em prestar atenção em algo específico e destacando suas características, esta técnica capta diretamente o fenômeno sem a intermediação de documentos ou interlocutores (Zanella, 2009).

A entrevista semi-estruturada é utilizada com objetivo de obter dados pertinentes ao trabalho, onde a entrevista consiste em o pesquisador se apresentar frente ao pesquisado e fazer perguntas. O tipo de organização das perguntas definem seu tipo que pode ser estruturado, quando as perguntas são previamente roteirizadas e o pesquisador as segue a risca, a semi-estruturada onde há um roteiro guia, mas não necessariamente segue a ordem e se oportuno inclui novos questionamentos sem perder o objetivo e por fim a não estruturada onde o pesquisador não tem um roteiro a ser seguido (Gil, 2008; Zanella, 2009).

Para este artigo procurou-se entrevistar as pessoas que tinham alguma participação no processo logístico dos livros didáticos, o total de entrevistados foi de 7 pessoas, divididas nas seguintes funções: coordenação geral, gerentes de tecnologia da informação, bibliotecária, secretária, técnico administrativo e técnico de suporte.

A pesquisa documental se utiliza de documentos encontrados junto à empresa e permite que sejam coletados dados secundários, estes documentos podem ser relatórios, manuais, notas

fiscais, relatórios de estoque, entre outros (Zanella, 2009). Os documentos utilizados para esta análise foram planilhas eletrônicas relacionadas a partes do processo, grade dos cursos ofertados, arquivos eletrônicos dos livros, guia de expedição dos Correios e procedimentos operacionais da secretária. A pesquisa participante segundo Vergara (2003) ao contrário do que acontece na pesquisa tradicional, não termina no pesquisador, mas dela também tomam parte as pessoas envolvidas no problema.

4. RESULTADOS

Devido às atividades da organização analisada serem interligadas e dependentes, a organização possuía um colaborador que controlava e executava todo o processo de produção, armazenamento e distribuição de materiais impressos que na sua maioria são livros didáticos, infelizmente tal colaborador acabou se desligando. Porém, antes deste colaborador se desligar outros colaboradores foram designados a apreender partes do processo, isto foi feito para que tal conhecimento não se perdesse por completo e pela falta de tempo de um único colaborador absorver tudo em pouco tempo.

Apesar dos conhecimentos serem repassados aos colaboradores designados, o mesmo era fragmentado e por vezes incompleto e dependiam do próximo passo para dar continuidade. Visando uma junção e organização destes conhecimentos, a coordenação solicitou que fosse elaborado um levantamento do processo e seu mapeamento segundo os conhecimentos dos colaboradores da organização, como complemento a este trabalho foi desenvolvido um diagnóstico elencando as principais atividades desenvolvidas, principais falhas e propostas de possíveis soluções aos problemas apresentados.

Considerando a Gestão do Conhecimento (GC) foi efetuado o levantamento de todas as atividades que compõem o processo logístico dos livros, para isto foi necessário o entendimento do processo como um todo, visto que tais atividades eram realizadas sem uma documentação específica e completa de como realizar o processo. Para a realização deste trabalho de forma satisfatória se procurou seguir algumas metodologias de GC principalmente no que tange a transformação de conhecimento tácito para explícito. As principais ferramentas utilizadas neste processo foram acompanhamentos nas atividades do dia a dia, análise de documentos, planilhas e aplicação de questionário aos colaboradores envolvidos.

Para que fosse realizada a ambientação em relação ao processo, primeiramente foi realizado o acompanhamento das atividades do dia a dia sem questionamentos a fim de se observar os processos existentes e proporcionar um entendimento inicial das tarefas realizadas, após este período foi possível elaborar uma entrevista com questionamentos verbais para sanar dúvidas. A aplicação de entrevistas se deu com a finalidade de se obter um registro das melhores práticas realizadas e também auxiliar na identificação das etapas do processo e de documentação necessária. Na seqüência foram analisados documentos e planilhas, tais registros são utilizados no auxílio das tarefas do dia a dia e por meio deles foi possível identificar os dados necessários dos processos.

Por meio deste levantamento foi possível identificar que o processo logístico dos livros didáticos tem o objetivo de disponibilizar os livros impressos aos alunos dos cursos à distância. Após definido o objetivo procurou-se entender quando o processo era realizado e quais dados eram necessários para seu início. Foi registrado que o processo se iniciava no final de cada semestre letivo com a consulta aos alunos do interesse de receber os livros impressos para o próximo período letivo. Processo este realizado na plataforma de estudos.

E por meio das respostas era gerado uma planilha com os seguintes dados: número da resposta, data e horário da resposta, pólo, curso, ID (codigo identificador do aluno no sistema), nome completo, registro acadêmico, livro impresso, local de retirada do livro e ciência dos termos. O responsável por gerar a planilha também era o responsável por aplicar filtros e selecionar as informações fundamentais para o processo. Após este ponto o responsável passa a ser o setor de

Produção e Impressos mais especificamente os departamentos de Distribuição e Armazenamento. Tendo em mãos a planilha a próxima etapa do processo é verificar quais livros serão utilizados, esta verificação é realizado junto a bibliotecária.

Na seqüência é realizado o levantamento dos livros em estoque e gerado uma planilha da demanda de produção. Esta planilha de demanda tem os seguintes dados: turma, entrada/ semestre, disciplina, status, observações, quantidade solicitada, quantidade adicional solicitada, total de livros a serem produzidos.

A planilha com o pedido e os arquivos a serem produzidos é compartilhada por meio do Google Drive, com o responsável da gráfica que atualiza o status de produção, possibilitando assim saber quais livros já foram produzidos e quais ainda estão aguardando, também é possível saber quais livros não serão produzidos por ainda não possuírem arquivos digitais.

Após a confecção dos livros a gráfica encaminha os livros ao departamento responsável para fazer a conferência e o recebimento. Após o recebimento dos livros é impresso uma listagem das quantidades e dos livros a serem encaminhados aos pólos, o próximo passo é a separação da quantidade de livros por pólo/curso/disciplina. Com os livros devidamente separados os mesmos devem ser embalados e identificados para posterior registro no sistema dos correios e coleta. Após a coleta dos livros por parte do correio se aguarda o prazo estipulado de entrega e em seguida entra em contato com os pólos para confirmar o recebimento dos livros, com esta última etapa realizada encerra-se o levantamento de dados do processo.

Ao realizar a análise das principais atividades se revelou que o processo completo pode ser dividido em sete atividades principais: a atividade de consultar os alunos, a atividade geração do relatório e tratamento dos requisitos de demanda inicial, a atividade consultar os livros a serem utilizados, a atividade de controle de estoque, a atividade mapeada de gerar pedido de impressão, a atividade receber pedido da gráfica e por fim a atividade de expedição.

Foi possível por meio do mapeamento e diagnóstico do processo identificar situações de possíveis melhorias no fluxo do processo. As principais alterações ficaram por conta de concentrar a maior parte das atividades e definir o setor Impressos como responsável da gestão do processo. Com o desenvolvimento de um novo mapa de processos foi possível compreender o processo mais claramente, visto que as atividades foram mais detalhadas e incluído uma situação de decisão, onde uma decisão influencia diretamente no fluxo das atividades. Após a descrição do processo logístico dos livros didáticos foi elaborado os requisitos necessários para o desenvolvimento do software para a gestão do processo.

A descrição de requisitos foi elaborada em três partes, sendo a primeira a visão geral do sistema responsável por orientar o desenvolvedor sobre o objetivo a ser atingido com o software, as funções que ele deve executar e quem serão os principais usuarios, a segunda refere-se aos requisitos funcionais do sistema, responsáveis por definir as tarefas e serviços que o sistema deve executar, tais como: elaboração dos questionários aos alunos; consulta aos alunos; consultas gerais e emissões de relatórios; gestão do estoque central; ativação e desativação de livros e pólo de apoio presencial e por fim a terceira que são os requisitos de qualidade e dizem respeito a exigências mínimas de uso do sistema a ser desenvolvido, tais como: confiabilidade, eficiência e a plataforma a ser desenvolvida.

5. CONCLUSÃO

A Gestão do Conhecimento (GC) possibilita entender que os conhecimentos dos colaboradores são parte fundamental para qualquer organização, e que eles possibilitam que iniciativas sejam tomadas para evitar desperdícios de recursos, tornando a organização mais eficiente. Compreender como a GC pode ser utilizada e como ela poderia beneficiar o processo logístico dos livros didáticos foi o principal desafio deste artigo.

Para superar este desafio foi definido que o objetivo geral do trabalho seria o de realizar um diagnóstico da gestão do conhecimento nos processos relacionados com a gestão de estoque, controle e expedição dos livros didáticos, com a finalidade de propor soluções aos problemas identificados.

O objetivo foi atendido aplicando técnicas de GC como a utilização da narrativa a qual é utilizada para registrar experiências passadas dos colaboradores, também se utilizou a técnica de mapeamento de processo com a elaboração de fluxogramas do processo. Todo processo documentado foi possível graças à utilização de técnicas de coleta de dados com a colaboração dos funcionários envolvidos no processo.

Ao analisar documentos e como as atividades do processo aconteciam na prática, foi possível elaborar o mapeamento do processo. O mapeamento elaborado teve a finalidade de auxiliar os colaboradores na identificação de como o fluxo de atividades deve acontecer de uma forma simples e estruturada. Esta representação é importante, pois a partir deste é possível corrigir possíveis problemas e alterar alguns fluxos que não estão bem claros, um exemplo desta alteração é a reorganização proposta. O diagnóstico apresentado foi resultado da interação do levantamento de dados com o mapeamento dos conhecimentos tácitos. No diagnóstico do processo foram identificados problemas que ocorrem no processo em geral como também em algumas etapas das atividades e proposto algumas soluções para tais problemas, permitindo explicitar e aperfeiçoar o conhecimento contido no processo. Como resultado foi gerado uma descrição dos requisitos necessários do software para um futuro desenvolvimento.

Como principal desafio deste trabalho pode-se destacar a dificuldade de reunir todas as informações pertinentes ao processo, visto que as informações estavam dispersas e com vários colaboradores. Outra dificuldade encontrada foi em relação a como aplicar as técnicas de gestão do conhecimento visto que a maior parte da literatura consultada discorria teoricamente sobre algumas técnicas como narrativa, mapeamento, criação de redes, ambientes compartilhados, memória organizacional, lições aprendidas entre outras. A falta de aplicação das técnicas em casos reais é uma questão que deve ser analisado como uma dificuldade na aplicação da gestão do conhecimento.

Por fim, foi possível afirmar que este trabalho pode dar suporte aos analistas de desenvolvimento de software, visto que demonstra o processo, suas atividades e apresenta uma descrição de requisitos para o desenvolvimento do sistema de gestão dos livros. O desenvolvimento do software para o processo dos livros didático é recomendado uma vez que possibilitaria uma gestão mais eficiente e facilitaria o trabalho dos colaboradores e do controle das atividades por parte dos gestores.

REFERÊNCIAS

- ALVARENGA NETO, R. C. D., BARBOSA, R. R., & PEREIRA, H. J. (2007). Gestão do conhecimento ou gestão de organização da era do conhecimento? Um ensaio teórico prático a partir de intervenções na realidade brasileira. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v 12, n.1, jan./ abr, p. 2-24.
- ANGELONI, M. T. (2008). **Organizações do conhecimento: infraestrutura, pessoas e tecnologia**. São Paulo: Saraiva.
- ARBACHE, F. S., SANTOS, A. G., MONTENEGRO, C., & SALLES, W. F. (2007). **Gestão de logística, distribuição e trade marketing**. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV.
- BALLOU, R. H. (2006) **Gerenciamento da cadeia de suprimentos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman.

- BALLOU, R. H. (2007). **Logística Empresarial**: transportes, administração de materiais e distribuição física. 1. ed. São Paulo: Atlas.
- BATISTA, F. F. (2012). **Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira**: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão. Brasília: Ipea.
- BEHR, R. R., & NASCIMENTO, S. P. (2008). A gestão do conhecimento como técnica de controle: uma abordagem crítica da conversão do conhecimento tácito em explícito. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 6, n. 5, março.
- BOWERSOX, D. J., & CLOSS, D. J. (2014). **Gestão logística da cadeia de suprimentos**. 4. ed. Porto Alegre: AMGH.
- CHING, H. Y. (1999). **Gestão de Estoques na Cadeia de Logística Integrada – Supply Chain**. 1. ed. São Paulo: Atlas.
- CORRÊA, F. (2014). **Gestão do conhecimento aplicada ao setor de tecnologia da informação**: proposição de um modelo. Dissertação (Mestrado Profissional em Sistemas de Informação e Gestão do Conhecimento) – Universidade Fundação Mineira de Educação e Cultura, 173 p. Belo Horizonte.
- CORUJO, L. (2017). O projeto IES: análise do processo na ótica da gestão do conhecimento: estratégias de gestão e conversão do conhecimento (estudo de caso). **Brazilian Journal of Information Science**. v. 11, n. 1, p.10-24.
- COSTA, R. G. P., BOCLIN, H. P. S., & Campos Filho, L. A. N. (2008). A conversão de conhecimento através do “learning by hiring” no programa embraer 170/190. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa (RECADM)**. v. 7, n. 1, maio, p. 1-13.
- DAVENPORT, T. H., & PRUSAK, L. (1998). **Conhecimento Empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro : Campus.
- FREITAG, M. S. B. (2012) A consultoria interna como espaço para a conversão do conhecimento. **Revista de Gestão – REGE**. v. 19, n. 1, jan./mar, p.21-38.
- GIL, A. C. (2008). **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas.
- KOBAYASHI, S. (2000). **Renovação da logística**: como definir estratégias de distribuição global. São Paulo: Atlas.
- MARTINS, P. G., & ALT, P. R. C. (2000). **Administração de Materiais e Recursos Patrimoniais**. São Paulo: Saraiva.
- MOURA, R. A. (1997). **Armazenagem e distribuição física**. 2 ed. São Paulo: IMAM.
- MULLER, C. C., RAUSKI, E. F., SOUZA FILHO, F. C., & LEITE, R. P. (2016). Gestão do Conhecimento na UEPG. **Revista ADMpg Gestão Estratégica**, Ponta Grossa, v. 9, n. 1, p.61-73.
- NONAKA, I., & TAKEUCHI, H. (1997). **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram dinâmica na inovação. Rio de Janeiro: Elsevier.
- NOVAES, A. G. (2001). **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição**. Rio de Janeiro: Campus.
- POPADIUK, S., & RICCIARDI, G. (2011). Conversão do conhecimento é fonte de Vantagem Competitiva Sustentável? uma análise empírica sob a perspectiva da Resource-based. **Gestão & Produção**. v. 18, n. 1, jan. p.193-204.

- ROBBINS, S. (1999). **O comportamento organizacional**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos.
- ROCHA NETO, I. (2012). Gestão do conhecimento e complexidade. **Revista de Gestão e Projetos - GeP**, São Paulo, v. 3, n. 1, jan./abr, p. 94-126.
- SALES, A. S. F. (2001). Supply Chain Management (Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos). **REUNA – Revista de Economia da UNA**. v. 6, n. 2, abr./jun, p. 29-42.
- SILVA, E., & VALENTIM, M. L. P. (2013). Processo seci de conversão do conhecimento como fator de análise de indicadores de inovação. **Brazilian Journal of Information Science**. v. 7, n. 1, p.291-298.
- SOUZA, A. A., PEREIRA, A. C. C., XAVIER, A. G., XAVIER, D. O., & MENDES, E. S. (2013). **Logística hospitalar: Um estudo de caso diagnóstico das dificuldades na gestão logística do setor de engenharia clínica**. **Tourism & Management Studies**, v. 4, n.1, p.1073-1084.
- SLACK, N., CHAMBERS, S., HARLEND, C., HARRISON, A., & JOHNSTON, R. (1997). **Administração da Produção**. 2. ed. São Paulo: Atlas.
- STEWART, T. A. (1998). **Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas**. 11. ed. Rio de Janeiro: Campus.
- STRAUHS, F. R., PIETROVSKI, E. F., SANTOS, G. D., CARVALHO, H. G., PIMENTA, R. B., & PENTEADO, R. S. (2012). **Gestão do Conhecimento nas Organizações**. Curitiba: Aymará Educação.
- SVEIBY, K. E. (1998). **A nova riqueza das organizações**. Rio de Janeiro: Campus.
- VERGARA, S. C. (2003). **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo, 4. ed., Editora Atlas.
- YIN, R. K. (2001). **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman.
- ZANELLA, L. C. H. (2009). **Metodologia de estudo e de pesquisa em administração**. Florianópolis: Departamento de Ciências da administração. Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC. Brasília: CAPES: UAB.



CAPÍTULO 6

**VIVÊNCIAS DA EXTENSÃO NA COMUNIDADE: RELATOS DO PROGRAMA
LAGEIS-ADM**

DOI: 10.51360/zh4.240307-86

Rúbia Carla Maier Biscaia
Carlos Ubiratan da Costa Schier
Joselton José de Almeida Rocha
Lívio Marcel Queji
Marilisa do Rocio Oliveira
Silas Moro
Sirlei Moleta

VIVÊNCIAS DA EXTENSÃO NA COMUNIDADE: RELATOS DO PROGRAMA LAGEIS-ADM

Rúbia Carla Maier Biscaia¹

Carlos Ubiratan da Costa Schier²

Joselton José de Almeida Rocha³

Lívio Marcel Queji⁴

Marilisa do Rocio Oliveira⁵

Silas Moro⁶

Sirlei Moletta⁷

RESUMO

Este artigo discorre sobre as experiências e atividades realizadas no âmbito da extensão universitária através do Programa Laboratório de Gestão: Práticas em Empreendedorismo, Inovação e Sustentabilidade (LAGEIS-ADM). O programa visa atender às demandas da comunidade empresarial, tanto do setor público quanto do privado, bem como de potenciais empreendedores, fornecendo apoio na gestão de negócios, formação profissional, empregabilidade, inclusão social e geração de renda. Com base na legislação educacional brasileira, que estabelece a promoção da extensão como uma das finalidades das universidades, o LAGEIS-ADM se propõe a difundir conhecimento e benefícios gerados na instituição por meio de ações de extensão voltadas para a comunidade, contribuindo assim para o desenvolvimento local.

Palavras-chave: Extensão; Comunidade; Programas de extensão; Laboratório de gestão.

1 INTRODUÇÃO

A extensão universitária desempenha um papel crucial na interação entre a academia e a sociedade, promovendo a disseminação do conhecimento e contribuindo para o desenvolvimento socioeconômico das comunidades. Representa uma ponte essencial que conecta os conhecimentos produzidos nas instituições de ensino superior com as demandas reais e dinâmicas da sociedade em que estão inseridas. Por meio dessa interação, a universidade se posiciona como agente transformador, capaz de impactar positivamente no ambiente ao seu redor, estimulando o progresso social, cultural, econômico e tecnológico.

Nesse contexto, o Programa Laboratório de Gestão: Práticas em Empreendedorismo, Inovação e Sustentabilidade (LAGEIS-ADM) surge como uma resposta efetiva no atendimento às demandas da comunidade, oferecendo suporte na gestão de negócios, na formação profissional e outras áreas relevantes. O LAGEIS-ADM se justifica em razão das demandas da comunidade empresarial na gestão de seus negócios, tanto empresa pública e privada quanto de terceiro setor,

¹ Universidade Estadual de Ponta Grossa – UEPG - (rubiacmaier@yahoo.com.br)

² Universidade Estadual de Ponta Grossa – UEPG – (ubiratanschier@hotmail.com)

³ Universidade Estadual de Ponta Grossa – UEPG – (joselton@uepg.br)

⁴ Universidade Estadual de Ponta Grossa – UEPG – (queji@uepg.br)

⁵ Universidade Estadual de Ponta Grossa – UEPG (marilisa@uepg.br)

⁶ Universidade Estadual de Ponta Grossa – UEPG (smoro@uepg.br)

⁷ Universidade Estadual de Ponta Grossa – UEPG - (sirlei@uepg.br)

assim como de potenciais empreendedores que estão à procura de formalizar e ou fortalecer seus negócios, essas iniciativas do programa contribuem não apenas para o crescimento econômico, mas também para a inclusão social e geração de renda.

Conforme estabelece a Lei de Diretrizes e Bases da Educação, a promoção da extensão é uma das finalidades das universidades, a qual deve ser “aberta à participação da população, visando a difusão das conquistas e benefícios resultantes da criação cultural e da pesquisa científica e tecnológica geradas na instituição” (BRASIL, 1996). Sendo esse o principal propósito do programa LAGEIS-ADM, difundir informações através de ações pontuais de extensão para a saúde dos negócios, pois “o ensino deve estar em constante interação com a comunidade, no desenvolvimento e incentivo de práticas de extensão universitária” (Viviurka; Porto Alegre, 2013).

Este artigo apresenta os resultados e experiências vivenciadas no âmbito do programa, destacando suas contribuições para a comunidade e para o desenvolvimento local. O LAGEIS-ADM assume um papel de destaque ao disseminar informações e conhecimentos por meio de ações pontuais de extensão. Essas atividades não apenas fortalecem os laços entre a academia e a comunidade, mas também contribuem significativamente para a saúde e o crescimento dos negócios locais. Ao destacar os resultados e experiências vivenciadas no âmbito do programa, este artigo pretende evidenciar as contribuições do LAGEIS-ADM para a comunidade e para o desenvolvimento local, consolidando-o como um importante agente de transformação.

2 A EXTENSÃO UNIVERSITÁRIA

A extensão universitária é uma importante vertente da atuação acadêmica, que visa levar o conhecimento produzido na universidade para além de seus muros, beneficiando a sociedade em geral. Suas ações fazem parte do tripé extensão, ensino e pesquisa.

Considerando a evolução da Extensão universitária, observa-se a transformação num instrumento de mudança social, sendo um elemento vital para a própria universidade, acompanhando outros direitos em defesa da democracia.

A Constituição de 1988 consagrou o princípio da "indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão" (Artigo 207), enquanto a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional de 1996 (Lei no 9.394/96) estabeleceu a Extensão Universitária como uma das finalidades da universidade (Artigo 43) (BRASIL, 1996).

Segundo Silva (2020) a extensão pode englobar grande número de ações na universidade sendo necessário entender o que é a extensão, quais as suas finalidades e a sua importância para a universidade. A Constituição garantiu a indissociabilidade do ensino, da pesquisa e da extensão enquanto princípio a ser obedecido pelas universidades, mas sem atividades consistentes por parte da comunidade acadêmica em relação a Extensão, infelizmente a indissociabilidade permanecerá apenas na Lei.

Os conceitos de extensão universitária estão em profunda reformulação no Brasil, principalmente em atendimento a curricularização das atividades de extensão. Pois, a extensão não pode ser entendida como um apêndice e de forma isolada entre as funções da universidade (Gadotti, 2017).

As ações extensionistas, fundamentadas nesses princípios, são concretizadas por meio de programas, projetos, cursos e eventos que visam atender de forma eficaz às necessidades da comunidade. O papel das universidades nesse contexto social é crucial, pois são elas que proporcionam o ambiente propício para o desenvolvimento e implementação dessas iniciativas, promovendo o engajamento com a comunidade e contribuindo para a construção de uma sociedade mais inclusiva e justa.

3 METODOLOGIA

Para atender os objetivos deste artigo, realizou-se um estudo dos projetos e das ações vinculados ao programa de extensão LAGEIS-ADM, envolvidos nessa edição.

Essa pesquisa pode ser classificada quanto a sua natureza como aplicada. Quanto à abordagem é qualitativa, no que diz respeito aos objetivos se classifica como pesquisa exploratória e descritiva. De acordo com os procedimentos técnicos foi realizada pesquisa bibliográfica utilizando materiais e outras pesquisas da área deste estudo, assim como foi realizada observação e pesquisa de campo junto as ações extensionista vinculadas ao LAGEIS-ADM nos anos de 2022 e 2023.

Foram realizadas entrevistas, observações e acompanhamento das atividades do programa LAGEIS-ADM, a fim de compreender sua efetividade, suas práticas e impactos na comunidade.

