

# Revista da FAE

## SUMÁRIO

## SUMMARY

Empreendedorismo e gestão feminina: a atuação de mulheres empreendedoras em microempresas Pâmella Gabriela Oliveira, Bezamat de Souza Neto, Cristina Lélis Leal Calegário	1	Entrepreneurship and Women Management: the performance of women entrepreneurs in micro enterprises Pâmella Gabriela Oliveira, Bezamat de Souza Neto, Cristina Lélis Leal Calegário	1
O processo de criação da estratégia na pequena empresa Orlando Isidoro Loureiro	15	The creation process of strategy in the small company Orlando Isidoro Loureiro	15
Microcrédito e Desenvolvimento: um panorama do caso brasileiro Andrea del Carmen Patiño Cárdenas, Gilson Batista de Oliveira	29	Microfinance and Development: an overview in the Brazilian case Andrea del Carmen Patiño Cárdenas, Gilson Batista de Oliveira	29
Análise da maturidade em gestão de projetos: aplicação do modelo PMMM em fornecedores da indústria automobilística Jurandir Peinado, Jean Herbert Chiquini da Costa	47	Analysis in the maturity of project management: applying the PMMM model in the suppliers of automotive industries Jurandir Peinado, Jean Herbert Chiquini da Costa	47
Logística reversa em concessionárias de veículos novos: um estudo multicaso Tiago Borges de Abreu Sampaio, Ieda Pelogia Martins Damian, Edgard Monforte Merlo	59	Reverse logistics in new car dealerships: a multicase study Tiago Borges de Abreu Sampaio, Ieda Pelogia Martins Damian, Edgard Monforte Merlo	59
Decomposição dos multiplicadores contábeis da indústria automobilística brasileira de 2005 Ricardo Kureski, Katy Maia, Rossana Lott Rodrigues	75	Breakdown of accounting multipliers of the Brazilian automotive industry of the year 2005 Ricardo Kureski, Katy Maia, Rossana Lott Rodrigues	75
O impacto social na prática pedagógica Nicolau Afonso Barth	85	The social impact on teaching practice Nicolau Afonso Barth	85
PEX - Programa de Excelência Empresarial: a experiência de uma IES em metodologia de ensino de administração focada na interdisciplinaridade José Alcione Pereira	97	PEX – Business Excellence Program: the experience of an IES in teaching methodology of administration focused on interdisciplinarity José Alcione Pereira	97
Modelo para webibliominig: proposta e caso de aplicação Helder Gomes Costa	115	Model for webibliominig: proposal and application Helder Gomes Costa	115
Parcerias e articulações para o desenvolvimento socioeconômico de área de risco social e ambiental: o complexo comunitário Zumbi/Mauá Elizabeth Gonçalves Rosales, Ana Maria Coelho Pereira Mendes	127	Partnerships and linkages for the social economical development of the area of social and environmental risk: The Community Complex Zumbi/Mauá Elizabeth Gonçalves Rosales, Ana Maria Coelho Pereira Mendes	127
Acessibilidade na hotelaria: com ênfase no surdo Denílson Fukushima	139	Accessibility in hotels: with an emphasis on hearing impaired people Denílson Fukushima	139

## Associação Franciscana de Ensino Senhor Bom Jesus

Presidente

*Frei Guido Moacir Scheidt, ofm*

Diretor Geral

*Jorge Apóstolos Siarcos*

## Centro Universitário Franciscano do Paraná

Reitor da FAE Centro Universitário

Diretor Geral da FAE São José dos Pinhais

*Frei Nelson José Hillesheim, ofm*

Pró-Reitor Acadêmico

Diretor Acadêmico

*André Luis Gontijo Resende*

Pró-Reitor Administrativo

*Régis Ferreira Negrão*

Diretor de Campus – FAE Centro Universitário, Campus Centro

*Julio Kiyokatsu Inafuco*

Diretor de Campus – FAE Centro Universitário, Campus Cristo Rei

*Carlos Roberto de Oliveira Almeida Santos*

Diretor Acadêmico

*Wagner Rodrigo Weber*

Coordenador dos Programas de Pós-Graduação Lato Sensu

*Gilberto Oliveira Souza*

Coordenador dos Programas de Pós-Graduação Stricto Sensu

*Antoninho Caron*

Secretário-Geral

*Eros Pacheco Neto*

Diretor do Instituto de Ciências Jurídicas

*Sérgio Luiz da Rocha Pombo*

Ouvidoria

*Samar Merheb Jordão*

## Editor

Frei Nelson José Hillesheim, ofm

## Coordenação Editorial

Cleonice Bastos Pompermayer (coordenadora editorial)

Danielle Francesca Lopes Lago (revisão de linguagem)

Mariana Fressato (normalização)

Edith Dias (normalização)

Ewerton Diego Oliveira da Silva (diagramação)

Braulio Maia Junior (diagramação)

## Pareceristas

Angelise da Conceição Valladares, Marcus Vinicius Guaragni (FAE), Denise Maria Candiotto Caselani, Luiz Pedro Zambon (FAE), Márcio Jacometti (UTFPR), Antônio Artur de Souza (UFMG), José Luiz Munhós (PUC/SP), Gladis T. Taschetto Perlin (UFSC), Carla Cristina Dutra Búrigo (UFSC), Sandra Korman Dib (UFSJ), Ângelo Ricardo de Souza (UFPR), Antonio Carlos Giuliani (EMBRAPA), Clea Mara Reis Félix (FAE), Carlos Alberto de Mello e Souza (Seattle University), Newton Cunha da Costa (UFPA), Paulo Mello Garcias (UFPR), Amilton Dalledone Filho (FAE), José Garcia Leal Filho (Ministério da Fazenda), Francisco Ferraes Neto (FAE), José Vicente Bandeira de Mello Cordeiro (FAE), Rolf Hermann Erdmann (UFSC), Adalberto Pandolfo (UPF), Roberto Antonio Ticle de Melo e Souza (UFMT), José Henrique de Faria (FAE/UFPR), James Luiz Venturi (UNIVALI), Sidnei Vieira Marinho (UNIVALI), Ana Maria Coelho Pereira Mendes (FAE), Júlio Blumetti Facó (UFABC)

## Coordenadores de Curso

Aline Fernanda Pessoa Dias da Silva (*Direito*)

Tiago Luís Haus (*Engenharia Ambiental*)

Carlos Roberto Oliveira de Almeida Santos (*Informática – Sistema de Informação e Tecnologia em Sistema para Internet*)

Cleuza Cecato (*Letras*)

Daniele Cristine Nickel (*Psicologia*)

Eliane Cristine Francisco Maffezzolli (*Comunicação Social: Publicidade e Propaganda e Desenho Industrial*)

Enon Laércio Nunes (*Engenharia Mecânica e Engenharia de Produção*)

Érico Eleutério da Luz (*Ciências Contábeis*)

Gilmar Mendes Lourenço (*Ciências Econômicas*)

Jacir Adolfo Erthal (*Tecnologia em Logística, Tecnologia em Gestão Financeira, Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos e Tecnologia em Marketing*)

Joaquim Almeida Brasileiro (*Negócios Internacionais*)

Marcus Vinicius Guaragni (*Administração*)

Ney de Lucca Mecking (*Educação Física*)

Silvia Iuan Lozza (*Pedagogia*)

Jairo Ferrandin (*Filosofia*)

## Coordenadores dos Núcleos

Adriana Pelizzari (*Coordenadora do Núcleo de Extensão Universitária*)

Areta Galat (*Coordenadora do Núcleo de Relações Internacionais*)

Cleonice Bastos Pompermayer (*Coordenadora do Núcleo de Pesquisa Acadêmica*)

Marcelo de Araújo Cansini (*Coordenador do Núcleo de Empregabilidade*)

Rita de Cássia Marques Kleinke (*Coordenadora da Pastoral Universitária*)

Simone Wiens (*Coordenadora do Núcleo de Carreira Docente*)

## Bibliotecas

Soraia Helena F. Almondes (*Biblioteca – Campus Centro*)