4 RESULTADOS

O Programa LAGEIS-ADM demonstrou ser uma iniciativa eficaz na promoção do empreendedorismo, inovação e sustentabilidade na comunidade da região de abrangência da Universidade Estadual de Ponta Grossa.

Através de seus projetos e ações, o programa atendeu às demandas da comunidade, proporcionando oportunidades de capacitação e desenvolvimento para empresários, potenciais empreendedores e outros segmentos da sociedade. Além disso, destacou-se a participação ativa dos alunos e docentes envolvidos, evidenciando o engajamento da comunidade acadêmica nas ações de extensão.

O LAGEIS-ADM tem como missão: “Promover ações de empreendedorismo, inovação e sustentabilidade junto à comunidade, por meio de atividades de pesquisa, ensino e extensão”. Nessa edição do programa as atividades desenvolvidas envolveram atividades extensionistas, atendendo de forma efetiva a comunidade local. Relatos dessas ações vinculadas ao LAGEIS-ADM serão apresentadas no tópico a seguir.

4.1 AÇÕES VINCULADAS AO PROGRAMA

Durante o período de execução do programa, diversas ações foram realizadas em parceria com a comunidade, visando o fortalecimento dos vínculos entre a universidade e a sociedade. Destacam-se, entre essas ações, os projetos de capacitação gerencial para micro e pequenos empresários, eventos como o Congresso Internacional de Administração e iniciativas de cunho social, como a Páscoa Solidária e o Empreendedorismo Social, Sustentabilidade e Direitos Humanos. Essas atividades contribuíram significativamente para o desenvolvimento local e para a promoção da inclusão social e geração de renda.

4.1.1 Projeto de Sustentabilidade

O Programa LAGEIS-ADM alcançou resultados expressivos ao atender às demandas da comunidade exemplos dessas iniciativas serão apresentadas.

Considerando a sustentabilidade, um dos temas centrais do LAGEIS ADM, tem-se o projeto Empregabilidade e os migrantes/refugiados, que ofereceu orientação e suporte para a

inserção desses grupos no mercado de trabalho, resultando em ações efetivas que beneficiaram tanto os migrantes quanto os participantes do projeto.

Neste cenário, foram implementadas iniciativas específicas voltadas para a empregabilidade e o progresso profissional, visando apoiar a entrada e a permanência no mercado de trabalho. Foi reconhecida a dificuldade enfrentada por refugiados e migrantes na busca por emprego, na obtenção de informações precisas e na partilha de experiências, contribuindo para sua subsistência de maneira digna e promovendo uma maior integração entre a sociedade, a universidade e os desafios enfrentados por esses grupos migratórios.

Esse projeto foi concebido com intuito de orientar aos migrantes e refugiados que necessitavam de auxílio para superarem esses desafios encontrados no Brasil na busca de emprego. Foram realizados encontros com migrantes na dependências da universidade a fim de orientar na elaboração de currículo e na entrevista de emprego. E principalmente, nas dificuldades com a língua brasileira.

Ao finalizar o projeto, percebeu-se que as ações executadas para esse público alvo foram efetivas, assim como para os discentes envolvidos no projeto, os quais levaram os conhecimentos adquiridos no curso para prática, auxiliando os migrantes e refugiados na superação dos desafios de inserção no mercado de trabalho. Essa ação contou ainda com a parceria do projeto de extensão Departures da UEPG, projeto que tem como foco a internacionalização, auxiliando no planejamento e na execução de ações junto aos migrantes. Outra parceira foi a Cáritas Diocesana de Ponta Grossa, organismo da Conferência Nacional dos Bispos do Brasil, que tem atendido ao migrantes e refugiados com auxílio na regularização migratória, promovendo ações de solidariedade aos necessitados.

Os acadêmicos de administração, serviço social e letras, trabalharam em conjunto para atender as necessidades dos migrantes e refugiados. Analisando os relatos dos participantes desse projeto, percebe-se o quanto foi positivo, tanto no aprendizado dos alunos quanto dos migrantes atendidos.

Segundo relata uma das participantes, *"foi algo que mudou minha visão sobre as coisas, não imaginávamos o tamanho da dificuldade de uma nova realidade e o quanto pode ser desafiador para as pessoas que estão vindo de fora se adaptarem ao nosso país"*.

Considerando as dificuldades e limitações encontradas nesse projeto, destaca-se um dos relatos de participante do projeto: *"A dificuldade com a língua foi um dos pontos, porém esse era o propósito de ajudar os migrantes, então não era algo tão ruim, foi até divertido"*. Para auxiliar nessa dificuldade buscou-se ajuda de uma aluna do curso de letras e o apoio dos próprios participantes atendidos.

Outros depoimentos positivos foram: *"Graças ao projeto eu consegui um estágio de RH, meu conhecimento aplicado no projeto fez com que eu avançasse de etapa no processo seletivo e fosse selecionado para a vaga"*. Outro depoimento foi *"A participação no projeto agregou muito na minha vida e é importante destacar a continuação dele para outros acadêmicos dividirem da mesma experiência que eu, além de manter constante esse auxílio para todos"*.

A participação nesse projeto deixou nos docentes e discentes envolvidos a sensação de realização, impulsionando-os a buscar mais oportunidades para compartilhar seus conhecimentos e contribuir ainda mais para a sociedade e o bem-estar comunitário. Eles reconheceram a importância e os benefícios positivos resultantes do seu trabalho voluntário, o que os motivou a continuar engajados em iniciativas similares.

4.1.2 Projeto Empreendedorismo e Inovação

Outro destaque com foco no Empreendedorismo e Inovação foi o projeto Paraná Empreende Mais, que capacitou micros, pequenos e médios empresários, além de microempreendedores individuais, contribuindo para o FORTALECIMENTO SOCIOECONÔMICO DO ESTADO DO PARANÁ. Com vistas a criação de novos empreendimentos e fortalecimento dos que já existem, buscando impulsionar empreendimentos que proporcionem a criação de produtos, empregos e geração de renda.

O Paraná Empreende Mais teve um impacto positivo no alcance dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), abordando áreas como Educação de Qualidade, Indústria, Inovação e Infraestrutura, Emprego Digno e Crescimento Econômico, Cidades e Comunidades Sustentáveis, e Consumo e Produção Responsáveis. Um dos benefícios destacados foi a abertura da universidade à comunidade, permitindo acesso a mentoria com professores universitários, conteúdos sobre empreendedorismo e esclarecimento de dúvidas por parte de professores especializados. Isso promoveu a transmissão de conhecimento, troca de experiências e capacitação de empreendedores, facilitando a abertura e expansão de negócios.

Durante a implementação, a equipe enfrentou diversos desafios, como questões tecnológicas, como a incompatibilidade da extensão HTML com o Moodle da instituição. No entanto, ao longo do tempo e com uma atualização da plataforma pelo NUTEAD, esses problemas foram contornados, gerando aprendizado para toda a equipe. Além disso, a evasão dos alunos nas aulas remotas foi observada, levando à adoção de estratégias, como o aumento de vagas, para mitigar esse problema.

Os *feedbacks* dos alunos foram positivos, demonstrando um impacto significativo do curso. Eles relataram ter adquirido conhecimentos em abertura de negócios, gestão financeira e ferramentas de gestão. O formato flexível das aulas gravadas foi valorizado, especialmente por alunos com dificuldades para assistir ao vivo.

A equipe responsável pelo projeto destacou o aprendizado e o desenvolvimento pessoal ao superar os desafios encontrados durante a implementação. As mentorias com professores dos cursos de Administração e Contabilidade foram cruciais para esclarecer dúvidas e aprimorar os conhecimentos de gestão dos empreendedores. Seguem relato dos mentores:

"No decorrer dos anos de 2022 e 2023, tive a honra de participar ativamente do programa "Paraná Empreende Mais", atuando como mentor para pequenos empreendedores. Neste papel, dediquei-me a orientar esses empresários nas complexidades da gestão empresarial, com foco especial nas áreas financeira e de inovação. O programa, estruturado em encontros regulares com o suporte de um professor formador, proporcionou um ambiente rico em aprendizado e troca de experiências. Durante o programa, cada mentor, incluindo eu, conduziu quatro encontros com duração aproximada de duas horas cada, com grupos de alunos empreendedores. Esses encontros foram momentos cruciais para o desenvolvimento dos participantes, onde puderam esclarecer dúvidas e absorver conhecimentos práticos para aprimorar a gestão de seus empreendimentos. A orientação fornecida focou em fortalecer a compreensão e a implementação de controles financeiros e pessoais eficientes, essenciais para a sustentabilidade e crescimento dos negócios. Além disso, um dos pilares da mentoria foi estimular a busca constante por inovação. Os empreendedores foram incentivados a explorar novas ideias e abordagens, visando não apenas a venda de produtos ou serviços, mas a criação de experiências memoráveis e diferenciadas para seus clientes. Essa perspectiva de inovação é fundamental para que os pequenos empreendimentos se destaquem no mercado, atraindo e fidelizando clientes através de propostas de valor únicas

O impacto do programa "Paraná Empreende Mais" nos participantes foi notável. Observou-se um avanço significativo na maturidade empresarial dos empreendedores, refletido em uma gestão mais estruturada, decisões financeiras mais acertadas e uma abordagem mais inovadora no desenvolvimento de seus negócios. O programa não apenas equipou esses

empreendedores com ferramentas e conhecimentos vitais para o sucesso de seus empreendimentos, mas também fomentou uma mentalidade de melhoria contínua e busca por diferenciação no mercado. Em suma, minha experiência como mentor no "Paraná Empreende Mais" foi extremamente gratificante e repleta de aprendizados. A oportunidade de contribuir para o crescimento e fortalecimento de pequenos empreendedores no Paraná reforça a importância de iniciativas como essa, que são vitais para o desenvolvimento econômico sustentável e a promoção da inovação no cenário empresarial paranaense". (MENTOR A).

Para complementar as vivências e experiências com esse projeto, apresenta um segundo relato, de um dos mentores, o qual participou ativamente de todas as etapas do projeto, segue seu depoimento:

"No âmbito das mentoria que eu conduzia, especialmente voltadas para inovação e empreendedorismo, houve uma experiência muito gratificante. Dividíamos essas entre os professores, e me concentrei mais na área de inovação e empreendedorismo. Selecionamos ex-alunos que se tornaram professores para ministrar aulas noturnas e, duas vezes por semana, eu conduzia a mentoria para esses alunos. Durante essas sessões, discutíamos estudos de caso relacionados ao conteúdo ministrado pelos professores em sala de aula. Era uma oportunidade única de aplicar o que haviam aprendido com os professores em situações práticas. Um aspecto interessante desse projeto era a diversidade de participantes: desde pessoas já formadas, professores, até empreendedores que estavam começando seus próprios negócios. Todos estavam ali para aprender e compartilhar experiências. Muitos tinham interesse em desenvolver planos de negócio e entender mais sobre inovação para aplicar em suas empresas ou carreiras. O projeto também atraiu pessoas com formação acadêmica, mas que estavam interessadas em empreender e queriam adquirir novos conhecimentos. As sessões de mentoria eram tão envolventes que o tempo parecia voar; a maioria dos participantes se engajava ativamente nas discussões. Através das avaliações dos participantes, pudemos perceber o impacto positivo que estávamos causando em suas vidas profissionais, complementando o que aprendiam em sala de aula com as experiências compartilhadas pelos professores e por nós, mentores. O projeto também teve um grande impacto na motivação dos participantes para empreender. Os estudos de caso apresentados durante as mentorias mostravam que, apesar dos desafios, era possível superar o medo e arriscar. Durante a pandemia, muitas empresas se reinventaram, o que serviu de inspiração para os participantes. Além disso, o projeto proporcionou uma rica troca de experiências entre participantes de diferentes estados, enriquecendo ainda mais o aprendizado. Mesmo os observadores ao redor acabavam absorvendo conhecimento com as discussões. Em resumo, acredito que o projeto teve um grande impacto na sociedade, incentivando o empreendedorismo e proporcionando aprendizado prático e inspirador para os participantes, contribuindo assim para o desenvolvimento profissional e pessoal de todos envolvidos" (MENTOR B).

Em resumo, o curso proporcionou uma valiosa oportunidade de estreitar os laços entre a universidade e a comunidade, gerando um impacto significativo no desenvolvimento das habilidades empreendedoras e na gestão de negócios dos participantes.

4.1.3 Projeto Empreendedorismo Social

No tema de Empreendedorismo Social, surge o Projeto Empreendedorismo Social, Sustentabilidade e Direitos Humanos. Em um contexto onde o compartilhamento de experiências entre comunidades é facilitado, projetos como este ganham maior alcance e inspiração.

Este projeto de Extensão ajudou a fortalecer o ecossistema do empreendedorismo de impacto social, promovendo uma abordagem prática e inovadora que estimula a intervenção social através do aprendizado empreendedor e do despertar do protagonismo, incentivando a transformação social a partir dos desafios específicos de uma determinada localidade.

O objetivo principal foi demonstrar como a integração do Empreendedorismo Social, Sustentabilidade e Direitos Humanos podem impulsionar o desenvolvimento comunitário e capacitar grupos de forma eficaz. Nesse sentido, o projeto iniciou suas atividades e teve como foco um grupo de mulheres em uma comunidade da cidade de Ponta Grossa, visando capacitá-las e contribuir para a melhoria da qualidade de vida nessa comunidade.

O início foi em fevereiro de 2023, quando foram realizadas reuniões para elaborar um cronograma e buscar materiais bibliográficos que abordassem o Empreendedorismo Social, Sustentabilidade e Direitos Humanos. No mês seguinte, um edital foi preparado para recrutar voluntários, e reuniões semanais foram conduzidas para discutir os materiais encontrados. Com uma equipe formada e informações em mãos, o projeto estava pronto para iniciar o planejamento das ações.

A primeira etapa envolveu a pesquisa de entidades envolvidas com o empreendedorismo social no Paraná e o estabelecimento de contato com instituições que promovem ou apoiam projetos relacionados ao tema. Essa fase foi crucial para realizar *benchmarking* e estabelecer parcerias estratégicas para as atividades do projeto.

Uma visita foi realizada à Baddu Design, uma empresa especializada em empreendedorismo social e *upcycling*, que oferece *workshops* para capacitar mulheres de comunidades carentes. Paralelamente, foram feitas visitas à Superintendência Geral de Ciência, Tecnologia e Ensino Superior e à Fundação Araucária para explorar possíveis projetos de empreendedorismo social apoiados por essas instituições.

Após análise das informações obtidas nessas visitas e em colaboração com a Baddu Design, a Ocupação Ericson John Duarte foi selecionada como foco do projeto, com ênfase especial nas mulheres residentes. Nesse contexto, o empreendedorismo social surge como uma abordagem inovadora para enfrentar desafios de forma sustentável, através da capacitação, troca de conhecimentos e estabelecimento de parcerias estratégicas. O objetivo desse projeto não se limitou apenas a atender às necessidades imediatas das mulheres, mas também capacitá-las como empreendedoras para enfrentar desafios futuros.

A abordagem de sustentabilidade é crucial, não apenas em benefício do meio ambiente, mas também para promover o desenvolvimento econômico das comunidades. O projeto ainda está em andamento, buscando expandir parcerias e estabelecer vínculos mais eficazes com a sociedade.

As estratégias deste projeto visam desenvolver competências para o empreendedorismo social, abrangendo o saber, saber fazer e saber fazer acontecer. Os acadêmicos tiveram a chance de aprofundar seu entendimento sobre empreendedorismo social, participar de visitas e prestar assistência à comunidade.

4.1.4 Eventos do Lageis – ADM

Outras ações relevantes incluíram a realização do evento Páscoa Solidária, que permitiu aos acadêmicos interagir com uma ocupação urbana, proporcionando uma experiência enriquecedora e contribuindo para uma maior compreensão das políticas públicas relacionadas a essa realidade.

Esta ação se iniciou com a arrecadação de chocolates e distribuição dessas doações as crianças dessa comunidade no dia da Páscoa de 2023. Segue folder de divulgação dessa ação na figura 1.

Figura 1- Folder da campanha para realização do evento



Fonte: Os autores (2023).

Outro evento foi o realizado através do projeto Paraná Empreende Mais, denominado "Marketing e Empreendedorismo", em 22 de março de 2023, na UEPG. Estendeu-se o convite às equipes do programa Paraná Empreende Mais de outras universidades estaduais para participarem como ouvintes. O evento foi aberto tanto para a comunidade interna quanto externa da UEPG, oferecendo uma oportunidade valiosa para compartilhar conhecimentos sobre marketing e empreendedorismo com o público presente. O evento também teve transmissão pelo youtube. Aqui estão alguns registros do evento.

Figura 2 - Captura de tela da transmissão do evento no youtube



Fonte: Os autores (2023).

Figura 3 - Mediador, palestrantes e comunidade



Fonte: Os autores (2023).

O LAGEIS-ADM também esteve junto na promoção do Congresso Internacional de Administração - ADM2023, que proporcionou um espaço para discussão e intercâmbio de conhecimentos entre professores, pesquisadores, empresários e profissionais das áreas de administração, contabilidade, economia e engenharia de produção. Evento nesse nível têm desempenhado um papel fundamental no fortalecimento da comunidade acadêmica e na concepção de soluções inovadoras e sustentáveis para os desafios enfrentados atualmente.

O ADM 2023 trata-se de um evento que busca integração do ensino e pesquisa, com a aplicação prática dos resultados da investigação na economia global. Na edição do evento em 2023 foi abordado o tema: Cidades Inteligentes: Perspectivas e Desafios. Segue algumas imagens do evento nas figuras 4 e 5.

Figura 4: Divulgação do Congresso ADM2023



Fonte: admpg.com.br

FIGURA 5- Painel “da pesquisa para a realidade: construindo cidades inteligentes e transformando ideias em ação”



Fonte: admpg.com.br

Destacam-se também os cursos de capacitação, sendo os ofertados pela equipe do LAGEIS – ADM: Cursos de Sistemática de Exportação e Importação, e o curso de Filosofia Lean. Estes cursos oferecidos foram essenciais para disseminar conhecimentos teóricos e práticos nessas áreas, beneficiando tanto a comunidade acadêmica quanto a empresarial do município de Ponta Grossa.

O CURSO Filosofia Lean abordou os seguintes assuntos:

- 10 e 11/11/2023 - Fundamento e conceitos lean, gestão de sistemas produtivos enxutos, pessoas nos processos de mudança, lean nas áreas administrativas e suporte, melhoria contínua (kaizen) e os paradigmas da gestão, princípios e fundamentos kaizen.
- 24 e 25/11/2023 - Gestão da mudança kaizen, mapa do fluxo de valor em operações, gerenciando os fluxos na operação, fluxo da logística interna, fluxo da logística externa, tópicos especiais - sistema puxado, casos de estudo, jogo de empresas em lean manufacturing

O curso de Sistemática de Exportação teve 16 inscritos e ABORDOU NOS DIAS 04 e 05 de Agosto de 2023 os temas: Procedimentos para Exportação, Documentação para Exportação e SISCOMEX.

Já o curso de Sistemática de Importação contou com 8 inscritos e teve em sua programação:

- 22 e 23 de setembro - Procedimentos para Importação, Documentação para Importação e SISCOMEX Importação
- 29 e 30 de setembro - Aspectos Tributários da Importação, Regimes Aduaneiros, Compras Internacionais.

Essas ações e resultados evidenciam o impacto positivo do programa LAGEIS – ADM na comunidade, demonstrando seu compromisso com o desenvolvimento local e a promoção de práticas sustentáveis e inovadoras.

5 CONCLUSÃO

Diante dos resultados apresentados, fica evidente a importância do programa LAGEIS-ADM como um agente de transformação e desenvolvimento na comunidade.

As ações extensionistas, como as descritas neste artigo refletem o compromisso contínuo da comunidade acadêmica em valorizar projetos, eventos e cursos que atendam às demandas específicas da sociedade carente por serviços inovadores, empreendedorismo e sustentabilidade. Essas iniciativas não apenas fortalecem os laços entre a academia e a comunidade, mas também desempenham um papel crucial na capacitação e no empoderamento das partes envolvidas, contribuindo assim para o desenvolvimento econômico e social sustentável.

Ao priorizar e promover ações que visam atender às necessidades reais das populações desfavorecidas, a extensão universitária demonstra seu papel fundamental na construção de um futuro mais inclusivo e equitativo para todos.

Sugere-se que iniciativas semelhantes sejam incentivadas e ampliadas, a fim de promover ainda mais o engajamento da universidade com a sociedade e contribuir para o desenvolvimento socioeconômico sustentável.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRASIL. [Constituição (1988)]. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Brasília, DF: Presidente da República, [2016].

BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996.

GADOTTI, Moacir. Extensão Universitária: Para quê?. Instituto Paulo Freire, 2017. Disponível em: https://www2.unifap.br/prosear/files/2023/06/arq20230615_Extensao_Universit-MoacirGadotti_fev2017.pdf. Acesso em: 25 fev. 2024.

SILVA, P. W. Extensão Universitária: um conceito em construção. **Revista Extensão & Sociedade**. Edição 2020.2.

VIVIURKA, A. B; PORTO ALEGRE, L. M. O retrato da extensão universitária pelos docentes. **Rev. Conexão**, vol.9, n.1, p. 58-69, 2013.

CAPÍTULO 7

**CONTROLE ESTOQUE EM EMPRESAS FAMILIARES: UMA PESQUISA
DE LEVANTAMENTO NA CIDADE DE IMBAÚ-PR**

DOI: 10.51360/zh4.240307-98

Rossano Brazi Ribeiro

Juliana Moletta

CONTROLE ESTOQUE EM EMPRESAS FAMILIARES: UMA PESQUISA DE LEVANTAMENTO NA CIDADE DE IMBAÚ-PR

Rossano Brazi Ribeiro¹

Juliana Moletta²

RESUMO

As empresas precisam se adequar aos novos tempos e para garantir resultados é essencial que universidades, empresas e administradores estabeleçam uma relação imperecível e benéfica, a ponto de garantir resultados para os pequenos empresários para auxiliar na gestão das pequenas empresas familiares. Assim sendo, este trabalho tem como objetivo analisar a gestão de estoques e materiais em pequenas empresas familiares na cidade de Imbaú - PR., em especial, empresas de vestuários, calçados e artigos em geral, localizados na região central da cidade. A metodologia utilizada na pesquisa caracterizou-se como uma pesquisa exploratória, quanto aos fins, e de levantamento em relação aos objetivos técnicos, bem como os meios de investigação. Para a obtenção dos dados necessários para alcançar os objetivos do presente trabalho, foi aplicado um questionário para pesquisa de campo, utilizando da ferramenta Google *Forms*. Por meio da pesquisa realizada, notou-se que 57,9% dos empreendedores utilizam sistema para realizar o controle dos estoques e 26,3% não fazem controle algum. Foi possível identificar também que 80% dos empreendedores efetuam ações, como promoções, para reduzir os estoques que estão com a demanda baixa. Foi possível orientar gestores por meio da indicação de planilhas ou sistemas ERPs para auxiliá-los na gestão de estoques.

Palavras-chave: empresa familiar; controle de estoque, pequenas empresas.

¹ Graduado em Administração – UNIFATEB, Telêmaco Borba.

² Mestre em Engenharia de Produção – UTFPR - (julianamolettarh@gmail.com)

1 INTRODUÇÃO

As empresas familiares têm ocupado papel de destaque na economia brasileira, pois além de movimentar a economia, também é responsável por 70% da geração de empregos no Brasil, conforme análise realizada pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), tendo como base nos dados do Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (Caged), “As micro e pequenas empresas criaram 587 mil novos postos de trabalho com carteira assinada no Brasil entre janeiro e março de 2021” (G1, 2021). Sendo assim, busca pelo planejamento e organização é uma questão de sobrevivência para as empresas familiares. Neste sentido, uma gestão eficiente e otimizada dos estoques e o conhecimento sobre o setor em que atua é um diferencial importante para seu sucesso, para isso, a aplicação de ferramentas que auxiliam na gestão e facilitam o manuseio e organização.