Edith Dias (*Biblioteca – Campus Centro*)

Vânia Isabel Farias Rusycki (*Biblioteca – Campus Cristo Rei*)

Fernanda Périco Jorge (*Biblioteca – São José dos Pinhais*)

## Comitê Editorial

Bruno Harmut Kopittke, Dr. (UFSC); Francisco Antonio Pereira Fialho, Dr. (UFSC); Glauco Ortolano, Ph.D (Lauder Institute/Wharton School/University of Pennsylvania); Harry J.; Burry, Ph.D (Baldwin Wallace); Heloisa Lück, Ph.D (UFPR); Heloisa Matos, Dra. (USP); Jair Mendes Marques, Dr. (FAE Centro Universitário, UTP); João Benjamim da Cruz Junior, Ph.D (UFSC); Cleverson Vitorio Andreoli, Dr. (USP); Mirian Beatriz Schneider Braun, Dra. Unioeste); Christian Luiz da Silva, Dr. (UFSC).

Indexação

CAPES/Qualis

Latindex

Portal Livre/CNEN

GeoDados

Distribuição

Comunidade Científica: 900 exemplares

Permuta: 100 exemplares

Revista da FAE. n.1/2, jan./dez. 1998 -

Curitiba, 1998 -

v. 28cm. regular

Semestral

Substitui ADECON: revista da Faculdade Católica de Administração e Economia.

ISSN 1516-1234

1. Abordagem interdisciplinar do conhecimento.

I. Centro Universitário Franciscano do Paraná.

CDD - 001

Os artigos publicados na Revista da FAE são de inteira responsabilidade de seus autores. As opiniões neles emitidas não representam, necessariamente, pontos de vista da FAE Centro Universitário.

A Revista da FAE tem periodicidade semestral e está disponível em [www.fae.edu](http://www.fae.edu)

Endereço para correspondência:

FAE Centro Universitário - Núcleo de Pesquisa Acadêmica

Rua 24 de Maio, 135 - 80230-080 - Curitiba-PR

Tel.: (41) 2105-4093 - e-mail: [pesquisa@fae.edu](mailto:pesquisa@fae.edu)

## Apresentação

Prezados leitores

Buscando manter o seu principal objetivo de disseminação e publicação de temas que permeiam o ambiente acadêmico e a construção do conhecimento, esta edição da Revista da FAE tem a satisfação de conduzir os prezados leitores para uma breve viagem entre os caminhos que apontam para reflexões sobre questões tais como: ambiente, legislação e construção das empresas brasileiras; uma abordagem retrospectiva e de gestão na indústria automobilística; os caminhos e práticas pedagógicas na educação do ensino superior; descrição e avaliação do resultado de parcerias e articulações para o desenvolvimento regional; a importância do processo de acessibilidade de pessoas portadoras de necessidades especiais e a inclusão das mesmas no ambiente socioeconômico.

Essas abordagens são apresentadas numa sequência que nos traz os seguintes artigos.

“Empreendedorismo e gestão feminina: a atuação de mulheres empreendedoras em microempresas”, que aborda a atuação de mulheres empreendedoras, analisando o perfil do estilo gerencial imprimido pelas mesmas à frente de microempresas.

A contemplação desta temática se dá no artigo sob o título “O processo de criação da estratégia na pequena empresa”, que desenvolve um mapa interpretativo do processo de criação de estratégia na pequena empresa sob a influência do aprendizado e da gestão do conhecimento.

Finalizando esta abordagem, o artigo “Microcrédito e desenvolvimento: um panorama do caso brasileiro” aponta o papel do microcrédito na promoção do crescimento e desenvolvimento econômico brasileiro.

O artigo “Análise da maturidade em gestão de projetos: aplicação do modelo PMMM em fornecedores da indústria automobilística” desenvolve uma avaliação sobre a percepção dos profissionais envolvidos na gestão de projetos.

Na condução desta abordagem, o artigo “Logística reversa em concessionárias de veículos novos: um estudo multicaso” apresenta uma investigação sobre as práticas de logística reversa no varejo.

Ainda, com temática semelhante, compõe esta publicação o artigo “Decomposição dos multiplicadores contábeis da indústria automobilística brasileira de 2005”.

O artigo “O impacto social na prática pedagógica” apresenta relevância advinda da relação entre docentes e discentes e o impacto resultante no aspecto cultural econômico e político na ética e postura do cidadão.

Na direção de agregar o viés desse tema, o artigo “PEX – Programa de Excelência Empresarial: a experiência de uma IES em metodologia de ensino de administração focada na interdisciplinaridade” destaca a necessidade de validar, em contextos semelhantes à prática, a interdisciplinaridade nos projetos do curso de Administração.

Ainda, voltado para a educação e a pesquisa, o artigo “Modelo para webibliomining: proposta e caso de aplicação” apresenta um modelo para mineração de fontes bibliográficas, com base na *Internet*.

Aproximando-nos da reta final de nossa viagem, o artigo “Parcerias e articulações para o desenvolvimento socioeconômico da área de risco social e ambiental” apresenta um relato dos impactos dos programas e projetos sociais no desenvolvimento do complexo Zumbi/Mauá.

Finalmente, deparamo-nos com o artigo “Acessibilidade na hotelaria: com ênfase no surdo”, que nos remeterá a refletir sobre a importância da responsabilidade social e a inclusão de pessoas portadoras de necessidades especiais no ambiente socioeconômico.

Esperamos mais uma vez que a Revista da FAE atinja o seu propósito e objetivo, e mais, que tenha levado uma contribuição que de qualquer forma se materialize nas ações, projetos e atitudes aqui expostos.

**PAZ E BEM!**

Frei Nelson José Hillesheim, ofm  
Editor

# Empreendedorismo e gestão feminina: a atuação de mulheres empreendedoras em microempresas

## Entrepreneurship and Women Management: the performance of women entrepreneurs in micro enterprises

*Pâmella Gabriela Oliveira\**  
*Bezamat de Souza Neto\*\**  
*Cristina Lélis Leal Calegário\*\*\**

### Resumo

A cada ano, torna-se visível o aumento da participação feminina na economia do país, seja na ocupação de cargos antes destinados aos homens, seja na abertura de seu próprio negócio. Em razão das experiências bem sucedidas de empresas criadas por mulheres, bem como o número crescente de novos empreendimentos geridos por estas, alguns estudos vêm sendo realizados, ressaltando características do estilo de gestão dessas empreendedoras. Diante do exposto, o presente artigo foi elaborado com objetivo de analisar o estilo de gestão de mulheres empreendedoras em microempreendimentos. Realizou-se uma pesquisa qualitativa com empreendedoras do município de São João del-Rei, MG. Para o tratamento dos dados, utilizou-se da análise de conteúdo, por meio da técnica de análise temática. Constatou-se que os empreendimentos pesquisados têm alcançado sobrevivência significativa e que o estilo de gestão adotado pelas empreendedoras pode estar contribuindo para este sucesso.

**Palavras-chave:** mulheres empreendedoras; estilo gerencial; microempresas.

### Abstract

Each year, the increase of the participation of women in the economy becomes more visible, either in the occupation of positions considered for men, or in opening their own business. Because of the successful experiences of business created by women, as well as an increasing number of new enterprises managed by them, several studies have been conducted, emphasizing characteristics of these entrepreneurial management style. Given this, the aim of this paper was to evaluate the management style of women entrepreneurs in microenterprises. For such, we conducted a qualitative study of entrepreneurs in the city of São João del-Rei (MG) - Brazil. For data processing, we used a content analysis, using the technique of thematic analysis. In the end, it was found that the enterprises surveyed have achieved a significant survival and the management style adopted by women entrepreneurs may be contributing to this success.