Os conflitos mais comuns enfrentados pelas empresas administradas pelas famílias é o excesso de personalização dos problemas administrativos, como o uso indevido de recursos, a falta de planejamento financeiro, resistência à modernização, emprego e promoção de parentes por favoritismo e não por competência comprovada faz com que comprometa uma gestão profissional e uma possível continuidade dos negócios (LODI; 1998). Com isso, o profissionalismo nas empresas é um fator que faz a diferença no gerenciamento de seus produtos quanto sua organização e armazenagem.

A gestão de estoques é uma função de destaque para qualquer segmento de negócios. É por meio dela que a organização será capaz de prever o quanto comprar, evitando falhas com relação a excessos e rupturas e níveis adequados de acurácia dos estoques (DIAS, 2010).

Nas técnicas de controle de estoques, os modelos procuram atender essas questões considerando principalmente o fator custo e o fator capital, minimizando um e maximizando o outro. Além de utilizar previsões que supõem uma demanda do tipo contínuo e convencional (SANTOS et al., 2009).

Neste sentido, desenvolver um sistema que auxilia o gerenciamento de estoque visa contribuir para uma tomada de decisão quanto ao controle e reposições dos produtos, Krever et. al. (2003) mostraram em seu estudo que um gerenciamento eficiente de estoques balanceia a disponibilidade de produto, o nível de serviço e os custos de manutenção.

Para as empresas que atuam no ramo de comércio é essencial ter uma quantidade de estoque suficiente para atender seus clientes, desta forma se torna competitivo e uma vantagem no serviço oferecido ao cliente, como a entrega rápida e consistente, tendo em vista que esse estoque depende da necessidade de um capital de giro e investimento da empresa (BOWERSOX, 2008).

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Em 2019 o relatório do *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM), apontou a maior taxa de empreendedorismo em fase inicial desde 1999, a pesquisa apresentou uma preocupação voltada para a melhoria à situação do empreendedorismo no Brasil. Neste sentido, há a necessidade de capacitação em relação à “gestão empresarial”, para que essas empresas consigam se segurar no mercado (GEM, 2019). Desta forma, uma das áreas da gestão empresarial que merece atenção, é a gestão e controle de estoques, visto que se a empresa não tomar decisões assertivas em relação a esta área, poderá levar a empresa à falência.

Profissionalizar as empresas familiares quanto à gestão e organização de seus estoques é um desafio, porém a empresa pode se tornar uma empresa mais dinâmica e profissional, apresentando melhores resultados. Neste contexto surge a seguinte pergunta: De que maneira é

realizada a gestão de materiais e estoque das pequenas empresas familiares? Sendo assim o Objetivo geral do trabalho é: Analisar o controle de estoques em pequenas empresas familiares na cidade de Imbaú - PR. De maneira específica foram delineados os seguintes objetivos: I - Elaborar um instrumento (questionário) para análise o controle de estoque e materiais de empresas familiares; II — Realizar um levantamento de como as empresas familiares realizam o controle de estoques; III – Caracterizar a amostra da pesquisa; IV– Sugerir melhorias nos processos de administração e controle de seus respectivos estoques.

Com base nos objetivos traçados a presente pesquisa se justifica pela importância na utilização de ferramentas adequadas para controle de estoques, visando uma maior organização e assim elevar os resultados da organização. Tais ferramentas podem trazer benefícios para as empresas, bem como, controlar e melhorar o funcionamento da empresa, possuir informações em tempo hábil, e assim, ajudar nas tomadas de decisões diminuindo possíveis erros e falhas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 EMPREENDEDORISMOS FAMILIAR

O Brasil é um grande país de empreendedores, mas poucos se tornam empresários, pois muito não tem ideia ou não estão preparados a gerir uma sociedade familiar (BERNHOEFT 2002). Empreender no Brasil se tornou um caminho comum entre diversos profissionais, sendo um dos maiores sonhos entre os brasileiros, ficando atrás de comprar uma casa, um carro ou viajar, também se tornou um meio de sobrevivência de muitas famílias brasileiras, mesmo não tendo nenhuma noção de gerenciamento ou preparação ou conhecimento sobre o mercado e capacitação para lidar com gestão de recursos e balanço financeiro.

As empresas familiares representam uma grande parcela de todas as organizações que atuam no Brasil e no mundo. Mais de 80% das empresas privadas de capital brasileiro se enquadram nesse segmento, configurando 2/3 dos empregos quando se considera o contexto global (OLIVEIRA, 1999).

Segundo relatório de 2018 *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM) é possível identificar que o empreendedorismo no Brasil é uma atividade desenvolvida em caráter individual ou familiar, sendo gerenciado principalmente pelo empreendedor e por sua família.

Segundo Gonçalves (2000), a cultura familiar é marcante para os valores da empresa familiar, determinando comportamentos específicos, como o patrimonialismo que permite às famílias administrar o patrimônio pessoal como se fosse único e privado.

2.2 ADMINISTRAÇÃO DE MATERIAIS

A administração de materiais sempre foi importante nas empresas, porém precisa estar bem estabelecido, pois é um processo que compreende desde a compra do produto até a venda para o cliente final, desta forma, pequenas e médias empresa podem se manter no mercado competitivo. (DIAS 2011).

A administração de materiais tem por objetivo fundamental determinar quando e quanto comprar, desta forma o gerenciamento de recursos de materiais é importante para as empresas desenvolverem suas atividades de forma harmoniosa e de maneira correta, seguindo critérios e rotinas operacionais determinadas por normas de cada atividade, reduzindo perdas e elevando o serviço prestado ao cliente, (VIANA; 2010).

Segundo Dias (1993 p.11) coordenar suprimentos, produção, embalagem, transporte, comercialização e finanças em uma atividade de controle global, controlar cada fase do sistema com um máximo de eficiência e um mínimo de capital investido.

Determinar a quantidade de materiais a ser adquirida e o momento de adquirir os produtos para reposição dos estoques é fundamental para identificar quando o setor de compras deve repor o estoque, utilizando da estratégia de abastecimento medida que o consumidor adquiriu os produtos, (VIANA, 2000).

Para suprir a falta de produtos dentro das organizações é necessária uma boa gestão de materiais, adquirindo insumos com melhor qualidade e quantidade adequada, no tempo previsto e pelo menor preço possível, impedindo, assim, paralisações no funcionamento da empresa. Neste sentido, a administração de matérias tem como objetivo básico maximizar os recursos da empresa e atender as exigências do consumidor. (ARNOLD, 1999, p.26)

Para Chiavenato, (2005), ter os materiais necessários na quantidade de certa e no local certo e na hora certa faz parte das funções relacionadas à compra, estocagem e distribuição, assim o planejamento no controle de entrada, a manutenção e saída de materiais contribui para seu controle e planejamento.

As atividades envolvidas nas movimentações e estocagem de bens em um departamento têm como intuito melhorar o serviço a um custo mínimo, assim a administração de materiais possui como preocupação balancear e planejar as prioridades da empresa tendo a capacidade é a habilidade do sistema de produzir ou entregar bens (ARNOLD 1999, p. 31).

Para Correa (2004) a área de materiais é uma:

Atividade de gerenciamento estratégico de recursos escassos (humanos, tecnológicos, informacionais e outros), de sua interação e dos processos que produzem e entregam produtos e serviços visando atender a necessidades e ou desejos de qualidade, tempo e custo de seus clientes. Além disso, deve também compatibilizar este objetivo com as necessidades de eficiência no uso dos recursos que os objetivos estratégicos da organização requerem.

Os estoques de materiais é qualquer quantidade de produto acabado ou matéria prima estocados por um período, possibilitando economias em determinado ponto da produção, relacionado seus diversos fluxos (MOREIRA; 2011).

Segundo Gonçalves (2007), de forma didática, agrupa as atividades inerentes à gestão de materiais em três nichos principais, dispostos de acordo com o seguinte esquema:

Figura 1 - Quadro: Atividades na Gestão de Materiais

ATIVIDADES NA GESTÃO DE MATERIAIS	
NICHO	Atividades envolvidas
Gestão dos centros de distribuição	Recebimento, armazenagem, distribuição, movimentação de materiais etc.
Gestão de estoques	Análise dos custos de estoque, previsão de consumo, operacionalização dos sistemas de reposição de estoque, inventários dos estoques, apuração de indicadores (giro e cobertura de estoques, entre outros) etc.
Gestão de compras	Identificação de fornecedores, pesquisa de preços, negociação com o mercado, licitações, compras diretas (dispensa e inexigibilidade de licitação) acompanhamento de pedidos, liquidação etc.

Fonte: (FENILI 2005), com base em Gonçalves (2007).

Suprir a organização dos materiais necessários ao seu desempenho, no momento certo, com a qualidade requerida, engloba as atividades tais como compras, recebimento, armazenagem, distribuição e controle, e estas estão em relação direta à área de Gestão de Materiais com os demais setores da empresa, (FELINI, 2005).

2.2.1 ORGANIZAÇÃO DE ARMAZENAGEM

A armazenagem é toda e qualquer atividade em um local com o objetivo de manter um estoque de mercadorias do modo mais eficiente possível, geralmente estes materiais são dispostos em depósitos, almoxarifados ou centro de distribuição por um período até a entrega ao consumidor final, (MOURA; 1998).

Schlüter (2009) acreditam que:

A gestão de armazenagem é a administração do espaço necessário em volume (m³) para se manter com integridade o inventário. O planejamento de armazéns envolve a localização, o dimensionamento da área, a definição do arranjo físico e das baias de atracação, a escolha de equipamentos para movimentação dos tipos de sistema de armazenagem e dos sistemas de informatização para a localização de stocks e, por fim, a definição da quantidade e a qualificação da mão-de-obra necessária.

De acordo com Paoleschi, a necessidade de armazenar produtos e materiais deve a diversidade de fases de produção, da diversidade de produtos e a quantidade utilizada na fabricação dos produtos.

Para estocagem de uma quantidade máxima de um determinado produto, a empresa deve levar em conta o espaço disponível armazenagem os mesmos precisam de cuidados especiais para não perder suas características originais (PASCOAL; 2008).

Paoleschi (2018) menciona que:

A decisão da empresa para manter um armazém deve ser baseada na necessidade de manter o atendimento ao cliente. Isso requer um estudo sobre o lead time de compras, de produção, de movimentação e transportes para não prejudicar o fluxo contínuo da distribuição dos seus produtos. Eles são necessários para guarda e manuseio de produtos e materiais imprescindíveis ao processo de fabricação e de distribuição dos produtos acabados, e, dependendo da abrangência da distribuição, são necessários vários armazéns, normalmente chamados de centros de distribuição.

Com processo de armazenagem os produtos se tornam mais caros em razão dos custos com mão-de-obra necessária para o armazenamento, depreciações de equipamentos, instalações, energias empregadas nesse processo, risco de obsolescência seja por decurso do prazo de validade, no caso de materiais com tempo de vida predeterminado, ou por superação tecnológica ou de cunho mercadológico. Segundo Pozo (2010), Devido aos altos custos com armazenagem, as empresas necessitam de grandes armazéns para agregar valor aos seus produtos.

Segundo Moura (2006):

As funções do armazém não se limitam ao simples recebimento, conservação e expedição de materiais, elas também incluem tarefas do tipo administrativo e contábilístico. Algumas vezes, a armazenagem compreende, indiretamente, a operações ou processos

auxiliares aos ciclos produtivos, como por exemplo, o acondicionamento, a conservação e o acondicionamento dos produtos.

Nos últimos anos a utilização dos novos sistemas de informação aplicado na gestão de armazenagem tem auxiliado no processo de movimentações e na separação de produtos automáticos, revisando o conceito de armazenagem (FLEURY et al., 2000).

2.3 GESTÃO DE ESTOQUE

A gestão de estoque é conjunto de atividades que tem como objetivo atender as necessidades das empresas reduzindo custos e aumentando a eficiência, conciliando o giro e o capital investido obtendo como objetivo fundamental a busca do equilíbrio entre estoques e consumo, (VIANA, 2000).

Sendo uma série de atividades que envolvem desde o planejamento e programação das necessidades de materiais até o controle das quantidades adquiridas, mensurando a movimentação, armazenagem e localização de forma a atender aos clientes e no quesito a qualidade, quantidade, preços e prazos. (MARTINS; ALT; 2000, pág. 63).

De acordo com Dias, 2010:

A gestão de estoques visa elevar o controle de custos e melhorar a qualidade dos produtos guardados na empresa. As teorias sobre o tema normalmente ressaltam a seguinte premissa: é possível definir uma quantidade ótima de estoque de cada componente e dos produtos da empresa, entretanto, só é possível defini-la a partir da previsão da demanda de consumo do produto.

A armazenagem de mercadorias é constituída com previsão de uso posterior, seu objetivo principal é atender a demanda de clientes, oferecendo informações sobre vendas, produtos mais vendidos, lucro por produto, quantidade existente, entre outras informações relevantes. A falta de controle torna a empresa pouco competitiva pelo fato de não saber quanto tem de dinheiro aplicado no estoque, dificultando a decisão quanto aos descontos, política de comercialização e prazos de pagamento e parcelamento nas vendas (LOMBA, 2011).

A Gestão de Estoques é uma das atividades mais relevantes para qualquer empresa, atendendo a variação de demanda possibilitando a manutenção satisfatória, e por outro lado exceder os volumes pode gerar perdas do capital investido. Fica evidente que é necessário desenvolver estratégias operacionais em relação à gestão de estoque (SILVA, 2019).

Segundo Faro (2015);

Os estoques no comércio, atacado e varejo o ambiente de comércio, a gestão dos estoques de mercadorias para revenda tem características bastante peculiares. Por um lado, temos os atacadistas, genéricos ou específicos, que têm como objetivo o atendimento ao chamado pequeno varejo, as lojas menores. A função do atacadista é o serviço de venda e fornecimento de quantidades adequadas às demandas do pequeno comércio, desmembrando, em muitos casos, as embalagens maiores dos fabricantes.

A compreensão de uma necessidade de uma visão estratégica na gestão dos estoques decorre por atender a um processo de demanda por um processo de suprimento, que acontece por meio de aquisição de materiais, dependendo do tipo de item de que se está tratando, sendo necessária, à medida que os processos de suprimentos e demanda sejam iguais em cada instante (GIANESI, 2011).

A função básica da gestão dos estoques é atender a demanda por meio de um processo de suprimento, considerando uma visão estratégica da empresa como um todo, e não de forma isolada. Sincroniza a demanda e o suprimento para que não se gere o estoque, pois se taxa de demanda e de suprimento for semelhante, não haveria o mesmo (SILVA, 2019).

Assim, a fiscalização ao pequeno varejo ou lojas menores, está totalmente atrelada à demanda, visto que a gestão de mercadorias para revenda pode ter uma variedade de produtos de acordo com o tamanho do ambiente e sua diversidade.

Para Silva (2019):

Podemos definir estoque como a acumulação armazenada de recursos materiais em um sistema de produção e/ou operações (serviços). De forma ampla e genérica, estoque pode ser entendido como qualquer recurso armazenado. Desta maneira, uma fila seria um estoque de pessoas à espera de atendimento; um banco teria um estoque de pessoas e de caixas eletrônicos para atender os clientes: um escritório de advocacia teria estoque de processos.

2.4 GESTÃO DE COMPRAS

A gestão de compras tem a missão de reduzir os custos de forma a garantir os suprimentos necessários para o desenvolvimento das atividades da empresa, realizando negociações com fornecedores garantindo a qualidade dos produtos e que os mesmos estejam disponíveis para comercialização.

O processo de compras abrange muito mais atividades das movimentações e armazenagem de mercadorias, o sistema é uma ação que envolve uma constante adequação utilizando de técnica específicas para atingir as metas estabelecidas (AMARAL E POZO, 2004).

Desse modo, passa a ser eficiente a partir do momento em que progressivamente os empreendedores vão aprendendo a realizar as compras, arrumar suas lojas, controlando seu estoque conforme a demanda de seus clientes.

Para Pozo, (2004, p. 159), “o sistema de compras baseia-se em uma ação que envolve atividades de pesquisa para melhor adequação dos objetos organizacionais, sendo, portanto, em seu sentido mais amplo, uma ação contínua cuidadosamente noprocesso, utilizando maneiras mais viáveis para suprir nossas necessidades e aderir estratégias e técnica específica para atingir nossas metas, assim como ter visões de valores.

De acordo com Martins e Alt, a aquisição de produtos adotou postura diferente ao decorrer do tempo, essa função era burocrática, mas em dias atuais é uma tendência e um meio de sobrevivência nas empresas.

No segmento do Comércio de Vestuário e Calçados, a aquisição de seus produtos é realizada em grandes centros de varejo, onde boa parte de empresários realizam suas compras através das lojas físicas e virtuais.

Segundo a visão de (MORAES, 2005)

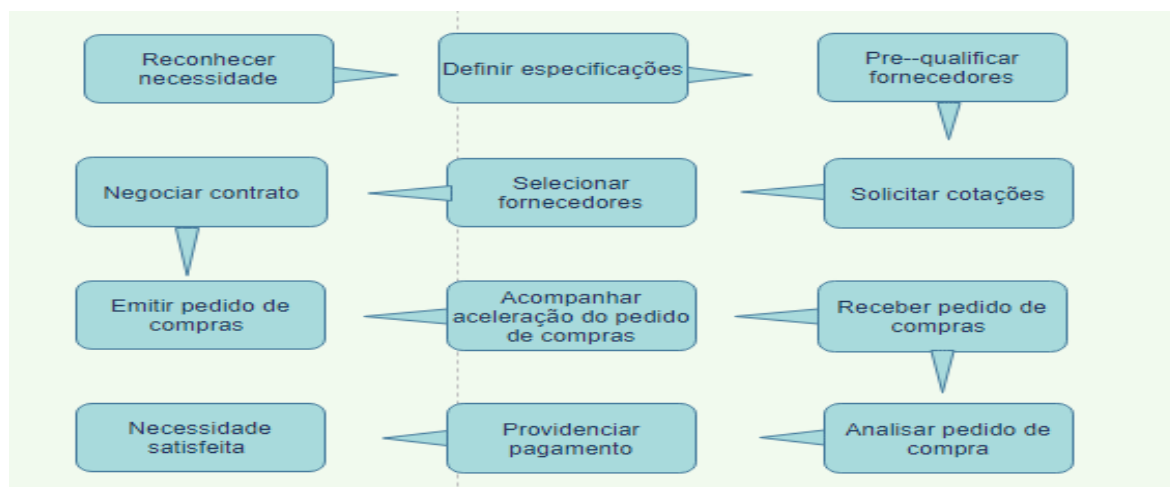
A Gestão da aquisição – a conhecida função de compras – assume papel verdadeiramente estratégico nos negócios de hoje em face do volume de recursos, principalmente financeiros, envolvidos, deixando cada vez mais para trás a visão preconceituosa de que era uma atividade burocrática e repetitiva, um centro de despesa e não um centro de lucros.

O autor também cita que a necessidade de conhecimento na área é muito importante, pois pessoas que trabalham nesse campo devem ter habilidades interpessoais, como poder de negociação, facilidade de trabalhar em equipe, boa comunicação e capacidade de gestão de conflitos (MORAES; 2005).

De acordo com MARTINS e ALT;

Qualquer unidade organizacional ou mesmo um colaborador qualquer manifesta a sua necessidade de comprar um item para uso em benefício da empresa. A solicitação de compras é enviada à área de compras que providenciará, seguindo procedimentos estabelecidos, a compra do material (MARTINS e ALT, 2009, p. 118).

Figura 2 - Fluxograma: Processo de compras



Fonte: (GRANT; 2017)

Para (GRANT; 2017) O processo de compra reconhece a necessidade de um produto ou serviço, que pode originar-se da fabricação de um novo produto, da entrada em um novo mercado ou em resposta a um pedido de um cliente ou do pessoal de vendas da empresa. Dessa maneira, a empresa definirá as especificações de compra para o produto ou serviço e, se for uma situação de fabricação, conforme a figura a seguir:

2.5 LOGÍSTICA

A prática da logística existe há séculos, especialmente no contexto militar, e a história está repleta de casos sobre como linhas de suprimentos logísticos, ou a falta delas, deram forma às campanhas de Alexandre, o Grande, Gêngis Khan e Napoleão. Exércitos costumavam pilhar as terras que conquistavam para obter os suprimentos de que necessitavam, todavia, no século XIX, o aumento do número de combates significava que exércitos em marcha precisavam de fontes de suprimentos mais substanciais e confiáveis (GRANT, 2017).

Segundo Novaes (2001):

Logística é o processo de planejar, implementar e controlar de maneira eficiente o fluxo e a armazenagem de produtos, bem como os serviços e informações associados, cobrindo desde o ponto de origem até o ponto de consumo, com o objetivo de atender aos requisitos do consumidor.

A logística de forma mais abrangente, tem por objetivo gerir fluxos físicos, informacionais e fazer planejamentos, efetuando os controles desses mesmos fluxos para os materiais que superiormente se referiam, fossem eles matérias-primas, produtos em vias de fabrico ou produtos finais.

As atividades logísticas no sistema geral das empresas devem ser coordenadas, aperfeiçoadas e integradas com outras áreas funcionais da empresa.

A logística de ser definida como parte do processo de gestão da cadeia de suprimentos que objetiva planejar, programar e controlar, de maneira eficiente e eficaz, o fluxo físico e de informações, bem como o armazenamento de bens e serviços, da origem ao ponto de consumo, sempre tendo em mente os objetivos da empresa e dos clientes (RAZZOLINI FILHO; 2010).

Logística é importante porque é capaz de auxiliar devido a sua flexibilidade no auxílio as empresas e organizações na agregação e criação de valor ao cliente, sendo uma estratégia empresarial de sucesso, provendo uma multiplicidade de maneiras para diferenciar a empresa da concorrência através de um serviço superior ou, diferenciado reduzindo o custo operacional (ARBACHE; 2015).

A logística avança dentro das empresas com uma necessidade de não mais ser classificada como um departamento que apaga os incêndios, mas como uma estratégia empresarial integrada, apoiando as necessidades operacionais de compras, produção e atendimento as expectativas do cliente gerando valor, (FERNANDES; 2012).

A logística é toda atividade que engloba a movimentação, armazenagem, desde o ponto de aquisição da matéria prima até consumo do produto final, com a finalidade de colocar o produto certo, na quantidade e qualidade exigível, no local necessário a um preço desejável, (BALLOU; 1993).

De acordo com Ching (1999), a logística é o gerenciamento do fluxo físico de materiais começando na fonte até o consumo final, se preocupando com locais de estocagem, níveis de estoque e sistema de informação.

O processo estratégico de planejamento, implementação e controles dos fluxos de materiais, produtos, serviços e informação relacionada, desde o ponto de origem ao ponto de consumo, de acordo com as necessidades dos elementos a serem servidos pelo sistema logístico em causa, (CARVALHO; 2002).

4. METODOLOGIA

Neste capítulo serão citados os processos metodológicos aplicado no trabalho, bem como suas definições quanto aos objetivos, natureza e procedimentos. Para (GIL; 2002) a pesquisa é um procedimento racional e sistêmico que tem como intenção proporcionar respostas a problemas propostos e uma satisfatória apresentação dos resultados.

4.1 CLASSIFICAÇÕES DA PESQUISA

É classificada como pesquisa aplicada, segundo a sua natureza, quanto ao seu objetivo é uma pesquisa exploratória e de cunho qualitativo.

A partir das análises realizadas para aplicação de um levantamento de dados e de cunho quantitativo, ao analisar os dados referentes à pesquisa a qual será aplicada.

No estudo apresentado, o referencial teórico foi elaborado com base em livros de diversos autores, e em artigos científicos já publicados na internet.

Ao referente da pesquisa, o estudo considera-se exploratório, que para (GIL; 2002) o que proporciona mais familiaridade com o problema, aprimorando ideias e descobrindo as intuições.

A pesquisa também aborda como qualitativa, que leva a analisar diversas leituras e relaciona-se com a pesquisa ou o problema abordado, de forma a reunir diferentes autores e que

falam de um determinado assunto onde se busca compreender certas variáveis, processos, atitudes e comportamentos (OLIVEIRA, 1999).

Segundo (GODOY, 1995), a pesquisa qualitativa propõe a obtenção de dados descritivos sobre situações e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada.

Nessas pesquisas, o conjunto inicial de categorias em geral é reexaminado e modificado sucessivamente, com vista em obter ideais mais abrangentes e significativos (GIL; 2002).

Figura 3 - Tabela: Classificação de Pesquisa:

DO PONTO DE VISTA	CLASSIFICAÇÃO
Da abordagem dos problemas	Predominantemente quantitativa
De seus objetivos	Exploratória
Dos procedimentos técnicos	Levantamento
Do ponto de vista do objetivo	Campo
Do ponto de vista da natureza	Aplicada

Fonte: Fonte: Dados do Autor (2021).

O trabalho se caracteriza no método quantitativo, por se aplicar um questionário para levantamento de dados, para a obtenção de resultados do problema proposto no trabalho, como cita Richardson (1999), a pesquisa pode ser empregada tanto em modalidades de coletas e de informações, quanto no tratamento das mesmas.

4.2 COLETAS DE DADOS

Todo procedimento de coleta de dados depende da formulação prévia de uma hipótese, mediante a análise dos instrumentos adotados para a coleta dos dados. O levantamento, de modo geral, proporciona visão estática do fenômeno estudado, e sendo o levantamento desenvolvido no próprio local em que ocorrem os fenômenos, seus resultados costumam ser mais precisos, não requerendo equipamentos especiais para a coleta de dados, tende a ser bem mais econômico, (GIL, 2002).

Todo processo de coleta de dados inicia quando o primeiro contato é feito com os respondentes, quando se aplicam os instrumentos. Então, coletam-se os dados e esses são processados, trabalho que deve ser detalhado, planejado e controlado para que as informações obtidas tenham alta confiabilidade. Essa é uma etapa trabalhosa, porém, se for bem-feita, é facilmente realizada (MATTAR, 1996).

Para Fachin (2003), a coleta de dados é realizada por meio de questionários cujas análises são geralmente apresentadas por meio de tabelas e gráficos.

Para a obtenção dos dados necessários para alcançar os objetivos do presente trabalho, ocorreu uma prévia conversa diretamente com os proprietários das empresas, com o objetivo de esclarecer a finalidade da pesquisa, e se os mesmos concordam em participar.

A pesquisa foi realizada como uma pesquisa de campo, fazendo uso da ferramenta Google Forms, a qual foi disponibilizada por link com questões fechadas e realizar o acompanhamento junto aos empreendedores da cidade de Imbaú.

4.3 METODOLOGIAS PARA ANÁLISE DOS DADOS

Quanto à análise os dados serão tabulados por meio da utilização do software Excel e os resultados serão apresentados por meio de gráficos a fim de facilitar o entendimento.

Quanto à análise qualitativa, serão analisadas as perguntas abertas e comparadas com referencial teórico, contendo trechos dos relatos das entrevistas realizadas.

4.4 INSTRUMENTOS PARA COLETA DE DADOS

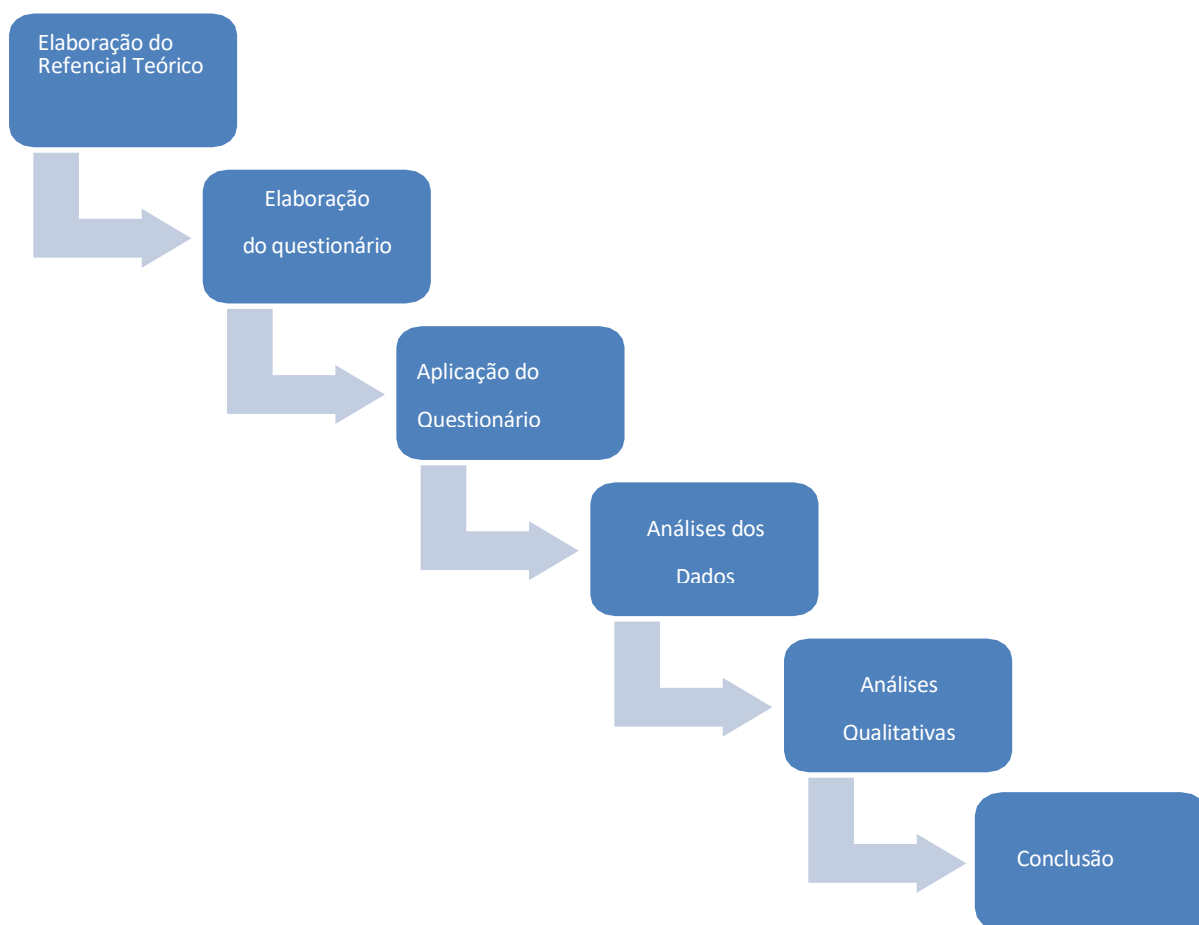
Desenvolveu-se um questionário predominantemente quantitativo, com base no referencial teórico abordado nesta pesquisa. O mesmo composto por perguntas fechadas, obedecendo à escala likert de um a cinco pontos.

Havendo questões para caracterização da amostra, bem como, idade, gênero, tempo de trabalho, etc.

Para a análise qualitativa, foram elaboradas perguntas abertas em questionário a fim de identificar questões que estão além do caráter quantitativo.

4.5 SÍNTESE DA METODOLOGIA DO TRABALHO

Para o melhor entendimento da metodologia do presente estudo, na figura 2 está representada a síntese da metodologia proposta possibilitará atingir os objetivos do estudo, conforme a temática da pesquisa.

Figura 4 - Quadro: Síntese da Metodologia

Fonte: Dados do Autor (2021)

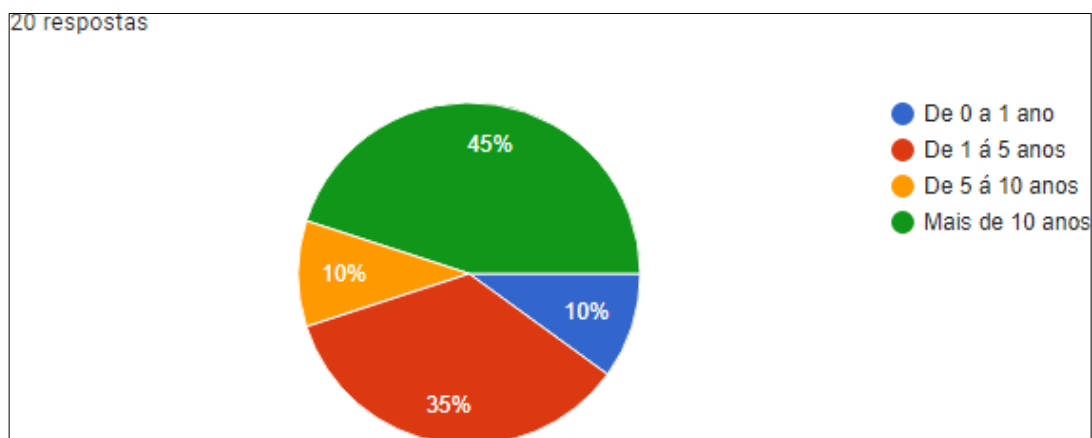
5. ANÁLISE DOS RESULTADOS

5.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

Com base nos procedimentos apresentados na metodologia, serão apresentados os dados que foram coletados através dos questionários aplicados aos 20 empreendedores do ramo de vestuários, calçados e artigos diversos da cidade de Imbaú-PR.

No gráfico a seguir apresenta o tempo de atuação dos empreendedores.

Figura 5 - Gráfico: Tempo de atuação como empreendedor



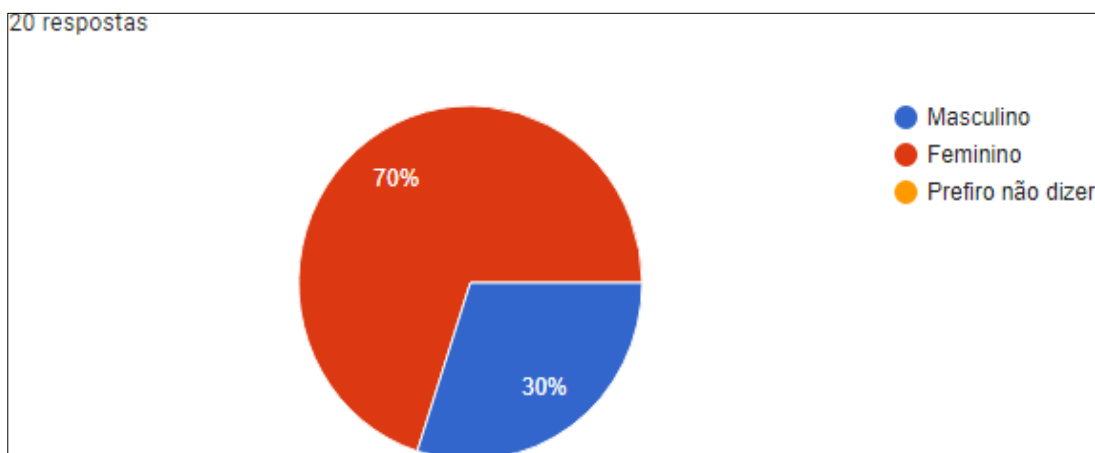
Fonte: Dados do Autor (2021).

No gráfico acima citado, indica os empreendedores que atuam no mercado, sendo que 45% estão no mercado a mais de 10 anos, com mais de 5 anos apresentam 10% dos entrevistados e com 35% os que atuam com menos de 5 anos e com a mesma porcentagem, 10% os com menos de 1 ano atuando como empreendedores.

Segundo o SEBRAE, (2013) o número de funcionários inseridos na empresa é outro elemento básico para determinar o tamanho de uma empresa, além do faturamento bruto anual devido ao faturamento de seus negócios. Assim, segundo os dados obtidos, 57,9% dos empresários entrevistados de Imbaú-PR, se caracterizam como microempresas.

O gráfico seguinte representa o gênero dos empreendedores.

Figura 6 - Gráfico: Gênero



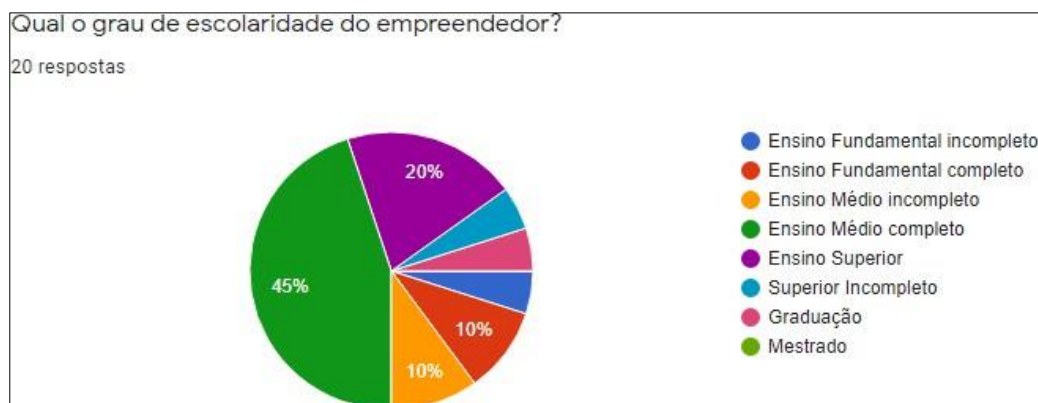
Fonte: Dados do Autor (2021).

A maioria dos empreendedores com 70% são do sexo feminino, e 30% do sexo masculino, ressalta a predominância das mulheres a frente das empresas familiares, na amostra estudada.

De acordo com o SEBRAE (2021) as mulheres vêm conquistando espaço no mercado de trabalho, e em pesquisa realizada pelo IBGE, mostram que cerca de 9,3 milhões de mulheres estão à frente de negócios no Brasil e que, em 2018, 34% eram donas de seus negócios.

No gráfico (figura 7) apresenta o grau de escolaridade que os empreendedores possuem.

Figura 7 - Gráfico: Qual o grau de escolaridade do empreendedor.

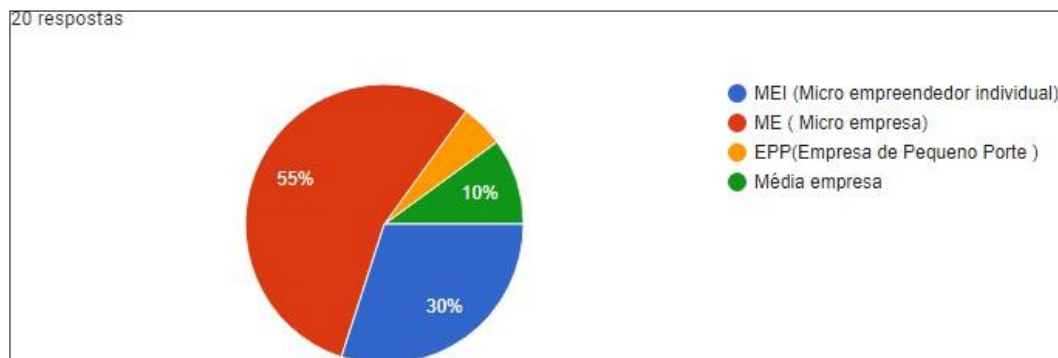


Fonte: Dados do Autor (2021).

No gráfico acima é possível identificar que a maioria dos empreendedores com 45% possuem o ensino médio completo, e com 20% o ensino superior.

No gráfico 8 está apresentado o porte das empresas pesquisadas.

Figura 8 - Gráfico: Porte das empresas:

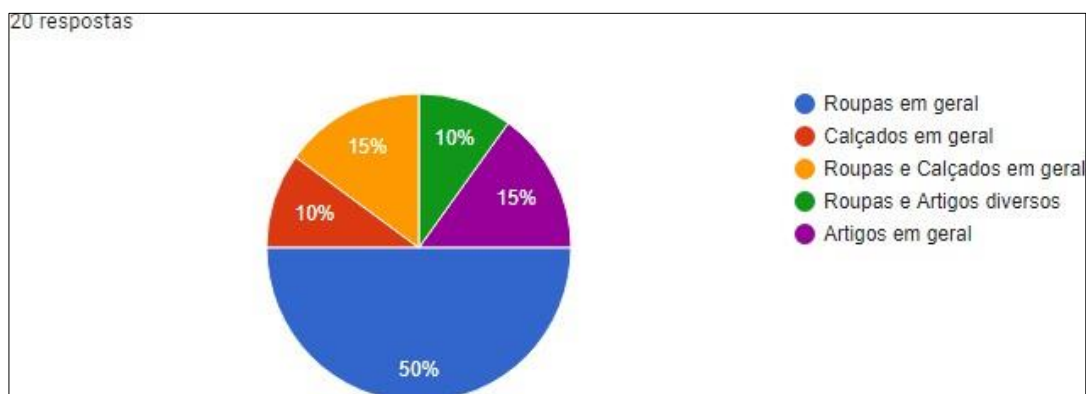


Fonte: Dados do Autor (2021).

Assim nota-se que a maioria das empresas se enquadram como microempresa, tendo um volume maior de giro anual.

No gráfico 9 são apresentadas as atividades principais das empresas.

Figura 9 - Gráfico - Atividade principal:

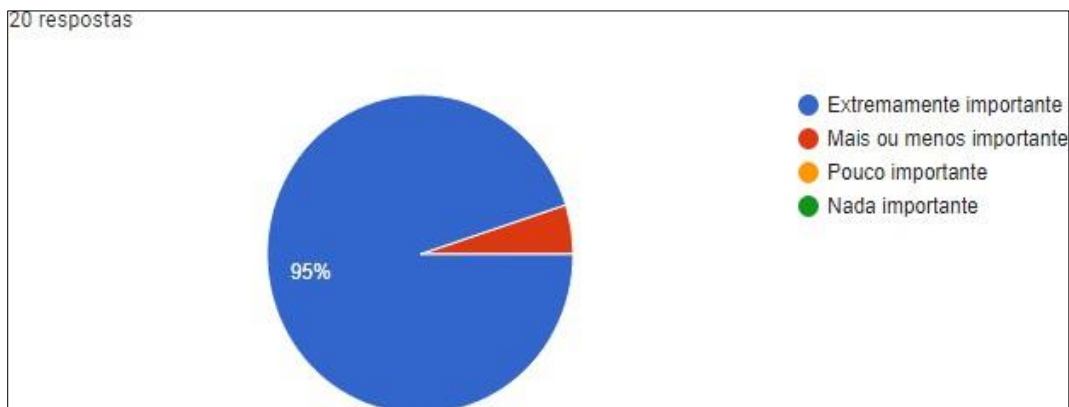


Fonte: Dados do Autor (2021).

Observa-se que a maioria dos empreendedores com 50% trabalham com roupas, e as demais se diversificam entre calçados e artigos em geral.

No gráfico abaixo apresenta a importância da Gestão de estoque para as empresas.

Figura 10 - Gráfico: Importância da Gestão de Estoque:

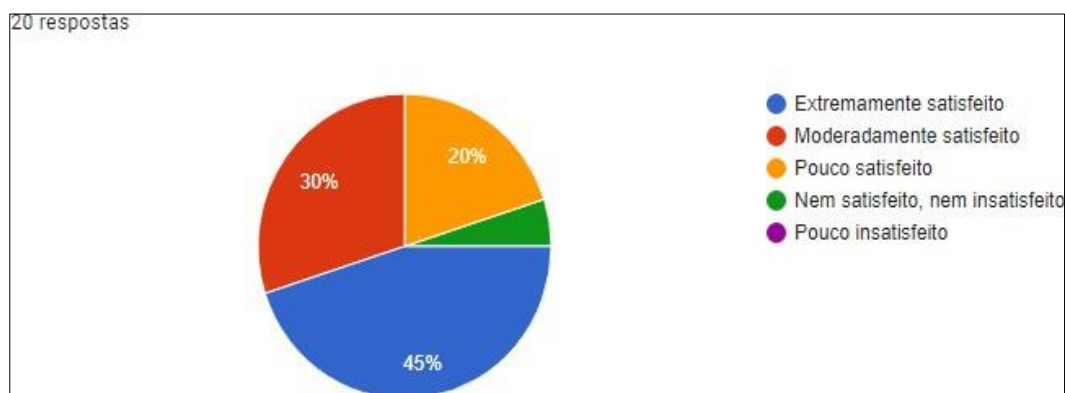


Fonte: Dados do Autor (2021).

No gráfico 10, foi apresentado aos empreendedores o quanto a gestão de estoque é importante para a empresa, e com 95% consideram extremamente importante.

O gráfico 11 indica o quanto o empreendedor está satisfeito com o método em que realiza a gestão de estoque de seus produtos.

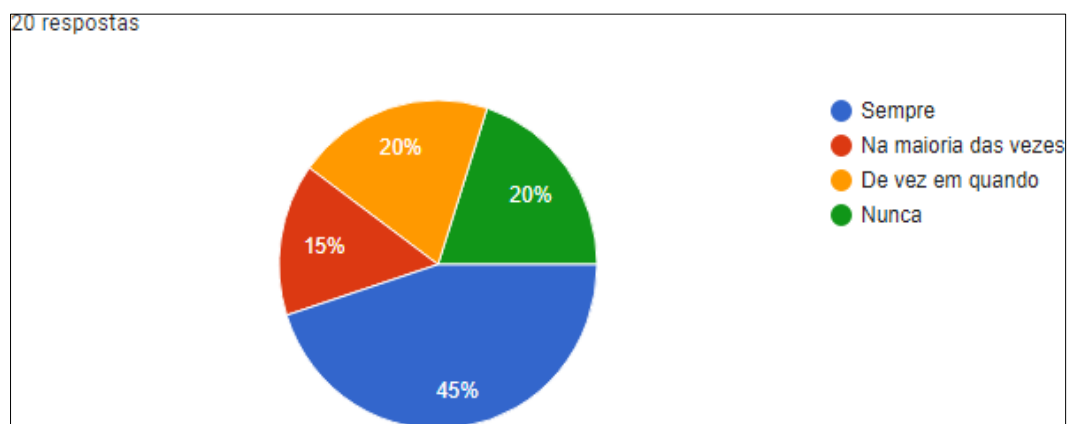
Figura 11 - Gráfico: Satisfação.



Fonte: Dados do Autor (2021).

De acordo com os dados da figura 11, 45% se mostraram extremamente satisfeitos com o método que utilizam, 30% apresentam moderada satisfação com a maneira que gerenciam seu estoque e 20% demonstraram estar pouco satisfeitos.

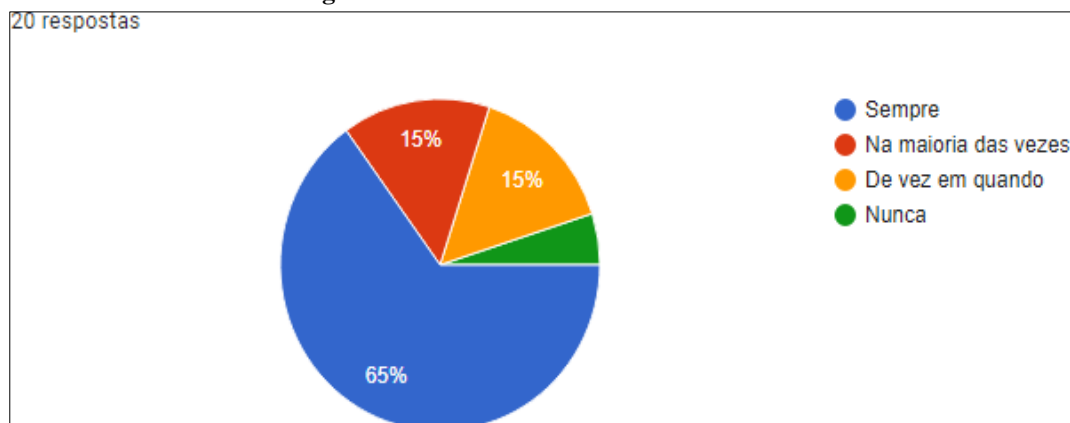
No gráfico a seguir, representa com que frequência à empresa realiza inventário ou o balanço de seus produtos.

Figura 12 - Gráfico: Inventário.

Fonte: Dados do Autor (2021).

O gráfico acima, apresenta o quanto os empreendedores realizam inventários em seus estabelecimentos, com 45% das amostras dizem realizar com frequência inventários em suas lojas, por outro lado 20% dizem não utilizar dessa prática.