**Keywords:** women entrepreneurs ; management style; micro enterprises.

\* Mestranda em Administração (UFLA). Atua em pesquisas na área de Gestão de Negócios e Economia, desenvolvendo projetos relacionados a Aglomerados Produtivos. Possui pesquisas direcionadas ao empreendedorismo e experiência de extensão em projetos de responsabilidade socioambiental e voluntariado. E-mail: pamellagabi@yahoo.com.br

\*\* Doutor em Engenharia de Produção (UFRJ) . Professor e Chefe do Departamento de Ciências Administrativas e Contábeis da UFSJ. Coordenador do MBA Gestão de Negócios em Contexto Empreendedor e da INDETEC (Incubadora de Empresas da UFSJ). Pesquisador-associado do Programa de Fomento y Desarrollo del Emprendimiento EMPRENDO da Universidad de Concepción, Chile, diretor da RMI - Rede Mineira de Inovação e vice-presidente da RedEMPRESUR. E-mail: bezamat@uufs.edu.br

\*\*\* Doutora em Agricultural And Applied Economics (University of Georgia). Professora da Universidade Federal de Lavras (UFLA), coordenadora do Convênio de Cooperação Internacional WAGENINGEN-WUR/FEA-USP/DAE-UFLA e do Consórcio em Educação Superior CAPES/FIPSE. Editora chefe da Revista Organizações Rurais e Agroindustriais do DAE/UFLA e coordenadora do MBA Executivo em Gestão e Negócios do Desenvolvimento Regional Sustentável. E-mail: ccalegario@dae.ufla.br

## Introdução

As profundas e rápidas transformações na economia e nos processos produtivos, em âmbito mundial, têm provocado significativa reestruturação da organização do trabalho. A redução da oferta de empregos impôs muitos desafios aos indivíduos, levando pessoas a se aventurarem na criação do próprio negócio, como alternativa de trabalho e, até mesmo, de sobrevivência (DEDECA, 1998).

De acordo com Silveira (1994), as mudanças ocorridas no mercado de trabalho se processam em três dimensões: o crescente papel das atividades autônomas e dos pequenos empreendimentos, o aumento significativo da participação feminina na População Economicamente Ativa (PEA) e a tendência de deslocamento da indústria para o setor de serviços.

No Brasil, de acordo com o Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequena Empresa (SEBRAE, 2008), as pequenas empresas (micro, pequenas e médias) representam aproximadamente 98% do total, o que implicaria um universo de 5,1 milhões de estabelecimentos industriais, comerciais e de serviços, responsáveis por 67% da mão-de-obra ocupada e 20% do PIB do país.

Dados do Departamento Intersindical de Estatísticas e Estudos Sócio-Econômicos (DIEESE, 2008) demonstram que o percentual feminino na População Economicamente Ativa (PEA) nacional atingiu 42,5%, correspondendo à entrada de nove milhões de mulheres no mercado de trabalho, na última década. Com essas mudanças, questões como igualdade salarial, promoção para altos cargos, flexibilidade e autonomia tornam-se cotidianas na vida das mulheres. Uma das possíveis estratégias utilizadas para enfrentar esses novos desafios tem sido o autoemprego e, até mesmo, a abertura do próprio negócio. Com o aumento expressivo de empreendedoras, aspectos ligados ao seu modo de gestão têm sido objeto de

investigações (GUNRY; WELSCH, 2001; LERNER; ALMOR, 2002; MACHADO; JANEIRO; MARTINS, 2003; RODRIGUES; WETZEL, 2003).

Diante do exposto, o presente artigo foi elaborado com o objetivo de analisar conjuntamente duas das três dimensões apresentadas por Silveira (1994): os pequenos empreendimentos e a participação feminina. Para isso, foi realizada uma pesquisa exploratória qualitativa com empreendedoras do município de São João del-Rei, MG, buscando verificar a atuação gerencial dessas mulheres em microemprendimentos. Para o tratamento dos dados, utilizou-se uma análise de conteúdo, por meio da técnica de análise temática ou categorial.

Além dessa introdução, o artigo contém outras quatro partes. Na seção seguinte apresentam-se as principais abordagens apontadas pela literatura sobre mulheres empreendedoras, incluindo as tendências de seus estilos de gestão. Na sequência, destacam-se a metodologia, enfatizando os métodos qualitativos utilizados; os resultados e as discussões e, por fim, as conclusões, traçadas com base na análise do conteúdo, seguidas das referências utilizadas.