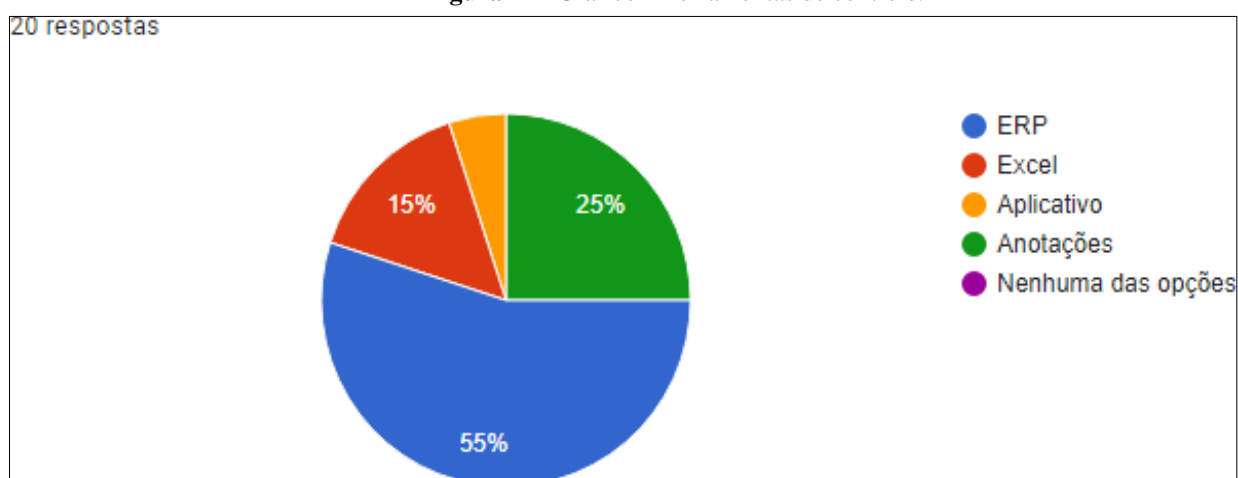
No gráfico a seguir, representa o quanto as empresas realizam o controle de entrada e saída dos produtos.

Figura 13 - Gráfico: Entrada e saída.

Fonte: Dados do Autor (2021).

Na figura 13, nota-se que a maioria dos empreendedores entrevistados realizam um controle das entradas e saídas de seus produtos.com 65% mencionaram que sempre praticam este controle.

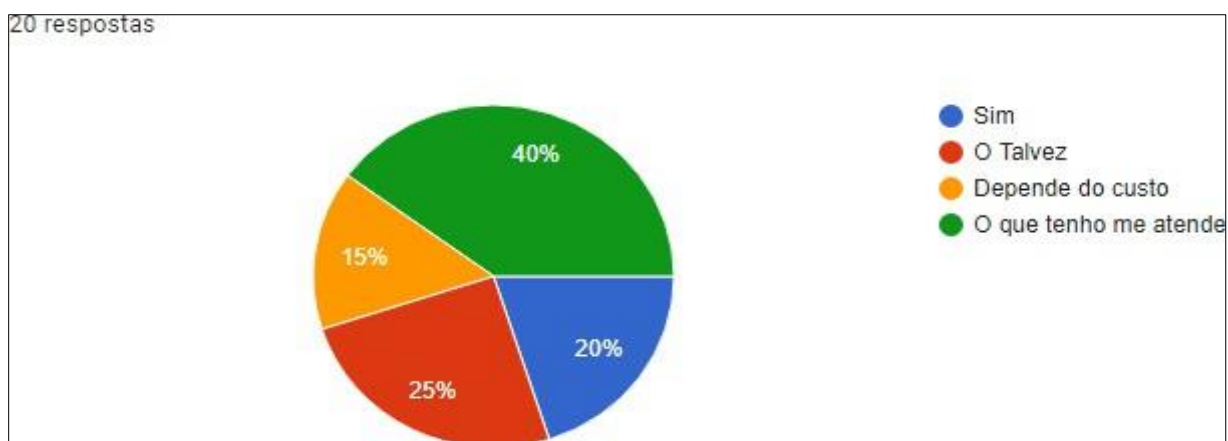
No gráfico 14.estão representadas as ferramentas que os empreendedores utilizam em suas empresas.

Figura 14 - Gráfico – Ferramentas de controle.

Fonte: Dados do Autor (2021).

De acordo com dados acima, as ferramentas que os empresários utilizam para auxílio na gestão de seus estoques é o ERP, com 55% das respostas coletadas.

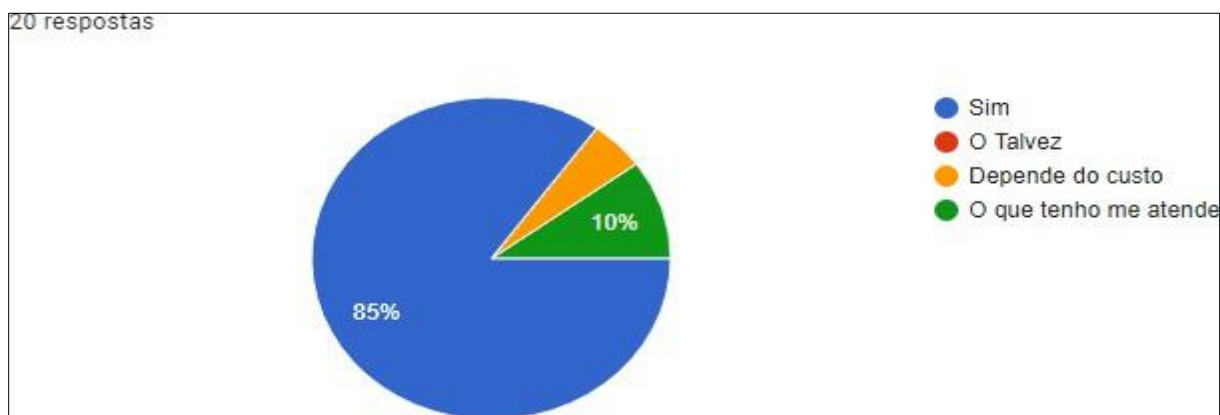
Na figura 15, foi questionado se o empresário mudaria seu método de controle de estoque.

Figura 15 - Gráfico: Método de controle.

Fonte: Dados do Autor (2021).

Foi identificado através dos dados que 40% dos empreendedores estão satisfeitos com as ferramentas utilizadas no momento.

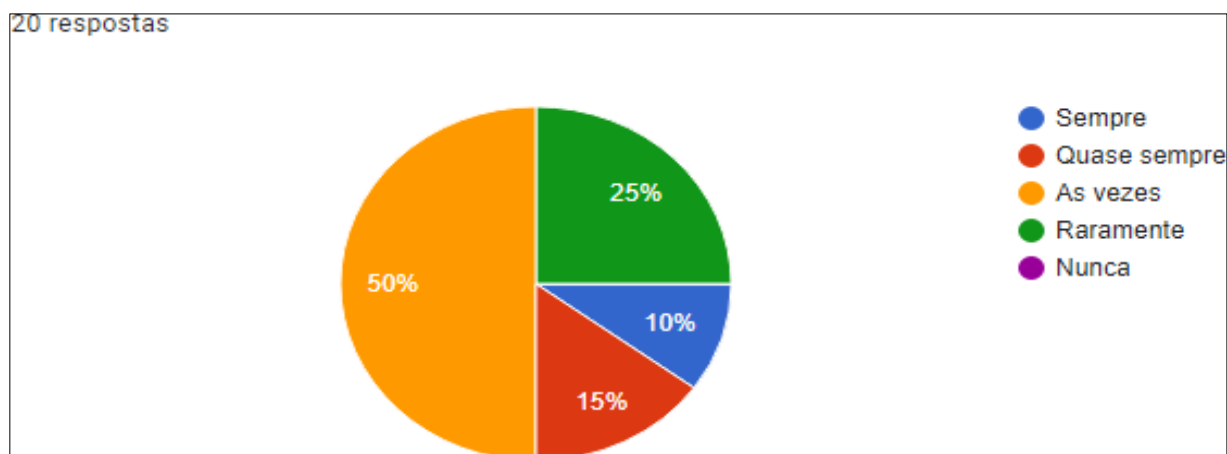
No gráfico abaixo representa a proposta de opiniões para utilização de ferramentas que auxiliaria no gerenciamento e organização de seus produtos.

Figura 16 - Gráfico: Auxílio no gerenciamento.

Fonte: Dados do Autor (2021).

De acordo com os dados obtidos, a maioria de empreendedores com 85% estão abertos a opiniões que os auxiliem em suas gestões.

Foi questionado o quanto a sua empresa fica com o estoque parado quando há mudança de estação.

Figura 17 - Gráfico: Estoque parado nas trocas de estações.

Fonte: Dados do Autor (2021).

Identificamos através dos dados que os empreendedores de Imbaú tem uma rotatividade de produtos satisfatória, com 50% seus estoques às vezes ficam parados.

O Quadro 1 corresponde às respostas dos empreendedores conforme pergunta realizada em questionário.

Quadro 1: Campanha e promoções.

Respondente	Você faz alguma campanha ou promoção para a venda de produtos de troca de estação ou de pouca venda? Se sim, quais?
A	Sim (promoção com descontos maiores).
B	Sim, nas trocas de estação, liquidação e promoção.
C	Sim, liquidação.
D	Às vezes
E	Raramente faço.
F	Sim, campanha.
G	Sim, promoção na troca de estações.
H	Sim, promoção.
I	Não.
L	Não.
K	Sim, liquidação de estoque.
L	Sim, sempre faço.
M	Sim, promoção para diminuir um pouco do estoque.
N	Promoções.
O	Somente promoção para produtos de pouca venda.
P	Sim.
Q	Sim, liquidação.
R	Não.
S	Não

Fonte: autoria própria (2021)

De acordo com a tabela acima, quando mencionado se a loja faz alguma promoção com os produtos de pouca venda ou troca de estação, e se é realizado alguma campanha, somente três empreendedor disseram não realizar nenhuma promoção ou liquidação.

De acordo com o Quadro 2, é possível notar as respostas dos empreendedores conforme pergunta realizada.

Quadro 2: Plataforma on line.

Respondente	Você utiliza alguma plataforma online para venda ou exposição de seus produtos, se sim quais?
A	Sim, Instagram, Facebook e whatsapp.
B	Sim, whatsapp, Instagram, página, status.
C	Sim, Instagram e whatsapp.
D	Facebook, Instagram e stories.
E	Facebook e Instagram.
F	Sim, Instagram e Facebook.

G	Sim, Instagram e Facebook.
H	Sim, Instagram e Facebook.
I	Sim, Instagram.
J	Sim, Instagram, whatsapp e Facebook.
K	Sim, redes sociais.
L	Não.
M	Sim, Instagram, Facebook e Whatsapp.
N	Whatsapp, Instagram.
O	Redes sociais.
P	Whatsapp.
Q	Não.
R	Não.
S	Facebook,

Fonte: Dados do Autor (2021).

Com base na tabela apresentado acima, pode-se ver que a maioria dos empresários entrevistados utilizam de algumas plataformas digitais para expor seus produtos, dentre as mais citadas foram o Whatsapp, Facebook e Instagram.

5.2 SUGESTÕES DE MELHORIAS AOS EMPREENDEDORES

De acordo com a pesquisa aplicada, foi identificado que cinco empreendedores utilizam apenas anotações, para organização de seus estoques.

Assim, os mesmos concordaram em receber propostas de melhorias, representada conforme Quadro 3:

Quadro 3: Sugestões

Empresa	Ferramenta utilizada	Ferramenta propostas
F	Anotações	EXCEL
I	Anotações	ERP
N	Anotações	ERP
O	Anotações	ERP
Q	Anotações	EXCEL

Fonte: Dados do Autor (2021).

As empresas F e Q citadas acima, foram proposta uma planilha de excel para facilitar o gerenciamento de seus estoques, por ser de poucos volumes de produtos no estabelecimento, desta forma, a organizar e identificar os itens.

Para as empresas N e O foram sugeridas em sistema de gestão como o ERP, embora a muitos anos no mercado no mercado de vestuários, e trabalhando com um estoque em que há

grande volume de itens, esse sistema seria mais vantajoso no quesito gerenciamento e organização, visto que no momento a empresa está sendo temporariamente administradas pelos filhos do proprietário os quais aceitaram a proposta como evolução em suas administrações.

Na empresa I, o respondente menciona que utiliza de anotações para a organização de seus produtos, mesmo constando com um sistema de gestão em seu empreendimento, porém mesmo relata que há dificuldades no manuseio da ferramenta, acabando realizando anotações de suas mercadorias quando se faz a compra e logo após sua venda.

Desta forma, foi sugerido a empreendedor entrar em contato com o fornecedor do sistema, para uma realização do treinamento e atualização do software.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo analisar a gestão de estoques em pequenas empresas familiares na cidade de Imbaú-PR e identificar a forma em que cada empresa realiza o controle de seus produtos. A pesquisa aplicada foi centralizada aos lojistas da cidade, voltados para o setor de vestuário, calçados e artigos em geral, as perguntas se encontram no anexo.

De acordo com as informações obtidas, foi possível identificar que a maioria dos empreendedores possui grande experiência no setor e estão há muitos anos no mercado, sendo alguns dentro do ambiente familiar, deste modo os filhos vem administrando as empresas da família.

Segundo Bernhoeft (2003), o empreendimento surgiu para manter a unidade familiar unida, sendo muito forte esta transição de uma geração para outra.

Em relação à caracterização da amostra, uma das características relevantes é que 70% dos empresários pesquisados são do gênero feminino, mostrando que as mulheres predominam o empreendedorismo na amostra pesquisada. Outra informação é em relação à escolaridade dos empresários, embora tendo grande experiência no setor e muitos anos de mercado, boa parte dos mesmos possui o ensino médio completo.

No geral, os empreendedores estão satisfeitos com seus negócios, mostraram que a gestão de estoque é importante para o sucesso de seus empreendimentos, vendo que o controles de entrada e saída, compras e estoques são as maiores preocupações dos empresários, e de forma geral 55% utilizam de ferramentas que auxiliam em sua organização, mesmo muitos tendo dificuldades na adaptação ao sistema adquirido. Assim de acordo com os investimentos conforme a demanda dos clientes. Aos poucos vão aprendendo a realizar as compras, arrumar a loja, controlar o estoque.

Foi possível por meio do trabalho realizado, auxiliar cinco empreendedores com sugestões em relação à gestão dos estoques, por meio da utilização de planilhas ou sistemas ERPs, dessa forma, o trabalho pode contribuir para o desenvolvimento da gestão dessas empresas, podendo transformar a realidade das empresas de forma positiva em relação a gestão de estoques.

Outro ponto de destaque foi à utilização das mídias sociais, utilizado como divulgação e exposição de seus produtos, sendo essa uma alternativa para não ficar com o estoque parado, neste sentido, a Internet se tornou uma ferramenta essencial para o segmento de fonte de informação, divulgação e vendas dos produtos.

REFERÊNCIAS

ARBACHE, Fernando Saba. **Gestão de logística, distribuição e trade marketing**. Editora FGV, 2015.

Administração de Materiais e Recursos Patrimoniais. Petrônio Garcia Martins. Disponível em:

<https://books.google.com.br/books/about/Administra%C3%A7%C3%A3o_de_materiais_e_recursos.html?hl=pt-BR&id=FJuVAAAACAAJ&output=html_text>. Acesso em: 28 de mai. de 2021

BALLOU, Ronald H. 1993, Logística Empresarial, S. Paulo- Brasil, Atlas. BERNHOEFT, Renato. **Como criar, manter e sair de uma sociedade familiar** (sem brigar). 3 Ed. São Paulo. Editora SENAC, 2002.

CAZELLA, C.; BOITA DALBOSCO, I.; ANSCHAU, B. J.; HERMES, M.; MATTES DA SILVA, M.; SEGHETTO MICHELON, T. N. Gestão de Materiais e Logística. **Anuário Pesquisa e Extensão Unoesc Chapecó**, [S. l.], v. 4, p. e20156, 2019. Disponível em: <<https://unoesc.emnuvens.com.br/apeucco/article/view/20156>>. Acesso em: 28 de mai. de 2021

GRANT, David. **Gestão de logística e cadeia de suprimentos**. Saraiva Educação SA, 2017.

DE CARVALHO, José Mexia Crespo; CARDOSO, Eduardo Gomes. **Logística**. Silabo, 2002.

DIAS, Marco Aurélio P. Administração de materiais: uma abordagem logística. In: Administração de materiais: uma abordagem logística. 1996. p. 399.

Dias, M. A. P. (2011). **Administração de materiais**. São Paulo, Ed. Atlas. DONNELLEY, R. G. A Empresa Familiar. *Revista de Administração de Empresas*, v. 7, n. 23, abr-jun, p.161-198, 1967. Acesso em: 17 de mai. de 2021.

Empreendedorismo feminino: qual a sua importância para a sociedade? 2021. Disponível em:

<<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/empreendedorismofeminino/artigoempreendedorismofeminino/empreendedorismo-feminino-qual-a-sua-importancia-para-a-sociedade,5cef0ab8f5ad7710VgnVCM100000d701210aRCRD>>. Acesso em: 18 de out. de 2021.

FENILI, Renato Ribeiro. **Gestão de materiais**. 2015.

FERNANDES, Kleber Dos Santos. **Logística: fundamentos e processos**. IESDE BRASIL SA, 2012.

GIANESI, Irineu Gustavo Nogueira; DE BIAZZI, Jorge Luiz. **Gestão estratégica dos estoques**. *Revista de Administração*, v. 46, n. 3, pág. 290-304, 2011.

LODI, J. B. **A empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1998.

Guia portal Sorocaba.com. Disponível em <www.sorocaba.com.br/materias/a-importancia-da-administracao-de-materiais-nas-empresas-694>. Acesso em: 28 de mai. de 2021.

GONÇALVES, J. S. R. de C. **As Empresas Familiares no Brasil**. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, v. 40, n. 1, jan-mar, p.7-12, 2000. Disponível em:

<<http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75902000000100012>>. Acesso em: 17 de mai. de 2021.

Gestão de estoques; **Estudo em Empresa de Comercio Varejista**. N.p, Editora FGV, 2015.

KREVER, Maarten et al. **Controle de estoque baseado em teoria de probabilidade avançada**, uma aplicação. *European Journal of Operational Research*, v. 162, n. 2, pág. 342-358, 2005.

PAOLESCHI, Bruno. **Estoques e armazenagem**. Saraiva Educação SA, 2018. GRANT, David. **Gestão de logística e cadeia de suprimentos**. Saraiva Educação SA, 2017.

MAIA, Tatiane Silva Tavares. **Estudos de caso de práticas de gestão de operações em empresas familiares**. *Revista Gestão da Produção Operações e Sistemas*, n. 2, p. 137, 2008.

MARTINS, Petrônio Garcia; ALT, CAMPOS, Paulo Renato. **Administração de Materiais e Recursos Patrimoniais**. São Paulo: Saraiva 2000.

MOURA, Reinaldo Aparecido. Manual de logística: Armazenagem e distribuição física. 2. Ed. São Paulo: Imam, 1997.

MATTAR, Fauze N. **Pesquisa de Marketing. Edição Compactada**. São Paulo: Editora Atlas, 1996.

Renato Campos Alt. - 3.ed. rev. e atualizada. - São Paulo: Saraiva, 2009.

SILVA, Bráulio Wilker. **Gestão de Estoques: Planejamento, Execução e Controle**. 2ª ed. João Monlevade: BWS Consultoria, 2019. Acesso em: 28 de mai. de 2021.

VEDOVOTTO, Janine et al. **Estrutura dos processos de estocagem em uma empresa familiar** ;da cidade de Santa Maria/RS. Disponível em:

<http://aprepro.org.br/conbrepro/2019/anais/arquivos/09302019_200916_5d928c0cb_7b6d.pdf>. Acesso em: 06 de mai. de 2021.

Pequenos negócios geraram 70% dos empregos com carteira assinada no 1º trimestre de 2021. G1, São Paulo, 31 de mai. de 2021. Disponível em:

<<https://g1.globo.com/economia/pme/noticia/2021/05/31/pequenos-negocios-geraram-70percent-dos-empregos-com-carteira-assinada-no-1o-trimestre-de-2021.ghtml>>. Acesso em: 14 de out. de 2021.

Global Entrepreneurship Monitor Empreendedorismo no Brasil:

2019\Coordenação de Simara Maria de Souza Silveira Greco; diversos autores -- Curitiba: IBQP, 2020. Acesso em: 18 de out. de 2021.

CAPÍTULO 8

INVESTIGAÇÃO TEÓRICA SOBRE *FINTECHS* À LUZ DA GESTÃO DA INOVAÇÃO EM MPE'S E A TEORIA DO CRESCIMENTO DA FIRMA DE PENROSE

DOI: 10.51360/zh4.240307-122

Luís Filippe Serpe
Ana Paula Mussi Szabo Cherobim

INVESTIGAÇÃO TEÓRICA SOBRE *FINTECHS* À LUZ DA GESTÃO DA INOVAÇÃO EM MPE'S E A TEORIA DO CRESCIMENTO DA FIRMA DE PENROSE

Luís Filipe Serpe¹

Ana Paula Mussi Szabo Cherobim²

RESUMO

O aumento da competitividade das organizações em um cenário global exige o desenvolvimento de estratégias que sustentem o processo de expansão a longo prazo; em particular com empresas de micro e pequeno portes. Assim, a gestão da inovação e a teoria do crescimento da firma emergem como propostas para o sucesso das organizações. A gestão da inovação, que se concentra na criação e implementação de novas ideias, produtos e processos, tornou-se um diferencial competitivo. Ao mesmo tempo, a teoria do crescimento da firma, que explora como as empresas expandem suas operações ao longo do tempo, oferece *insights* sobre como as organizações podem sustentar e ampliar seu alcance. A interseção desses dois temas é onde reside uma abordagem dinâmica e inédita para a pesquisa em Administração. Este trabalho se propõe a explorar as possibilidades teóricas de se relacionar os dois eixos de estudo, de forma a buscar pesquisas emergentes na área de Administração. Para tanto, foi utilizada uma abordagem de ensaio teórico, buscando traçar uma pesquisa qualitativa e de revisão do estado da arte sobre os temas. Os resultados demonstraram que existem ainda várias alternativas de estudo inexploradas, e este ineditismo pode trazer benefícios tanto à comunidade acadêmica quanto às organizações onde tais pesquisas forem desenvolvidas.

Palavras-chave: Gestão da Inovação; Teoria do Crescimento da Firma; MPE; Penrose; Ensaio.

1 INTRODUÇÃO

A inovação tem se apresentado como um dos principais fatores para a competitividade das organizações. Inovação significa aquisição e melhoria de produtos, processos, organização e marketing, permitindo o aumento da participação de mercado das organizações, e consequentemente trazendo retornos comerciais positivos e aumento de rentabilidade. (JUGEND et al., 2013; Moutinho et al., 2015).

A literatura destaca que muitas empresas de pequeno porte possuem dificuldades em se manter num cenário de elevada competição (BRADONJIC, FRANKE e LÜTHJE, 2019). Isto ocorre devido a uma série de fatores, como a concorrência com grandes organizações, que conseguem produzir a custos mais baixos; altos impostos do governo; e a burocracia necessária para abrir um novo empreendimento, entre outros fatores (SHI, GRAVES e BARBERA, 2019).

As empresas buscam desenvolver novos mecanismos para fortalecer sua presença, criando diferencial para alcançar ou criar novas demandas. Então, torna-se particularmente importante

¹ Doutor em Administração UFPR – (lserpe@gmail.com)

² Universidade Federal do Paraná - UFPR – (anapaulamussi@ufpr.br)

desenvolver estratégias no sentido de expandir suas habilidades de utilizar seus recursos para construir estas demandas, ou atingir determinados mercados. (BRADONJIC, FRANKE e LÜTHJE, 2019).

Como ferramenta impulsionadora deste processo complexo de criação, crescimento e manutenção no mercado, a inovação ainda é um tema teórico que precisa de mais investigação. (SHI, GRAVES e BARBERA, 2019); (BRADONJIC, FRANKE e LÜTHJE, 2019).

Existem inúmeras vantagens que facilitam o processo de inovação em empresas de pequeno porte, porém também existem sérias limitações impostas ao seu crescimento. Num cenário de competição muito acirrada, a sobrevivência de pequenos negócios está assim condicionada a condições particulares do conjunto de pequenas empresas que está sendo analisado.

Em determinados setores econômicos, pequenas empresas acabam sendo adquiridas, ou se fundem a outras a fim de fazer frente às dificuldades impostas por grandes empresas. Desta forma, evitam o processo de falência ao conseguir expandir sua área de atuação no mercado consumidor.

Em outros, existem muitas empresas de micro e pequeno porte que, mesmo sem serem adquiridas, não crescem de maneira significativa, mas também não deixam de exercer suas atividades. Assim, este segmento merece investigação.

Desta forma, um segmento importante e emergente no cenário financeiro atual são as Fintechs. Ainda não existe consenso entre os pesquisadores sobre o conceito de Fintech, ou um corpo teórico consistente sobre este assunto (MILIAN, SPINOLA e CARVALHO, 2019). No entanto, uma Fintech pressupõe um conjunto de tecnologias digitais aplicadas ao ambiente bancário ou financeiro, facilitando as transações e a prestação dos diferentes serviços e entrega de serviços bancários. (CHEN, WU e YANG, 2019).

Bettinger (1972) *apud* Schueffel (2016) descreve *Fintech* como um acrônimo para “tecnologia financeira”, combinando conhecimentos bancários com modernas técnicas da ciência da administração e o computador.

Nas palavras de Gromek (2018), as Fintechs são empresas do tipo *startup*; prestadoras de serviços, facilitadoras dos serviços financeiros e fornecedores de tecnologia. No caso, sendo *startups*, são empresas de pequeno porte, as quais oferecem serviços altamente especializados em produtos e serviços financeiros.

Muitas destas *startups* da área financeira existem há pelo menos três anos, e conseguem enfrentar a concorrência com grandes bancos. A sua permanência no mercado, sem crescer ou ser absorvidas por grandes bancos pode caracterizar um fenômeno a ser investigado, e isso evoca um questionamento: Como *startups* classificadas como Fintechs conseguem manter-se no mercado, atender a demandas específicas e ainda responder a pressões de grandes corporações?

Este ensaio discorre sobre as possibilidades teóricas para investigar este fenômeno, qual seja, o da permanência das micro e pequenas empresas do tipo Fintechs em cenários de elevada competitividade. Tal fenômeno se caracteriza pela permanência de pequenos negócios no mercado, sem expansão ou fechamento destas empresas.

As pequenas empresas apresentam dificuldades quando se trata de aplicar conhecimentos voltados às inovações. Carvalho e Yordanova (2018) indicam que os estudos sobre inovação em MPE's (Micro e Pequenas Empresas), ainda se baseia em fatores estruturais e ambiente externo, negligenciando particularidades de um determinado setor, fatores de desenvolvimento regional e características dos pequenos empreendimentos, como a flexibilidade de produção ao se adaptar a um novo processo que caracterize inovação.

Entre as questões levantadas, está a compreensão das razões que levam pequenos negócios a se manterem competitivos sem se expandirem; ou de que maneira conseguem estabelecer demandas estáveis por um longo período de tempo. Para tanto, são propostos dois eixos teóricos principais de investigação. O primeiro está centrado nas teorias de Inovação, especificamente sobre a Gestão da Inovação em Micro e Pequenos Negócios/Empresas (MPE"s). O segundo eixo está centrado na Teoria do Crescimento da Firma, partindo do trabalho de Penrose (1995).

A justificativa de se utilizar estes dois eixos teóricos como ponto de partida para este ensaio está em que o primeiro ajuda a compreender as características da gestão da inovação em MPE"s; suas vantagens teóricas sobre grandes negócios, suas dificuldades e a apresentação da Inovação como um componente da estratégia competitiva das organizações.

Quanto ao segundo eixo, explora a literatura da teoria de Crescimento da Firma e suas discussões sobre o conceito de crescimento, diversificação e especialização produtiva; discorre sobre os limites de crescimento das organizações e como isso afeta a competitividade.

Na sequência, os dois temas são articulados, no sentido de explorar as possibilidades teóricas de utilizar a gestão da inovação como um fator chave para explicar a sobrevivência de empresas de pequeno porte do tipo *Fintechs* em cenários altamente competitivos; busca também compreender como a especialização e/ou diversificação produtiva, conforme descritas por Penrose (1995), se liga aos elementos teóricos de Inovação para sustentar a demanda de pequenos negócios.

As *Fintechs* são empresas da área financeira, as quais possuem um negócio escalável e que fornecem serviços mais especializados para os clientes; usam as tecnologias digitais para atender a um tipo específico de clientes com grande agilidade.

Sendo empresas do tipo *startup*, um conjunto significativo destas empresas do setor financeiro são de pequeno porte (MÜNCH, 2018); (BURNS, 2015), o que o torna um setor que se encaixa nos objetivos aqui estabelecidos. Estas empresas conseguem se manter no mercado mesmo com a presença de grandes bancos comerciais, cujas operações ocorrem em um volume muito maior ao destas empresas. Desta maneira, emerge uma possibilidade de investigação.

2 METODOLOGIA

A elaboração de ensaio teórico pressupõe reflexão sobre os temas relacionados, fundamentação teórica e o desenvolvimento de novas possibilidades de reflexão sobre o tema. Conforme Bense (1947), citado por Meneguetti (2011):

“O ensaio é a forma da categoria crítica de nosso espírito, pois quem critica precisa necessariamente experimentar, precisa criar condições sob as quais um objeto se torne visível de novo e diversamente do que num autor” (Bense, 1947, p.420).

Desta forma, para o levantamento dos artigos pertinentes aos dois eixos teóricos, foi realizada uma revisão teórica dos temas propostos.

Assim, a busca preliminar de trabalhos relevantes foi realizada em bases de artigos online, como a Science Direct, a Scopus e a EBSCO. No filtro inicial, foram utilizados os seguintes critérios: seleção dos artigos publicados nos últimos cinco anos (ineditismo e atualidade); *research papers* (exclusão dos artigos de revisão). As palavras de busca utilizadas foram as mesmas em todas as bases, a saber: “gestão da inovação”; “MPE”; “*startup*”; “teoria do crescimento da firma”.

Na Tabela 1, há a síntese da contagem dos artigos obtidos nesta busca:

Tabela 1: termos de busca, bases e resultados

Termos de busca (todos os campos): “innovation management*” AND “SME” AND “startup” OR “theory of firm growth”	
Science Direct	38 artigos
Scopus	16 artigos
EBSCO	21 artigos
Total	75 artigos
Após o download foram filtrados e excluídos os artigos comuns às bases	
Resultado após a filtragem	30 artigos

Fonte: elaborado pelo autor (2019)

Depois da leitura de títulos e abstracts, foi realizado o fichamento dos artigos, e foram incluídos os artigos que envolvem os seguintes temas: conceitos de inovação; atividades de inovação; implantação e manutenção da inovação em MPE’s e *startups*”; quanto aos elementos envolvendo MPE’s, buscou-se aqueles que tratavam de flexibilidade produtiva; adaptabilidade; diversidade conceitual.

Dos artigos filtrados, foram utilizados 28. Depois de realizada a já referida leitura e fichamento dos trabalhos, foram excluídos aqueles que não atendiam aos critérios estabelecidos, ou seja, os trabalhos que não discutiam diretamente o tema de gestão da inovação associado à Teoria do Crescimento da Firma em MPE’s.

Deve-se destacar ainda que foram utilizados outros artigos que já faziam parte do banco de dados do pesquisador, o que explica a existência de trabalhos com mais de 5 anos considerados úteis para ajudar a estabelecer os argumentos teóricos.

3 GESTÃO DA INOVAÇÃO EM MPE’S

A inovação, antes de ser conceituada do ponto de vista econômico por Schumpeter (1982), era tratada como algo intuitivo e não-estruturado; estas práticas ocorriam de maneira oportuna ou eventual. Ainda não havia uma estruturação metodológica ou um corpo de conhecimentos que visualizasse a inovação como uma área independente de pesquisa, ou como um fator independente de competitividade organizacional. Ainda, não havia um sistema para quantificação ou mensuração desta inovação. (BRADONJIC, FRANKE E LÜTHJE, 2019).

Löfqvist (2017) demonstra que a Inovação é um conjunto de práticas, procedimentos e desenvolvimento de ferramentas que tornaram a relação do homem com o meio mais fácil, ou que permitiram ao ser humano realizar mais do que sua força era capaz de prover, à medida em que sua inteligência poderia ser utilizada para estender sua capacidade de domínio sobre materiais e elementos.

A inovação, conforme conceituada no Manual de Oslo (2010), não contempla apenas modificações em produtos, processos ou produtos, mas também reestruturações de ordem estrutural e organizacional, ou mesmo em novas formas de se configurar a análise mercadológica.

A inovação em MPE’s depende do julgamento dos clientes sobre a forma de se construir a demanda, o que se torna uma fonte importante de informações. Neste caso, a comunicação com o público, nestas empresas, é mais direto.

Nesta linha, Kuandykov e Sokolov (2010) admitem que uma das mais fundamentais fontes de informação e divulgação de inovações ocorre de maneira informal, num processo comunicativo entre clientes. Em outras palavras, a informalidade possui papel primordial no acesso à informação para a formatação de pequenos negócios. Outros autores apontam que pequenos negócios possuem uma série de características bastante peculiares, e que estas características podem afetar os resultados da inovação nestas empresas, de formas diferentes do que ocorre em grandes corporações. (GANCARCZYK e GANCARCZYK, 2018); (LÖFQVIST, 2017) .

Ettlie e Rubenstein (1987), e Edwards (2017) demonstram de que forma os tipos de inovação afetam a eficácia do resultado, mais do que o tamanho da organização. É importante frisar que, neste caso, porte e setor são importantes, mas os autores pontuam que tipos específicos de inovação estão ligados a setores específicos. No entanto, os autores são bastante claros ao perceberem a inovação como um componente essencial no desenvolvimento de organizações, sejam estas de qualquer porte ou setor.

Conforme indicado no texto, empresas de pequeno porte possuem alta flexibilidade de produção, ou seja, são capazes de se adaptar aos mais diversos cenários externos. Assim, ao observar a influência de atores externos, como por exemplo os fornecedores e concorrentes, pode-se perceber que existe uma capacidade adaptativa às contingências externas bastante elevada, o que se configura como uma vantagem das pequenas e médias empresas.

Gunday et al. (2011), afirmam que se devem considerar, no estudo, o tipo de inovação, a abrangência (escopo) e quais são os atores envolvidos. Para que uma inovação se estabeleça e permita a geração de valor, deve existir interesse entre todos os autores que participam do processo, e que de alguma forma possuem sua parcela de contribuição ao processo (LÖFQVIST, 2017).

Assim, por meio do que foi descrito neste tópico, observam-se algumas questões pertinentes: a importância da inovação para organizações em geral; a diversidade conceitual de inovação para diferentes organizações; as vantagens e dificuldades latentes de MPE's em identificar inovações. (LÖFQVIST, 2017); (EDWARDS, 2017). Edwards (2017) corrobora alguns destes pontos de vista, e indicam a inovação como um processo estruturado, interdependente, longe de ser um ato isolado.

Trazido ao ambiente organizacional, e, portanto, delimitando a abrangência do tema, pode-se falar em inovação tecnológica, quando se trabalha com as modificações de cunho tecnológico no âmbito empresarial ou organizacional, seja ela em produto, processo, marketing ou estrutura organizacional (EDWARDS 2017); observando sempre a questão da realização de objetivos comerciais.

A criação de novos produtos ou modificações em produtos existentes afeta sua qualidade, a forma como o produto é percebido pelo mercado. Mesmo quando há implantação de novo processo de produção, ou no meio de se conceber a gestão, tem-se a Inovação. Edwards (2017) indica que a inovação pode ser gerada internamente ou adquirida externamente. Nas empresas de pequeno porte, o processo ocorre, a grande maioria das vezes, por meio da aplicação de recursos externos à organização. Nesta concepção, os recursos externos podem ser financeiros, intelectuais, técnicos etc. E os projetos são conduzidos com fim de produzir ganhos reais pelo aumento do valor produzido, caracterizando a inovação.

Deve-se deixar claro o conceito de inovação como uma melhoria aplicada com vistas a gerar retornos comerciais. Portanto, "P&D isoladamente não é suficiente para o progresso técnico, se a inovação tecnológica não traz retornos comerciais antes de ser empregada na produção". (HUISMAN; CORT, p. 01, 2003);

Desta maneira, a inovação se converte em elemento central para a competitividade; o processo de inovação é complexo, estruturado e não-isolado, dependendo do acesso à informação e ao nível

de absorção que esta organização possui às informações externas. (ROMÁN, GAMERO e TAMAYO, 2011); (EDWARDS, 2017).

Para uma análise adequada da inovação, faz-se necessário observar as especificidades do setor analisado, o porte das organizações e o conjunto de estratégias e capacidades individuais do conjunto de empresas avaliado. Todos estes pontos afetam diretamente no desempenho da inovação. Sob este ponto de vista, quando do estudo ou formulação de uma política adequada de inovação, as chamadas especificidades ou características específicas de um setor ou região geográfica devem ser consideradas no construto, pois sua caracterização é necessária para a criação de modelos e estratégias que contemplem o conjunto de empresas avaliado. (EDWARDS, 2017);

(CHAOCHOTECHUANG e MARIANO, 2016).

Assim, Chaochotechuang e Mariano, (2016) afirmam que as pequenas empresas, ao demonstrarem dificuldades no desenvolvimento de novas tecnologias, treinamento de mão-de-obra especializada e obtenção de novos mercados, conseguem manter-se no mercado pela introdução de novas ideias, produtos e processos inovadores simples, não necessariamente disruptivos, que significam sua sobrevivência a médio e longo prazo.

Além disso, há a questão da destruição de velhas competências e a criação de novas, compatíveis com os objetivos de inovação (GANCARCZYK E GANCARCZYK (2018); TOMASELLI e DI SERIO, 2013). Outros estudos avaliaram a contribuição dos aspectos culturais e seu impacto no processo decisório dentro das empresas (CHAOCHOTECHUANG E MARIANO, 2016; GUNDAY et al., 2011). Choi, Lee e Ham (2016), e Carvalho e Yordanova (2018) demonstram como as estratégias de marketing podem afetar as políticas de inovação, através do desenvolvimento de proteção industrial (*branding*, direitos autorais e propriedade intelectual).

A criação e manutenção de redes com stakeholders, clientes e outras instituições, bem como instituições financeiras, a difusão de informação, a receptividade a ideias e processos de criação de conhecimento e seu impacto nas demandas de inovação já foram estudadas por Dahlander e Gann. (2010), Choi, Lee e Ham (2016), Maldifassi e Crovetto (2013) e Silva, Bagno e Salerno (2014), entre outros. Além disso, a avaliação das práticas em relação ao estímulo à inovação e ao desenvolvimento de novas fontes de lucro no desenvolvimento de produtos e pesquisa dos principais fatores que afetam o crescimento e desenvolvimento de empresas de base tecnológica industrial no Brasil foi estudada anteriormente por Belenzon e Berkovitz (2010), e Vitoreli e Gobbo (2013).

Gancarczyk e Gancarczyk (2018), e Carvalho e Yordanova (2018), demonstram, apenas para reforçar, que o porte de uma empresa determina a estratégia de inovação utilizada pela empresa e o tipo de abordagem que deverá ser desenvolvida para aquela empresa ou conjunto de empresas.

Pequenos negócios apresentam menor complexidade burocrática e estrutura organizacional mais simplificada, facilitando a adaptação a diferentes cenários competitivos e possíveis contingências de mercado (BRADONJIC, FRANKE e LÜTHJE, 2019), GANCARCZYK e GANCARCZYK, 2018). Estes autores ainda indicam que a inovação não está associada somente ao porte da empresa, mas também à natureza e particularidades do setor que se pretende estudar.

Neste estudo, voltado para as MPE's do tipo *startup* do setor de serviços financeiros, por exemplo, o conjunto de características destes negócios e seu mercado competitivo se une ao fato de a maioria serem empresas de pequeno porte, para assim permitir a formatação de um modelo particular de análise da inovação. (CARVALHO e YORDANOVA, 2018).

Conforme Bradonjic, Franke e Lüthje, (2019), a orientação pelos consumidores é crucial para a exploração de demandas específicas nestas empresas (não possuem recursos para explorar possibilidades de criação de demandas de maneira radical, mas sim responder a interesses específicos que partem da própria demanda) (CHOI, LEE e HAM, 2016). Então a melhoria, quando considerada

conceitualmente como uma inovação, ocorre, nas pequenas empresas, de maneira eventual e oportuna, e não estruturada.

Assim, conforme apontado por Bradonjic, Franke e Lüthje, (2019), a inovação acaba por ser visualizada apenas como um elemento acidental e oportuno, mesmo acessório, e acabam por não compreender as possibilidades de criação e expansão de mercados e aquisição de vantagens competitivas significativas. Como se trata de pequenas empresas, a observação do conjunto de forças do ambiente competitivo e das demandas presentes não pode ser tomado como algo secundário da análise de uma política para inovação.

Fundamentalmente, pequenas empresas precisam de incentivos externos para inovar. Diferentemente de grandes negócios, onde existe capital humano e financeiro para financiar estas atividades, estas empresas precisam reunir condições para perceber assim quais são estas forças e estas fraquezas; fatores que podem identificar as potencialidades para inovar em empresas *startups* ainda vulneráveis às pressões do mercado, ou porque são nascentes, ou porque são pequenas, ou ambos os cenários (CHOI, LEE e HAM, 2016). Kesting e Günzel-Jensen (2015) e Choi, Lee e Ham (2016) discorrem longamente sobre ineficiências no acesso à informação (*knowledge gaps*); inefetividade dos mecanismos de proteção, ameaças de competidores, etc.

Observa-se que os mecanismos de acesso são dificultados tanto por problemas internos (controláveis), quanto variáveis externas, embora os autores confirmem que ambos dificultam a formação do canal adequado para formatação de uma estratégia de inovação.

Para Carvalho e Yordanova (2018), a abertura se traduz pelo uso de fontes externas de informação; depois, há o impacto na percepção da importância da inovação como um elemento estratégico de manutenção no mercado e crescimento, especialmente em pequenas empresas de base tecnológica (*startups*). Outro ponto abordado por estes autores consiste na cooperação: a definição do grau e importância atribuído à difusão de informações e interações em rede de empresas de um mesmo setor. (SARACENI et al, 2015).

De acordo com Bradonjic, Franke e Lüthje, (2019) e Saraceni et al. (2015), observa-se que a formação de redes de empresas é bastante comum em pequenas empresas de base tecnológica concentradas geograficamente, que auxilia na superação de contingências e forças de mercado, como concorrência com empresas maiores e mudanças na natureza da demanda, como já destacado.

Assim, uma grande corporação tem muito a perder quando um projeto em inovação não traz o resultado esperado; por outro lado, a pequena empresa tem as limitações inerentes ao seu porte e recursos reduzidos (financeiros ou intelectuais); no entanto, os riscos que assume são menores e, pelo maior conhecimento de nichos locais de mercado, possuem maior foco na especialização produtiva. (BRADONJIC, FRANKE e LÜTHJE, 2019); (CARVALHO e YORDANOVA, 2018).

Uma discussão importante, quando se observa a importância de pequenos negócios, se refere àqueles negócios altamente eficientes em realizar suas atividades. Esta competência intrínseca se deve a muitos fatores, mas todos estes negócios possuem algumas características em comum, especialmente aqueles que trabalham com mercados voláteis, ou com produtos e serviços que são disruptivos do ponto de vista tecnológico ou de inovação. (KESTING e GÜNZEL-JENSEN, 2015); (CARVALHO e YORDANOVA, 2018) .

Estas empresas são entendidas como de pequeno porte (*startups*), baseadas em modelos de negócios inovadores, seja em produto, na forma de oferecê-lo, suas funcionalidades ou pela própria natureza dos serviços prestados. Segundo Kesting e Günzel-Jensen (2015), as pequenas empresas, especificamente as *startups*, e os novos empreendimentos devem focalizar esforços em novos modelos de negócios, ou seja, na recombinação de recursos internos para desenvolver o que os

autores chamam de uma abordagem sistemática de pequenos negócios, associados a duas questões principais.

Primeiramente, a capacidade de desenvolver produtos ou serviços inovadores baseados em sua flexibilidade administrativa e de produção, conforme descrito no início deste capítulo; em segundo lugar, a busca de alternativas em face de um cenário de acesso limitado a recursos financeiros e de mercado (MACDOWELL et al, 2018), também exaustivamente discutido.

Fintechs são, em sua maior parte, *startups*, as quais tendem a se concentrar em um *core business*, que seja capaz de demonstrar a capacidade de inovar e obter determinadas porções do mercado. Assim, *startups* diferem das pequenas empresas tradicionais justamente pelo fato de que investem seu capital e seus recursos em esforços de especialização produtiva em serviços altamente inovadores, seja com a intenção de vender ou de expandir pela aquisição/fusão (GÜNZEL- JENSEN, 2015).

Embora se tenha como verdadeiro o fato de que todas as *startups* são inovadoras, ou que todos os pequenos negócios desta natureza tem a inovação como valor intrínseco do seu negócio, existem alguns argumentos para apoiar e outros para refutar a inovação como componente da competitividade destas pequenas empresas (*startups*). (WEILL & VITALE, 2001).

Entre os fatores considerados positivos da inovação em pequenas empresas do tipo *startups*, pode-se considerar o poder de mercado e a eficiência de custos (HYYTINEN, PAJARINEN e ROUVINEN, 2015). Quanto ao primeiro elemento, argumenta-se que estas empresas, ao adotarem uma estratégia de inovação, aumentam sua participação de mercado, sendo capazes de não apenas criar novas demandas, mas também sustentá-las em longo prazo; bem como a capacidade de responder às flutuações de demanda que não estão previstas, como novos entrantes, inovações em concorrentes ou mudança de interesses da própria demanda.

Quanto à eficiência de custos, os autores afirmam que, ao focalizar seus esforços em inovação de produtos e serviços, estas pequenas empresas são capazes de diluir seus custos ao longo do tempo, devido, segundo eles, ao aumento da eficiência produtiva advinda da especialização necessária que uma inovação exige. (SAKIDU-DUSHI, DANA e RAMADANI, 2019).

Neste caso, ao concentrar seus esforços em seu *core business*, as pequenas empresas inovadoras do tipo *startup* conseguem especializar não apenas seu produto ou serviço, mas, em consequência disto, também seu modelo de negócios e sua estrutura administrativa. Segundo Hyytinen, Pajarinen e Rouvinen (2015), outra consequência da adoção de um modelo inovador nestas empresas a se destacar é o aumento da capacidade de absorção, isto é, a capacidade de se converter oportunidades de mercado baseadas em informações externas coletadas em valor para a organização.

Para Hyytinen, Pajarinen e Rouvinen (2015), uma política de inovação pode também prejudicar uma pequena *startup* na medida em que existem muitos riscos inerentes às questões de tamanho reduzido e necessidade de se apresentar algo novo; riscos estes que são menos pronunciados em firmas maiores estabelecidas no mercado há mais tempo e com um mercado consumidor relativamente estável.

Estes autores indicam uma associação negativa entre grau de inovação e sobrevivência de *startups* a longo prazo: o “grande apetite” pelos riscos acaba por fortalecer esta associação negativa, o que ironicamente pode se converter num problema a médio e longo prazo. Em outras palavras, um alto grau de atividade de inovação nem sempre é desejável para uma *startup* nascente.

Isto não indica que a inovação deva ser evitada como uma política organizacional, mas que, segundo os autores, é melhor, do ponto de vista da sobrevivência da organização, especializar suas atividades e inovar em serviços já existentes, do que criar modelos absolutamente inovadores que envolvam um alto risco associado à sua criação e posterior gestão. Mas pode-se afirmar que, ainda

assim, existem características da inovação em pequenos negócios que são considerados como vantagens competitivas, e não apenas vantagens do próprio produto ou serviço oferecido (HYYTINEN, PAJARINEN e ROUVINEN, 2015)

Vantagens competitivas podem ser traduzidas como alta capacidade de antecipação e de preparação ou alerta a ameaças do mercado: não se trata apenas do acesso às informações que permitem a exploração de oportunidades, ou de transformar o conhecimento em retornos comerciais; mas da observação de possíveis entraves de diferentes tipos ao acesso a diferentes mercados ou desafios oferecidos pelos concorrentes (DISTANONT & KHONGMALAI, 2018). Tais desafios ocorrem não somente ao nível global, mas também regional e apresentam uma complexidade tal que dependem do estudo de um setor delimitado por uma região geográfica muito específica.