## 1 Referencial Teórico

### 1.1 O mercado de trabalho e a mulher empreendedora

Estimulado, inicialmente, pela oportunidade de igualdade de emprego e pelos movimentos feministas, o crescimento da participação feminina na força de trabalho foi sustentado pelo aprimoramento da educação, pelo seu desejo de realização pessoal, pela necessidade econômica e pelo alto custo de vida.

Para Bruschini e Lombardi (2003), além da necessidade econômica decorrente das mudanças no mundo do trabalho e das novas oportunidades surgidas a partir de então, as transformações demográficas, culturais e sociais influenciaram a inserção da mulher no mercado de trabalho, o que alterou o perfil das famílias brasileiras. Isso pode ser constatado pela redução do número de filhos e pelo aumento quantitativo de famílias chefiadas por mulheres.

Uma vez que o aumento expressivo da participação feminina no mercado de trabalho pode ser considerado a causa de transformação mais importante nos últimos vinte anos, apresentando tendência irreversível e tornando-se uma questão prioritária em todo o mundo, estudos acerca das mulheres empreendedoras parecem fundamentais para promover e sustentar o progresso social e o desenvolvimento econômico.

Para Hisrich e Peters (2002), houve aumento significativo do número de mulheres que trabalham por conta própria. Elas iniciam novos empreendimentos em quantidade três vezes maior do que os homens, atingindo 70% dos novos negócios. No Brasil, segundo o Global Entrepreneurship Monitor (GEM, 2008), em 2007, as mulheres representavam 52% dos empreendedores.

De acordo com a Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) (2008),

a dimensão de gênero merece uma atenção especial como cresce a evidência de que as mulheres estão começando novos negócios em um ritmo tão rápido quanto os homens e expandindo sua parte de negócio próprio em inúmeros países.

Ainda, apesar de a maioria das empresas criadas por mulheres ser pequena, elas alcançam alto nível de sobrevivência e, por isso, diversos estudos vêm sendo realizados acerca do comportamento gerencial dessas empreendedoras (MACHADO; JANEIRO; MARTINS, 2003).

Apesar das diferenças culturais existentes nas localidades em que as mulheres estão abrindo empresas, alguns aspectos comuns, relativos ao perfil dessas mulheres, são observados. Por exemplo, a faixa etária predominante é de 35 a 50 anos e a maioria é casada e têm filhos. Além disso, essas mulheres apresentam elevado nível de educação formal e atuam, geralmente, em pequenos negócios (GIMENEZ; MACHADO; BIAZIN, 1998; MACHADO; JANEIRO; MARTINS, 2003; RODRIGUES; WETZEL, 2003; BORGONHONI *et al.*, 2004; GIMENEZ; TÓFFOLO, 2005; SILVA, 2006).

Entretanto, ainda que existam esses pontos comuns, não se pode afirmar que as empreendedoras representam um grupo homogêneo. De acordo com Das (1999), há três possibilidades de identificação de empreendedoras: (1) empreendedoras por acaso - iniciam o negócio sem ter claros os objetivos ou planos, pois, provavelmente, derivaram de algum *hobby* que praticavam; (2) empreendedoras forçadas - foram compelidas a iniciar o negócio por alguma circunstância, como, por exemplo, a morte do marido ou dificuldades financeiras e (3) empreendedoras criadoras - criaram as empresas a partir da própria motivação e coragem.

Nota-se que os motivos que levam as mulheres a empreenderem também são diversos. Algumas pesquisas mostram que ter o próprio negócio é percebido, pelas empreendedoras, como uma opção de carreira que conduz a um maior equilíbrio entre trabalho e família, proporcionando maior controle no tempo e no futuro profissional (RODRIGUES; WETZEL, 2003; QUENTAL; WETZEL, 2002; LINDO *et al.*, 2007). Outras pesquisas apontam que a dificuldade está na progressão da carreira e na necessidade de realização. As mulheres que deixam as grandes organizações para se tornarem empreendedoras podem estar abrindo mão de sua posição devido às

barreiras que as impedem de se mover para cargos mais altos (BETIOL; TONELLI, 1991; CHAGAS, 2007; BORGONHONI *et al.*, 2004).