E, em *startups*, onde coexiste a focalização de esforços no *core business* e o alto grau de especialização das atividades, a administração dos recursos internos é crucial para uma adequada gestão da inovação. Para estas empresas, a inovação é a estratégia principal de seu negócio. Portanto, necessitam de um conjunto de recursos especializados para tal gestão. Característica dos pequenos negócios inovadores, principalmente *startups*, o capital intelectual pode ser dividido em capital humano e capital organizacional, e sua estruturação está inserida na gestão dos negócios inovadores. (McDOWELL et al., 2018).

Em *startups* de pequeno porte nascentes, onde a estrutura administrativa é mais simplificada e o desenvolvimento de produtos e serviços altamente inovadores é uma fonte de competitividade, a especialização do capital intelectual se converte num dos pilares do processo de inovação: é por meio dele que se pode gerir as inovações, transformar conhecimentos em retornos comerciais (explorar oportunidades de mercado) e prever possíveis ameaças do ambiente concorrencial. (McDOWELL et al., 2018); (DISTANONT & KHONGMALAI, 2018).

Em *startups*, principalmente aquelas que possuem uma estrutura interna que favorece a inovação como uma estratégia de crescimento e manutenção no mercado, observa-se uma orientação do modelo de negócio que favorece a inovação como uma estratégia de negócios desde o início do processo de formação da empresa. (GUEZZI e CAVALLO, 2018).

Ghezzi & Cavallo (2018), destacam dois elementos em pequenas empresas de serviços tecnológicos: primeiramente, a inovação necessária para criar e adaptar seus produtos e serviços; e também a inovação em seu modelo de negócios, ou seja, todo o conjunto de estruturas administrativas que permitem à empresa gerar valor aos consumidores. Em outras palavras, atribuir valor aos interesses de mercado para reter parte de sua viabilidade econômica. (GHEZZI & CAVALLO, 2018); (WEILL & VITALE, 2001).

Mais especificamente, quanto se analisa as Fintechs, verificam-se empresas financeiras oferecendo serviços mais customizados, baratos e fáceis de serem acessados, melhores que os serviços tradicionais. Outro ponto a ser destacado é que as instituições financeiras tradicionais estão suscetíveis a uma maior regulação governamental, requerem maior quantidade de capital para serem estabelecidas e possuem um custo de operação maior. (BURNS, 2015); (MÜNCH, 2018).

Pequenas empresas do tipo Fintechs desafiam a Teoria do Crescimento da Firma, pois, embora seu objetivo seja a expansão e a captação de recursos de potenciais investidores, não necessariamente se expandem a médio e longo prazo, mas ainda assim conseguem manter-se no mercado.

Assim, a ideia central deste ensaio teórico é **identificar a articulação teórica para compreender porque algumas empresas de serviços financeiros inovadoras, as *fintechs*, conseguem permanecer no mercado sem necessariamente crescer ou serem adquiridas por outras empresas maiores** (GUARASCIO e TAMAGNI, 2016); (ALMEIDA e PESSALI, 2017); (GARNSEY e HEFFERNAN, 2015).

A principal inferência, conforme já descrito, se refere ao pressuposto de Penrose (1995), da especialização produtiva, embora neste ponto a autora não indique na teoria que a inovação pode ser o elemento teórico que explicaria esta especialização e consequente manutenção do padrão competitivo em um conjunto específico de empresas.

De qualquer maneira, os elementos levantados ao longo deste capítulo sobre gestão da inovação em MPE's, estão relacionados resumidamente no Quadro 1. Posteriormente, estes elementos podem ser identificados para as Fintechs.

Quadro 1: Elementos de análise de Gestão da Inovação em MPE's do tipo startup.

Elementos de análise – Gestão da inovação em MPE's do tipo startup	Autores
Estratégias de criação e manutenção de demanda	(BRADONJIC, FRANKE e LÜTHJE, 2019); (LÖFQVIST, 2017); (MANUAL DE OSLO, 2010); (CHAOCHOTECHUANG e MARIANO, 2016); (CARVALHO e YORDANOVA, 2018).
Estratégia de inovação/especialização	(GANCARCZYK e GANCARCZYK, 2018); (EDWARDS, 2017); (MANUAL DE OSLO, 2010); (CHAOCHOTECHUANG e MARIANO, 2016).
Flexibilidade de produção/adaptação	(EDWARDS, 2017); (BRADONJIC, FRANKE e LÜTHJE, 2019); (CARVALHO e YORDANOVA, 2018); ; (KESTING E GÜNZEL-JENSEN, 2015).
Tipos e abrangência da inovação	(BRADONJIC, FRANKE e LÜTHJE, 2019), (CARVALHO E YORDANOVA, 2018); (CHOI, LEE e HAM, 2016); (KESTING e GÜNZEL-JENSEN, 2015)
Análise do <i>core business</i>	(MANUAL DE OSLO, 2010); (CHAOCHOTECHUANG e MARIANO, 2016).
Especialização produtiva	(EDWARDS, 2017); (CARVALHO e YORDANOVA, 2018); (CHOI, LEE e HAM, 2016); (KESTING e GÜNZEL-JENSEN, 2015).
Análise de risco/retorno	(GANCARCZYK e GANCARCZYK, 2018); (ROMÁN, GAMERO e TAMAYO, 2011); (BRADONJIC, FRANKE e LÜTHJE, 2019), (CHAOCHOTECHUANG e MARIANO, 2016).
Limitação de recursos	(ROMÁN, GAMERO e TAMAYO, 2011); (CHOI, LEE e HAM, 2016).
Absorção e melhoria de práticas de concorrentes	(BRADONJIC, FRANKE E LÜTHJE, 2019), (CARVALHO e YORDANOVA, 2018); (KESTING e GÜNZEL-JENSEN, 2015).

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Portanto, são estes elementos de análise da Gestão da Inovação, que somados aos elementos da Teoria do crescimento da Firma, presente no próximo capítulo, podem explicar o fenômeno das pequenas Fintechs conforme destacado no Quadro 1.

4 TEORIA DO CRESCIMENTO DA FIRMA

A teoria do crescimento da firma traz, à luz da teoria econômica, os aspectos de gestão da inovação. Conforme Guarascio e Tamagni (2016), esta teoria emana de uma vertente econômica, e não necessariamente está associada à gestão.

A revisão bibliográfica desenvolvida para iniciar esse ensaio teórico permite perceber que a construção do corpo teórico sobre Gestão da Inovação também emana da Economia. Ou seja, são teorias desenvolvidas por economistas para demonstrar como uma firma, para se utilizar o jargão econômico, se comporta no mercado, ao longo de sua criação, evolução e crescimento; fatores que permeiam sua estratégia de negócio, principalmente do ponto de vista microeconômico. (NASSAR, KHALID e AL-MAHROUQ, 2014); (REZENDE, SALERA e CASTRO, 2015).

A Teoria do Crescimento da Firma é um dos eixos teóricos deste ensaio, porque apresenta o embasamento teórico para compreender como uma firma se comporta ao longo de seu processo de crescimento e relacionamento com o ambiente competitivo e outras forças do mercado. (PENROSE, 1995).

A teoria do crescimento da firma de Penrose é uma das primeiras a considerar uma construção teórica para explicar o crescimento interno da firma. Conforme Pelaez (2007), que realizou um resumo dos principais pontos abordados no livro clássico de Penrose sobre a Teoria do Crescimento da Firma, pode-se verificar os principais pontos de análise desta teoria.

No primeiro capítulo, Pelaez (2007) descreve como Penrose estabelece sua análise sobre empresas privadas, ou seja, **firmas produtivas voltadas à obtenção de lucro**. No segundo capítulo, Penrose se dedica à discussão dos **limites de crescimento da firma**, buscando compreender porque e como os rendimentos decrescentes se encaixam num modelo de equilíbrio de mercado, pois não seria possível expansão por tempo indefinido das empresas.

No próximo capítulo, Penrose descreve os limites de crescimento como determinados também pelas **competências internas do empresário** em observar oportunidades de mercado e contrabalançar as **assimetrias de acesso à informação**. Na sequência, a autora trata das potencialidades de crescimento oferecidas pela **recombinação de recursos internos e especialização**. Os capítulos seguintes discorrem sobre os elementos externos que bloqueiam o crescimento das firmas e às barreiras enfrentadas pelas pequenas empresas entrantes, e criadas pelas empresas maiores já estabelecidas no mercado.

Tigre (2005) apresenta os elementos de análise do crescimento da firma à luz de três teorias principais: a teoria neoclássica, o paradigma fordista e o paradigma da tecnologia da informação. Para o autor “a maior fragilidade das teorias da firma e da organização industrial é sua incapacidade de atribuir a importância devida ao **papel da mudança tecnológica** na configuração da firma e dos mercados.” (TIGRE, 2005).

Da análise detalhada de cada capítulo do livro clássico de Penrose e pela definição oferecida por Tigre no parágrafo precedente, justifica-se o uso desta Teoria na presente proposta. O livro clássico de Penrose é o ponto de partida para a análise dos limites de crescimento e as possibilidades de especialização produtiva, inovação e recombinação de recursos nas empresas Fintechs de tipo *startup* como possíveis explicações à sua sobrevivência no mercado.

E o argumento de Tigre aponta para o fato de que a mudança tecnológica (em destaque no parágrafo precedente e aqui interpretada como inovação, um dos eixos teóricos de análise) ainda possui um papel secundário como elemento de configuração das firmas dentro desta Teoria de Crescimento da Firma.

Assim, a inserção da Gestão da Inovação aqui busca propor um **aprofundamento na análise do papel que estes fatores de Inovação possuem na determinação das configurações e evolução de pequenos negócios como estabelecido no objeto de investigação.**

Na sequência, são apresentados outros autores que revisitaram a Teoria do Crescimento da Firma em tempos mais recentes; assim, são observados argumentos que complementam ou corroboram aqueles pontos de análise propostos por Penrose em seu livro. Pelas leituras realizadas, foi possível elaborar um quadro com possíveis pontos de análise que podem servir de base para o estudo das *startups*, tipo *Fintechs* em ambientes de alta concorrência.

5 ELEMENTOS DE ANÁLISE DA TCF

A investigação está centrada no fato de que MPE's têm **características associadas à inovação bastante particulares** (Gestão da Inovação em MPE's), diferentes de empresas grandes, e que podem **indicar um padrão de comportamento ou condições de existência** (Teoria do Crescimento da Firma) em ambientes altamente competitivos diferente do verificado em grandes corporações. (NASSAR, KHALID e AL-MAHROUQ, 2014); (REZENDE, SALERA e CASTRO, 2015).

E estas condições de existência são apenas parcialmente explicadas (PENROSE, 1995); a autora indica existir análise de casos específicos, que desconsideram uma robustez estatística para explicar o fenômeno, como pode ser o caso de MPE's, especialmente em *startups*. No caso, a Teoria do Crescimento da Firma indica os pressupostos teóricos que orientam este crescimento e permanência no mercado, mas não explicam de maneira clara como um conjunto significativo de pequenas empresas consegue permanecer eficientes em ambientes de alta competição por grandes períodos de tempo. Este é precisamente o ponto de encontro entre as duas teorias: parece haver uma lacuna sobre como e porque o fenômeno ocorre.

Quando se trata da teoria do crescimento da firma, deve-se deixar claro que o objetivo é identificar os fatores de crescimento e manutenção das firmas no mercado, e não necessariamente com seu tamanho. (PENROSE, 1995). Neste sentido, o termo crescimento evoca elementos de análise, como os critérios para este crescimento, sejam eles produção, receita, vendas ou exportações.

De acordo com Rezende, Salera e Castro (2015) uma teoria de crescimento da firma deve englobar as decisões humanas dos gestores, porquanto são estas tentativas de se alcançar algo, ou de se atingir um objetivo, que impactam no resultado das firmas, seja do ponto de vista de crescimento, de competitividade ou mesmo de manutenção no mercado.

Segundo Penrose (1995), as definições de crescimento das firmas podem ser avaliadas por meio da observação das histórias individuais. Quando se considera o empreendedor individual, pode-se identificar alguns elementos bastante particulares no processo de estabelecimento e crescimento das firmas. Neste caso, segundo Nassar, Khalid e Al-Mahrouq, (2014), trata-se de casos particulares e únicos, evidenciando um dos tópicos de estudo do empreendedorismo, ou seja, o peso ou importância das características individuais no processo de criação e crescimento das firmas.

No entanto, quando se trata da análise dos limites de crescimento – para utilizar as palavras de Penrose (1995), torna-se necessário uma abstração que não se baseia apenas nos “fatos do mundo real”, tornando-se necessário que obedeça a uma lógica intuitiva de observação de características gerais dos negócios prestados e das características do mercado competitivo no qual está inserida.

Uma teoria de crescimento da firma deve, assim, levar em consideração as mudanças geradas pelo crescimento de uma firma, bem como as alterações geradas externamente, e que estão além de seu controle.

Deve-se destacar ainda que este processo de crescimento não é permanente, mas entremeado de fases de estabilização e limitação da taxa de expansão, seguido por nova fase de crescimento. Este processo de expansão, estabilização e nova expansão, para Nassar, Khalid e Al-Mahrouq, (2014), obedece não apenas aos elementos externos à firma, fora de seu controle direto, mas também à combinação de elementos internos, facilmente reconhecíveis e controláveis: recursos produtivos (PENROSE, 1995). Recursos estes que produzem serviços gerados internamente – e que demonstram o comportamento ambiental de uma firma.

Tendo em vista que o empresário se defronta com um cenário onde enxerga possibilidades e dificuldades de expansão, ele imagina uma taxa de crescimento que em alguns casos não leva em consideração as forças atuantes, como suas próprias características e experiência, inerentes ao processo, ou empresas concorrentes, o que produz uma limitação da taxa de crescimento. (REZENDE, SALERA E CASTRO, 2015); (GARNSEY E HEFFERNAN, 2015).

Em *startups*, esta taxa de crescimento é esperada, justamente pelo fato de que existem investidores que estão interessados nesta evolução. Assim, o fundo de capital de risco aporta recursos nestas empresas, com vistas a obter altas taxas de retorno.

Assim, a capacidade de oferta de uma firma não se baseia apenas no estabelecimento de uma taxa de crescimento isoladamente, mas pela capacidade de balancear seus recursos internos com as limitações de crescimento impostas pelo mercado: não há uma taxa infinita de crescimento, e tal processo de sustentação deve ser constantemente corrigido.

De acordo com Penrose (1995), o próprio sistema econômico é definido como um conjunto de firmas e suas relações, a natureza de seus serviços e recursos. Neste caso, a análise do crescimento de uma firma deve levar em consideração as características em que tal empresa está inserida: o tipo de produto/serviço, a natureza do ambiente competitivo e a rede de relacionamentos existente entre as diversas entidades econômicas em seu mercado.

Quando se trata da limitação de tamanho, ou limitação de crescimento, há a direta associação com a queda nas receitas, ou receitas decrescentes: à medida que as receitas com determinado produto ou serviço cai, há uma queda na produção e, conseqüentemente, nas vendas. (GREVE, 2017).

Neste ponto se insere a importância da inovação de acordo com o conceito clássico de Schumpeter (1982): de forma a evitar os lucros decrescentes com determinado produto ou serviço, as empresas buscam a inovação como forma de renovar o ciclo de vida destes produtos e obter novamente rendas crescentes na criação de novas demandas e eliminação de potenciais concorrentes nesta fase inicial.

A complexidade da questão da limitação do crescimento abrange não somente a questão externa da queda das receitas (pressão competitiva), mas aos elementos internos como as limitações da própria administração (REZENDE, SALERA E CASTRO, 2015). Uma das limitações desta administração é basear o desenvolvimento de produtos e sua demanda nas expectativas do gestor: assume-se nível mínimo de risco e uma esperança de retorno que, mesmo baseando-se em projeções econométricas ou de construção de cenários, pode falhar em obter sucesso ou retornos aceitáveis com seus investimentos. (GREVE, 2017).

Cabe destacar a dicotomia entre as atividades econômicas internas à firma e àquelas realizadas externamente, considerando o mercado como um conjunto de interações. E isto é importante, pois, quanto maior se torna a firma, menos ela fica vulnerável às pressões do mercado.

Assim, quanto maior seu tamanho, a distribuição e/ou alocação de recursos se torna mais independente das flutuações do mercado quanto maior é seu porte (PENROSE, 1995); (GARNSEY e HEFFERNAN, 2015). Neste sentido, quanto se trata de micro e pequenas empresas, tem-se exatamente o contrário: pequenos empreendimentos, pela regra de Penrose, de maneira geral têm seus esforços para alocação de recursos fortemente influenciada pela conjuntura do mercado, principalmente a concorrencial. (REZENDE, SALERA e CASTRO, 2015)

É importante destacar que recursos e serviços são coisas diferentes: enquanto os primeiros são “serviços em potencial”, o segundo indica uma operação real, uma alocação ou atividade que já esteja sendo realizada. (REZENDE, SALERA e CASTRO, 2015); (GREVE, 2017).

Neste caso, deve-se evitar a definição de recurso e serviço do ponto de vista exclusivamente mercadológico, mas visualizar a questão do ponto de vista econômico ou utilitário: dos recursos que potencialmente produzem um determinado resultado e dos serviços efetivamente sendo executados. (GARNSEY e HEFFERNAN, 2015); (REZENDE, SALERA e CASTRO, 2015);

Do ponto de vista deste trabalho, e ao considerar a questão da inovação, o crescimento das firmas pode ser limitado pelas oportunidades produtivas da firma, ou seja, pelo conjunto de recursos disponíveis (PENROSE, 1995). Esta questão suscita um questionamento de por qual razão as oportunidades produtivas podem oferecer limitações de crescimento.

Para Garnsey e Heffernan, (2015), existem fatores limitadores, que vão desde a assimetria de acesso à informação (o que limitaria a percepção de oportunidades de mercado ou identificação de demandas específicas em determinados mercados) até a incapacidade ou inexperiência em se apropriar destas oportunidades. E este acesso e utilização da informação afeta diretamente o esforço e o resultado que podem ser obtidos pela inovação. (ALMEIDA e PESSALI, 2017); (NASSAR, KHALID e AL-MAHROUQ, 2014); (GREVE, 2017). Portanto, a informação passa a ser um dos inúmeros recursos utilizados pela empresa para produzir resultados econômicos. (NASSAR, KHALID e AL-MAHROUQ, 2014); (GUARASCIO e TAMAGNI, 2016); (GREVE, 2017).

A forma de alocar estes recursos e os resultados que podem ser obtidos a partir disto são praticamente infinitos, uma vez que, no contexto de um empreendedor do tipo Schumpeteriano, a demanda não é dada como certa: pode ser criada e moldada de que acordo com as diferentes combinações de recursos e os resultados em forma de oferta que podem ser obtidos a partir disso. (GUARASCIO e TAMAGNI, 2016).

Este ciclo de crescimento e diversificação se dá justamente pela criação de demanda e pela obtenção de vantagens competitivas (ALMEIDA e PESSALI, 2017). Num cenário de demanda crescente, ou de lucros constantes ou crescentes, dificilmente se observa esta recombinação de recursos que possibilita a inovação, ou a renovação do ciclo do produto ou mesmo criação de nova demanda.

Quando se estuda a economia de diversificação, segundo Penrose (1995) e Garnsey e Heffernan, (2015), verifica-se um argumento que ajuda a compreender as vantagens de pequenos negócios sobre os grandes: nas pequenas empresas, que normalmente se concentram em ramos específicos de atividades, ou em produtos altamente especializados, como no caso de startups, os custos tendem a ser menores do que em grandes empresas com alto grau de diversificação. (NASSAR, KHALID e AL-MAHROUQ, 2014).

Com relação ao papel da concorrência no processo de inovação e diversificação, Penrose (1995) indica que nem mesmo o alcance de uma posição monopolista no mercado nem o desenvolvimento tecnológico é capaz de reduzir a vulnerabilidade da organização às flutuações de demanda. (ALMEIDA e PESSALI, 2017).

Para Guarascio e Tamagni, (2016), devido a esta vulnerabilidade proveniente de altos níveis de concorrência mesmo em organizações com alto grau de diversificação, existe a necessidade de contínuos investimentos em campos e mercados já existentes: uma integração horizontal onde as organizações passam a investir em inovações incrementais em produtos e serviços já existentes, mas que podem ser aperfeiçoados por mudanças tecnológicas. (ALMEIDA e PESSALI, 2017); (GARNSEY e HEFFERNAN, 2015).

Penrose (1995) indica que somente a diversificação não garante o sucesso financeiro, mas sim, o contínuo investimento em inovação em setores fundamentais e específicos. Utilizando-se da teoria das vantagens comparativas, Nassar, Khalid e Al-Mahrouq, (2014) afirmam que as firmas devem se especializar em produtos e serviços que aproveitam melhor o conjunto de recursos e capacidades, sejam estes recursos humanos, financeiros, materiais ou informação.

Neste caso, mesmo atuando em diversos campos, as organizações devem estar preparadas para aplicar fundos em cada um deles, no sentido de criar especializações que possam, por sua vez, trazer vantagens com relação à concorrência (ALMEIDA e PESSALI, 2017). Portanto, não é somente a diversificação em si, mas também a contínua busca por especialização o fator que deve levar uma organização a manter um elevado padrão competitivo.

Embora Penrose indique a possibilidade de se obter retornos crescentes ao aplicar os recursos disponíveis, ainda assim existem limites de crescimento, referindo-se a um grande comprometimento adicional de recursos.

Quando a empresa apresenta retornos comerciais suficientes para manter sua posição de mercado (caso esta posição seja satisfatória), então investimentos crescentes em produtos já existentes podem não obter o retorno esperado, e então existe a possibilidade de explorar novas combinações de recursos, para criação de novas oportunidades de produtos ou de demandas diferenciadas (GUARASCIO e TAMAGNI, 2016). Caso o ingresso num novo mercado ocorra por meio de uma expansão interna, uma grande parcela de recursos será necessária para “estabelecer e manter” sua posição na nova área.

Isso significa que não haverá a possibilidade de se investir em novas áreas, uma vez que uma quantia considerável dos recursos será utilizada para a manutenção da atual posição da organização no mercado. No entanto, a diversificação pode se converter numa solução para alguns problemas específicos da firma, como por exemplo as flutuações de demanda: a demanda por um bem ou serviço dificilmente se mantém estável por longos períodos de tempo. (KHALID e AL- MAHROUQ, 2014)

O processo de organização dos recursos para se obter um retorno comercial deve então obedecer a determinados padrões da demanda, muito embora, segundo Penrose (1995), seja muito difícil determinar ou prever as variações ou flutuações da demanda.

Presume-se, segundo Penrose (1995), que os retornos advindos de bens com demanda inalterada é preferível aos produtos que sofrem sazonalidade ou flutuações inesperadas de demanda. Um argumento útil neste momento é o papel exercido pela inovação no sentido de se construir demanda: ao se recombinar recursos para se especializar em determinado produto ou serviço, desenvolvendo uma melhoria incremental nas características deste produto ou serviço, a organização é capaz de fazer frente às possíveis oscilações de demanda advindas de inúmeros fatores.

Então, Penrose (1995) defende o uso da especialização como reação à presença de concorrentes fortes/entrada de novos competidores no mercado. Para a autora, esta estratégia, como reação a flutuações sazonais de demanda, se aproxima da diversificação como meio para fazer frente às incertezas gerais.