Seja qual for o motivo que leve as mulheres a empreenderem, elas quebraram o pensamento estereotipado e hegemônico que tende a definir o sucesso com critérios puramente econômicos ou de desempenho. Para elas, esses critérios podem ser necessários, mas não são suficientes (JONATHAN, 2005). O empreendimento parece ser uma estratégia de vida e não meramente uma ocupação ou meio de ganhar dinheiro. Compreender essa estratégia significaria compreender o desenvolvimento das empresas sobreviventes iniciadas por mulheres (HISRICH; PETERS, 2002).

## 1.2 A mulher empreendedora e seu estilo de gestão

Muitos estudos sobre mulheres empreendedoras têm ressaltado características peculiares de sua gestão, como encorajar a participação dos outros, partilhar o poder e a informação, assim como estimular, valorizar e motivar os outros para o trabalho (BILLING; ALVESSON, 2000; ALLEN; TRUMAN, 1993; MOORE; BUTTNER, 1997).

Machado (1999) verifica uma tendência a objetivos claros, estrutura simples, comportamento estratégico inovativo, estilos cooperativos de liderança e ênfase na qualidade. Carreira, Ajamil e Moreira (2001) referem-se a estudos recentes, nos quais mulheres líderes tendem, mais que os homens, a utilizar comportamento transformacional, ou seja, aquele comportamento caracterizado por articular a visão de sua empresa de forma compartilhada com seus subordinados, descentralizando e mostrando respeito pelas diferenças individuais, bem como preferência pela eficácia em detrimento da eficiência. Esse

comportamento denuncia a necessidade de cuidar da organização e de seus colaboradores.

Gimenez, Machado e Biazin (1998) aprofundam-se nas diferenças de gênero. Para o autor, as mulheres optam por estilos mais democráticos na tomada de decisão, oferecem menor número de produtos, porém, de alta qualidade, além de enfatizarem pesquisas de mercado. Jonathan (2003) aponta que as empreendedoras são conservadoras em relação à busca de financiamento e valorizam o feminino e os bons relacionamentos internos e externos.

Além disso, a atitude de mulheres diante do poder tende a ser relacional e consensual, com pouca ênfase sobre a autoridade e sobre a comunicação. Outras características apontadas em estudos anteriores referem-se à preocupação com a qualidade dos serviços, à ênfase em objetos sociais e à construção de um bom ambiente de trabalho (MOORE; BUTTNER, 1997; DAVIDSON; BURKE, 1994; PETTIT, 1997; STILL; TIMMS, 2000).

Outro aspecto relevante é que, no processo de gestão conduzido por mulheres, há uma tendência de que os objetivos sejam difundidos entre todos da organização, numa tentativa de satisfazer a todos os envolvidos. Por esse motivo, a estrutura organizacional de empresas geridas por empreendedoras é semelhante a uma roda, com a proprietária no centro, conectada diretamente com seus empregados e estes unidos uns aos outros ao longo da borda (MACHADO, 2002).

No tocante ao risco financeiro, há uma tendência predominante de uma postura mais conservadora. As mulheres têm tendência a assumir menos riscos e a solicitar menos crédito do que os homens (ALLEN; TRUMAN, 1993; CARTER; ROSA, 1998; BENNETH; DANN, 2000; GOMES, 2006).

Outro ponto que não deve deixar de ser considerado é que a sobrevivência de empresas



dirigidas por mulheres tem atingido um tempo além dos padrões encontrados como tempos médios de sobrevivência de pequenos negócios (GOMES, 2006). Talvez isso se deva à combinação de características masculinas (iniciativa, coragem, determinação) com características femininas (sensibilidade, intuição, cooperação), o que define um estilo próprio de gerenciar, por parte das empreendedoras. Esse estilo, aliado à intensa dedicação ao trabalho, contribui para as altas taxas de sobrevivência de empresas geridas por mulheres (MACHADO, 1999).