Quando se discute a diversificação/especialização produtiva, é necessário destacar o papel das mudanças adversas e permanentes na demanda (GUARASCIO e TAMAGNI, 2016). No entanto,

é perfeitamente possível que as empresas se antecipem a mudanças de demanda ocasionadas por alterações tecnológicas, o que significa que estas mudanças não ocorrem de maneira tão abrupta, ou que podem pegar uma empresa desprevenida. (ALMEIDA E PESSALI, 2017); (GARNSEY E HEFFERNAN, 2015).

Isto, claro, desde que a empresa tenha competências internas capazes de prever o mínimo de possíveis intervenções de inovação ou tecnológicas de seus competidores. Na teoria de Inovação, isto equivale a dizer, para se utilizar o argumento de Schumpeter (1982), estar a par das possíveis pequenas mudanças incrementais que podem ocorrer em determinado segmento de mercado, quanto às empresas concorrentes.

Neste caso, trata-se de não apenas prever, mas estabelecer uma estratégia de manutenção da demanda baseada em pequenas modificações incrementais que se traduzem por pequenas inovações vistas como diferenciais pelo seu mercado consumidor (GUARASCIO e TAMAGNI, 2016).

Quadro 2: Elementos de análise da Teoria do Crescimento da Firma

Elementos de análise – Teoria do Crescimento da Firma	Autores
Recombinação de recursos produtivos	(PENROSE, 1995).
Formas de alocação de recursos	(PENROSE, 1995); (NASSAR, KHALID e AL-MAHROUQ, 2014);
Uso de vantagens comparativas	(GARNSEY e HEFFERNAN, 2015); (NASSAR, KHALID e AL-MAHROUQ, 2014).
Especialização produtiva	(PENROSE, 1995); (NASSAR, KHALID e AL- MAHROUQ, (2014); (GUARASCIO e TAMAGNI, 2016).
Identificação de limites de crescimento	(PENROSE, 1995); (GUARASCIO e TAMAGNI, 2016); (GREVE, 2017); (REZENDE, SALERA e CASTRO, 2015).
Evolução: fundação, crescimento, estabilização	(PENROSE, 1995); (ALMEIDA e PESSALI, 2017).

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Após apresentar os quadros com os elementos de análise, e observando as relações que podem emergir na associação entre os dois tópicos, procura-se estabelecer algumas relações para explicar como os elementos da gestão da inovação poderiam explicar os elementos presentes na Teoria do Crescimento da Firma.

6 AS RELAÇÕES INCIPIENTES ENTRE GESTÃO DA INOVAÇÃO E TEORIA DO CRESCIMENTO DA FIRMA

Identifica-se uma ponte entre os eixos teóricos da Teoria do Crescimento da Firma e das teorias de Gestão da Inovação: as estratégias de diversificação e especialização. Segundo Penrose (1995), estas estratégias são induzidas pelos desejos dos empresários. Porém, obedecem a pressões da concorrência, mudanças estruturais internas, análise do comportamento do mercado consumidor, outras questões micro e macroeconômicas, e forças não diretamente sob o controle do gestor ou que não podem ser previstas com exatidão. Tais forças e fraquezas, ameaças e oportunidades, características ambientais e internas formam o pano de fundo de análise do comportamento de um conjunto de empresas.

A diversificação está diretamente ligada ao crescimento da firma. Para várias empresas, sua importância está em se caracterizar como meio pelo qual obtêm novos campos lucrativos e novas

demandas. A diversificação se configura como uma estratégia de proteção e apoio contra as flutuações do mercado, ou as incertezas e riscos presentes neste mercado. Entretanto, Penrose (1995) explora que pode haver outras razões para a busca por especialização ou diversificação de uma base de produtos, como por exemplo, a exploração de novas demandas não satisfeitas em determinado mercado.

Embora a expansão torne latente a necessidade de investimentos em inovação, seja na área produtiva, na administração de marketing e distribuição dos produtos ou na própria estrutura administrativa, nem sempre a expansão é desejável, principalmente, segundo Penrose, quando os custos para esta expansão estão muito além dos possíveis retornos que seriam obtidos com esta expansão. (ALMEIDA e PESSALI, 2017); (GARNSEY e HEFFERNAN, 2015).

A Teoria do Crescimento da Firma destaca os motivos para a expansão da firma, e que tal crescimento é absolutamente desejável, ou mesmo inevitável. Destaca-se a discussão sobre as vantagens de acesso a serviços técnicos ou de outras categorias, que não estariam disponíveis para pequenas empresas. Penrose chama esta questão de o **problema administrativo**.

Segundo a autora, as limitações financeiras inibem o crescimento e facilitam a venda da empresa, impostas pela própria pressão competitiva ou por limitações de ordem fiscal; como o acesso ao crédito, associado à dificuldade de se obter o capital necessário para mobilizar seus recursos internos.

“As possibilidades de estas condições administrativas e financeiras serem encaradas como indutoras de uma tendência sistemática de pequenas firmas venderem seus ativos a partir do momento em que são requeridas mudanças substanciais nas suas estruturas administrativas e financeiras dependerão da medida em que se puder tomar como razoável o pressuposto de um número significativo destas firmas terem sido iniciadas por pessoas capazes de gerirem com eficiência um pequeno empreendimento, mas serem incapazes de adaptar-se adequadamente quando suas firmas começam a deixar de ser pequenas.” (PENROSE, 1995, p. 249).

Pode-se substituir “deixar de ser pequenas”, pelo termo “não conseguem atender às demandas de mercado ou às pressões de concorrentes maiores”. Assim, pelo texto, observa-se uma tendência de pequenos empresários em venderem seus negócios para empresas maiores. Ou seja, por razões internas, ou não conseguem lidar com as necessidades de empresas em expansão ou não possuem determinadas competências internas para enfrentar as pressões da demanda e da concorrência (GUARASCIO e TAMAGNI, 2016); (NASSAR, KHALID e AL-MAHROUQ, 2014).

Penrose ainda indica que, com o objetivo de evitar estes problemas de crescimento, a organização possui algumas alternativas, como “a venda de seus ativos; parar de crescer de forma significativa; ou tornarem-se gradualmente ineficientes, acabando por falir”. (PENROSE, 1995, p. 249).

Neste caso, torna-se clara a observação de que existem pequenas empresas que obedecem a um padrão de funcionamento capaz de manter sua eficiência, especializar suas atividades e fugir a uma tendência de crescimento com todos os problemas inerentes a isso. Tais empresas se mantêm competitivas em mercados com demandas flutuantes, mas não são adquiridas e ainda conseguem especializar sua carteira de produtos e serviços.

Quando Penrose afirma que, para esta análise, deve-se recorrer às biografias individuais e aos casos dos empresários bem-sucedidos, ela indica que as fusões e aquisições são fenômenos recorrentes para evitar os problemas de crescimento acima mencionados. Mas uma possibilidade aventada na leitura destes textos, e em associação com a teoria de gestão da inovação, indica outro caminho, ou alternativa, capaz de fazer frente às pressões da demanda, que seria o uso dos próprios

elementos da gestão da inovação na formação de uma estratégia de competição (GARNSEY e HEFFERNAN, 2015); (NASSAR, KHALID e AL-MAHROUQ, 2014).

A falta de informações que apontem a gestão da inovação como uma explicação para a permanência de pequenos negócios da área financeira em ambientes de alta competição, à luz da Teoria do Crescimento da Firma, associado a uma base de dados ampla de empresas financeiras de pequeno porte que podem servir de amostra para o fenômeno, indica uma possibilidade de pesquisa e de construção de teoria sobre o fenômeno (*gap* teórico).

Importante destacar que, pela leitura e identificação dos elementos de análise, a especialização produtiva pode ser o elemento teórico que poderia dar suporte à análise da manutenção do padrão competitivo em um conjunto específico de empresas. Esta é a associação mais clara no ensaio, e pode se tornar o ponto de partida de onde as outras relações podem ser investigadas. Desta maneira, é possível traçar algumas relações entre os elementos de análise, apresentando alguns caminhos de investigação, relacionados a seguir.

Por exemplo, a recombinação dos recursos produtivos (PENROSE, 1995), poderia ser explicada pela limitação dos recursos presentes (ROMÁN, GAMERO E TAMAYO, 2011); (CHOI, LEE e HAM, 2016). Neste caso, as empresas fariam esta recombinação de forma a obter diferentes resultados sem precisar recorrer a recursos extras ou externos à empresa.

As formas de alocação de recursos (PENROSE, 1995); (NASSAR, KHALID e AL-MAHROUQ, 2014), pode se associar aos conceitos de estratégias de inovação/adaptação (GANCARCZYK e GANCARCZYK, 2018); (EDWARDS, 2017); (MANUAL DE OSLO, 2010),

(CHAOCHOTECHUANG e MARIANO, 2016) de maneira a explicar como a disposição dos recursos internos pode ser afetada pelas políticas internas ou estratégias de inovação.

Quanto ao uso de vantagens comparativas (GARNSEY e HEFFERNAN, 2015); (NASSAR, KHALID e AL-MAHROUQ, 2014), podem ser criadas as seguintes associações: com a flexibilidade de produção/adaptação, significando que MPE's têm flexibilidade para se adaptar a cenários que favoreçam o atendimento a demandas regionais, o que traz à tona a questão do uso de vantagens potenciais ou oportunidades apresentadas pelo mercado local.

Com a limitação de recursos (ROMÁN, GAMERO e TAMAYO, 2011); (CHOI, LEE e HAM, 2016), as vantagens comparativas poderiam se tornar uma estratégia para fazer frente a esta pequena quantidade de recursos. Já quando se trata da absorção e melhorias de práticas de concorrentes, isto pode ser alcançado com o uso de determinadas vantagens específicas dos pequenos negócios, o que geraria outro ponto de investigação. Mais claramente, a análise do *core business* (MANUAL DE OSLO, 2010), (CHAOCHOTECHUANG e MARIANO, 2016) é uma estratégia para a identificação e o foco em vantagens comparativas que podem se converter em diferenciais no mercado.

No que se refere à especialização produtiva (PENROSE (1995); (NASSAR, KHALID e AL-MAHROUQ, 2014); (GUARASCIO e TAMAGNI, 2016), novamente se faz presente a possibilidade de se investigar o *core business* (MANUAL DE OSLO, 2010), (CHAOCHOTECHUANG e MARIANO, 2016), como forma de a empresa se focar nos elementos que realmente trazem algum tipo de vantagem competitiva sem desviar recursos para atividades ou inovações que não estão envolvidos neste aspecto da vantagem competitiva.

Essa relação parece apontar uma grande possibilidade de pesquisa, uma vez que os dois elementos aqui destacados têm grande proximidade conceitual. A especialização produtiva ainda pode se unir à abrangência/tipos de inovação (BRADONJIC, FRANKE e LÜTHJE, 2019), (CARVALHO e YORDANOVA, 2018); (CHOI, LEE e HAM, 2016); (KESTING e GÜNZEL-

JENSEN, 2015), que significam inovações radicais ou incrementais; e de produto, processo, marketing ou organizacional. Aqui, há a possibilidade de se focar em determinado tipo de inovação de acordo com sua estratégia de especialização.

Quanto ao que se refere à identificação dos limites de crescimento (PENROSE, 1995); (GUARASCIO e TAMAGNI, 2016); (GREVE, 2017); (REZENDE, SALERA e CASTRO, 2015),

pode estar ligado às estratégias de criação e manutenção da demanda ((BRADONJIC, FRANKE e LÜTHJE, 2019); (LÖFQVIST, 2017); (MANUAL DE OSLO, 2010), (CHAOCHOTECHUANG e

MARIANO, 2016); (CARVALHO e YORDANOVA, 2018), uma vez que, segundo estes autores, a empresa pode desenvolver uma postura defensiva frente a concorrentes maiores, observando o atendimento a nichos específicos de demanda, ainda não atendidos por grandes concorrentes. Ao explorar estes nichos, haveria uma limitação de crescimento quando se trata dos produtos e serviços já explorados por grandes empresas.

Além disso, os limites de crescimento podem estar ligados às estratégias de inovação/especialização (GANCARCZYK e GANCARCZYK, 2018); (EDWARDS, 2017); (MANUAL DE OSLO, 2010); (CHAOCHOTECHUANG e MARIANO, 2016), uma vez que esta

estratégia de inovação pode ser limitada por fatores como interesses específicos bastante localizados, bem como pelas estratégias de inovação desenvolvidas para a criação de demanda por grandes empresas. Neste caso, pequenas empresas teriam esta dificuldade devido ao posicionamento de algumas grandes empresas em determinados mercados. Outro ponto se refere à limitação de recursos (ROMÁN, GAMERO e TAMAYO, 2011); (CHOI, LEE e HAM, 2016), que pode novamente indicar um limite de crescimento.

Esta limitação pode ser de diferentes tipos, como vistos ao longo deste texto, como a assimetria de acesso à informação; a falta de apoio externo, seja este técnico ou financeiro; limitações internas de recursos.

Finalmente, quanto às questões de fundação, crescimento e estabilização no mercado (PENROSE, 1995); (ALMEIDA e PESSALI, 2017), podem ser determinadas pelas estratégias de criação e manutenção de demanda (BRADONJIC, FRANKE e LÜTHJE, 2019); (LÖFQVIST, 2017); (MANUAL DE OSLO, 2010), (CHAOCHOTECHUANG e MARIANO, 2016);

(CARVALHO e YORDANOVA, 2018); no caso de atendimento a demandas específicas não identificadas por grandes concorrentes, criando nichos específicos que fornecem a base para a estabilização no mercado, mesmo sem crescimento, o que poderia ajudar a responder ao problema principal de pesquisa, o qual é justamente a explicação do fenômeno da estabilização de *Fintechs* do tipo *startup* em mercados de alta competição. Ainda, o histórico de fundação, crescimento e estabilização podem constituir uma estratégia de inovação defensiva (atendimento aos nichos de mercado).

A reflexão sobre o tema é apenas incipiente aqui; conforme Meneguetti (2011), “Na administração em que o imperativo da objetividade domina a produção de conhecimento, o ensaio é importante recurso para ampliar a interdisciplinaridade e promover a construção de saberes por meio da relação intersubjetiva.”

Portanto, este ensaio visa a construir possíveis relações de análise entre os elementos de ambos os eixos teóricos. Neste caso, apresenta pontos de partida para a investigação do fenômeno já referido, de onde o pesquisador visualiza possibilidades de associação teórica ainda não identificadas pela literatura.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, F.; PESSALI, H. Revisiting the evolutionism of Edith Penrose's *The theory of the growth of the firm*: Penrose's entrepreneur meets Veblenian institutions. **Economia**. Volume 18, edição 3, 2017, Pp. 298-309. <https://doi.org/10.1016/j.econ.2017.03.002>.
- BETTINGER, A. FINTECH: A Series of 40 Time Shared Models Used at Manufacturers Hanover Trust Company. **Interfaces**, 2(4), 62- 63; 1972.
- BRADONJICC, P.; FRANKE, N.; LÜTHJE, C. Decision-makers underestimation of user innovation. **Research Policy**. Volume 48, 6, Julho 2019, Pp. 1354-1361.
- BURNS, H. What is Fintech? (2015) Experts weigh in to define the emerging industry. Charlotte Business Journal. Consultado em 05 de setembro de 2019.
- CARVALHO, N.M.; YORDANOVA, Z. Why say no to innovation? Evidence from industrial SME's in European Union. **Journal of Technology Management and Innovation**. Vol 13, No 2, 2018.
- CHAOCHOTECHUANG, P.; MARIANO, S. Alignment of new product development and product innovation strategies: a case study of Thai food and beverage SMEs. **International Journal of Globalisation and Small Business**. Volume 8, Edição 2, 2016.
- CHEN, M. A., WU, Q., & YANG, B. (2019). How Valuable Is FinTech Innovation? **Review of Financial Studies**, 32(5), 2062–2106. <https://doi.org/10.1093/rfs/hhy130>
- CHOI, B.; LEE, J.; HAM, J. Assessing the Impact of Open and Closed Knowledge Sourcing Approach on Innovation in Small and Medium Enterprises. **Procedia Computer Science**. Volume 91, 2016.
- DAHLANDER, L.; GANN, D.M. „How open is innovation?“, **Research Policy**, No. 39, pp.699–709, Elsevier, 2010.
- DISTANONT, A.; KHONGMALAI, O. The role of innovation in creating a competitive advantage. **Kasetsart Journal of Social Sciences**. Disponível online: Agosto de 2018.
- EDWARDS, T. V. *SME Innovation: a case study*. **International Annual Conference of the American Society for Engineering Management**, ASEM 2017; Huntsville; EUA; outubro 2017.
- ETTLIE, J.E.; RUBENSTEIN, A.H. Firm size and product innovation. **Journal of Product Innovation management**. Vol. 4, pp. 89-108, junho de 1987.
- GANCARCZYK, M. GANCARCZYK, J. Proactive international strategies of cluster SMEs. **European Management Journal**, Volume 36, edição 1, Fevereiro 2018, Pp. 59-70.
- GARNSEY, E.; W.; HEFFERNAN, P., Growth Setbacks in New Firms. **Centre for Technology Management (CTM) Working Paper**, 2003. Disponível em: <https://ssrn.com/abstract=1923138> ou <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1923138>.
- GREVE, H. R. A behavioral theory of firm growth: Sequential attention to size and performance goals. **Academy of Management Journal**, 51(3), 476-494. 2008. <http://dx.doi.org/10.5465/AMJ.2008.32625975>.

GROMEK, M. Clarifying the blurry lines of FinTech: Opening the Pandora's box of FinTech categorization IN: LARSSON, Anthony et al. *The Rise and Development of FinTech: Accounts of Disruption from Sweden and Beyond*. [S.l.]: Routledge, 2018.

GUARASCIO, D.; TAMAGNI, F. "Persistence of innovation and patterns of firm growth," **Research Policy**, Elsevier, vol. 48(6), pp. 1493-1512, 2019.

GUEZZI, A.; CAVALLO, A. Agile Business Model Innovation in Digital Entrepreneurship: Lean Startup Approaches. **Journal of Business Research**. Disponível online 23 Junho 2018.

GUNDAY, G., ULUSOY, G., KILIC, K. AND ALPKAN, L. „Effects of innovation types on firm performance“, **International Journal of Production Economics**, Vol. 133, No. 2, pp.662–676, 2011.

HUISMAN, K. J.M.; CORT, P.M. Strategic investment in technological innovations
European Journal of Operational Research 144, 2003.

HYYTINEN, A.; PAJARINEN, M.; ROUVINEN, P. Does innovativeness reduce startup survival rates? **Journal of Business Venturing**. Volume 30, Edição 4, Julho 2015.

JUGEND, D., DA SILVA, S.L.; ALMEIDA, L.F.M.; GOBBO JUNIOR, J.A. „Integration practices for the technological innovation of products: case studies at two large technological companies“, **Journal of Technology Management & Innovation**, Special edição ALTEC, Vol. 8, pp.26–36, 2013.

KESTING, P.; GÜNZEL-JENSEN, F. SMEs and new ventures need business model sophistication. **Business Horizons**. Volume 58, Edição 3, Maio–Junho 2015, Pp. 285-293.

KUANDYKOV, L; SOKOLOV, M. Impact of social neighborhood on diffusion of innovation S-curve. **Decision Support Systems** 48 (2010).

LÖFQVIST, L. Product innovation in small companies: Managing resource scarcity through financial bootstrapping. **International Journal of Innovation Management**. Volume 21, edição 2, 1 Fevereiro de 2017, artigo número 1750020.

MACDOWELL, W.; PEAKE, W.; CODER, L.; HARRIS, M. Building small firm performance through intellectual capital development: Exploring innovation as the “black box”. **Journal of Business Research**. Volume 88, Julho 2018.

MALDIFASSI, J.O.; CROVETTO, P. „Enablers and difficulties for innovation in Chile: perceptions from medium size plastic firm managers“, **Journal of Technology Management & Innovation**, Vol. 8, No. 1, pp.35–43, 2013.

MANUAL DE OSLO. **Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. Terceira Edição**. FINEP/OCDE, 2010.

MARTÍNEZ-ROMAN, J.A.; GAMERO, J.; TAMAYO, J. A. Analysis of innovation in SMEs using an innovative capability-based non-linear model: A study in the province of Seville (Spain). **Technovation** 31. Universidade de Sevilha, 2011.

MENEGUETTI, F. K. O que é um ensaio teórico? *Revista de administração contemporânea*. Vol. 15, no. 02. Curitiba, Mar/Abr. 2011.

MILIAN, E. Z.; SPINOLA, M.; DE CARVALHO, M. Fintechs: A literature review and research agenda. **Electronic Commerce Research and Applications**, v. 34, p. 1-21, 2019.

MOUTINHO, R., AU-YONG-OLIVEIRA, M., COELHO, A.; MANSO, J.P.; „The role of regional

innovation systems (RIS) in translating R&D investments into economic and employment growth”, **Journal of Technology Management & Innovation**, Vol. 10, No. 1, pp.9–23, 2015.

MÜNCH, J. (2018) What is Fintech and why does it matter to all entrepreneurs. Hot Topics. Disponível em: <https://www.hottopics.ht/3182/what-is-fintech-and-why-it-matters/>. Consultado em 05 de setembro de 2019.

NASSAR, I.; ALMSAFIR, M.; AL-MAHOUC, M. The Validity of Gibrat's Law in Developed and Developing Countries (2008–2013): Comparison based Assessment. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. Volume 129, 15, Pp. 266-273, 2014.

PELAEZ, V. Teoria do crescimento da firma de Edith Penrose. Campinas. Editora da Unicamp, 2006. Resenha.

PENROSE, E. A Teoria do Crescimento da Firma. Campinas SP. Editora da Unicamp, 2006.

REZENDE, S.F.; SALERA, R.; CASTRO, J. M. Confrontando Teorias de Crescimento da Firma à Luz da Análise de Graus de Liberdade. **Organ. Soc.** vol.22 no.74 Salvador Julho/Set. 2015 <http://dx.doi.org/10.1590/1984-9230745>.

SAKIDU-DUSHI, N.; DANA, L.; RAMADANI, V. Entrepreneurial marketing dimensions and SMEs performance. **Journal of Business Research**. Volume 100, Pp. 86-99, 2019.

SARACENI, A. V.; RESENDE, L. M.; SERPE, L. F.; ANDRADE JR., P. P. A comparative analysis between clustered and non-clustered companies using innovation indicators. **IFAC-PapersOnLine** 48-3, 155–160, 2015.

SCHUEFFEL, P. Taming the beast: A Scientific Definition of Fintech. **Journal of Innovation Management**. JIM 4, 4, 32-54, 2016.

SHI, H.; GRAVES, C.; BARBERA, F. Intergenerational succession and internationalisation strategy of family SMEs: Evidence from China. **Long Range Planning**. Volume 52, Edição 4, Agosto 2019.

SCHUMPETER, J.A. Teoria do Desenvolvimento Econômico: uma investigação sobre lucros, capital, créditos, juro e o ciclo econômico. São Paulo SP. Abril Cultural, 1982.

SILVA, D.O., BAGNO, R.B.; SALERNO, M.S. „Modelos para a gestão da inovação: revisão e análise da literatura”, **Produção**, Vol. 24, No. 2, pp.477–490, 2014.

TIGRE, P. Paradigmas tecnológicos e Teorias Econômicas da Firma. Texto para discussão **Grupo de Pesquisas em Economia Industrial, Trabalho e Tecnologia**. Acesso em 10 de setembro de 2019.

TOMASELLI, F.C.; DI SERIO, L.C. „Supply networks and value creation in high innovation and strong network externalities industry”, **Journal of Technology Management & Innovation**, Vol. 8, No. 4, pp.177–185, 2013.

WEILL, P.; VITALLE, M. Place to Space: Migrating to Ebusiness Models. Harvard Business Review Press; Edição: 1, 2001. **ISBN-10: 157851245X**.

BIOGRAFIA DA ORGANIZADORA



Formada em Administração pela Universidade Estadual de Ponta Grossa, é mestre em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina e doutora em Ciências Sociais pela Universidade Estadual de Ponta Grossa.

É professora Adjunta do Departamento de Administração da Universidade Estadual de Ponta Grossa, atuando como coordenadora do curso desde 2021.

Suas principais disciplinas são: Ética e responsabilidade social. Comportamento Humano nas Organizações e Extensão.

Editora  **ZH4**