## 2 Metodologia

Com base no fato de que a pesquisa deve cuidar para não cair na falácia de que existe uma única mulher que possa tipificar todas as outras, uma vez que existem várias mulheres e a pluralidade de suas vozes deve ser objeto de investigação (LINDO *et al.*, 2007), foram realizadas entrevistas semiestruturadas em profundidade, permitindo que as entrevistadas recontassem suas experiências e atitudes como mulheres empreendedoras.

Esse tipo de método tem atraído interesse pela probabilidade de os pontos de vista dos sujeitos entrevistados serem mais bem expressos em uma situação de entrevista, com um planejamento relativamente aberto, que em uma entrevista padronizada ou em um questionário. A entrevista semiestruturada tem como uma de suas metas revelar o conhecimento existente de modo a poder expressá-lo na forma de resposta, tornando-se, assim, acessível à interpretação (FLICK, 2004).

Diante disso, a presente pesquisa pode ser classificada como exploratória, uma vez que visa compreender os discursos das mulheres, e descritiva, porque busca compreender, na prática, como se dá a gestão dos empreendimentos geridos por elas.

Inicialmente, por um período de cinco meses, participou-se de reuniões em três diferentes grupos compostos por mulheres: Revendedoras Natura, Centro de Turismo e Artesanato de São João del-Rei (Centuriart) e Mulheres Empreendedoras da Associação Comercial e Industrial de São João Del-Rei. O intuito foi o de observar as características empreendedoras das participantes e selecionar os objetos/sujeitos da pesquisa. Os critérios utilizados para a seleção dos objetos/sujeitos foram, além de ser mulher, possuir uma microempresa e ser a principal dirigente do negócio.

Ainda há divergências na definição de microempresa, uma vez que alguns autores utilizam como critério o faturamento e outros, o número de empregados ou até de ambos (NERI, 2005). Diante disso, optou-se por considerar somente o número de empregados, definindo como microempresa aqueles estabelecimentos que possuam de 0 a 5 empregados.

Após esta etapa, foram realizadas doze entrevistas em profundidade, com mulheres pertencentes aos três grupos supracitados. Para a elaboração do roteiro de entrevista, foram escolhidas cinco variáveis relacionadas à gestão de negócios, a saber: (1) formulação de estratégias; (2) estilo decisório; (3) estabelecimento de objetivos; (4) estrutura da empresa e divisão de poder e (5) políticas de direção de pessoas.

Todas as entrevistas foram gravadas e, posteriormente, transcritas, com a devida autorização das entrevistadas, gerando 58 páginas de texto que foram armazenadas e analisadas criteriosamente. As entrevistas foram feitas nas residências ou no local de trabalho das pesquisadas e duraram de uma hora a uma hora e meia cada.

Para análise dos dados obtidos, utilizou-se a análise de conteúdo. Assim como toda técnica de investigação, a análise de conteúdo procura proporcionar aos investigadores um meio de

apreender as relações sociais em determinados espaços, de forma apropriada ao tipo de problema de pesquisa proposto. Essa análise oscila entre os dois polos que envolvem a investigação científica: o rigor da objetividade e a fecundidade da subjetividade, resultando na elaboração de indicadores quantitativos e/ou qualitativos que devem levar o pesquisador a uma segunda leitura da comunicação, baseado na dedução, na inferência. Essa nova compreensão do material textual, que vem substituir a leitura dita “normal” por parte do leigo, visa revelar o que está escondido, latente ou subentendido na mensagem (CAPELLE; MELO; GONÇALVES, 2003).

Com base nas técnicas de análise de conteúdo apresentadas por Capelle, Melo e Gonçalves (2003), optou-se por uma “análise temática ou categorial”, que consiste em operações de desmembramento do texto em unidades (categorias). Essas operações têm o objetivo de descobrir os núcleos de sentido que compõem uma comunicação, preocupando-se com a frequência desses núcleos, sob a forma de dados segmentáveis e comparáveis, e não com sua dinâmica e organização.

### 3 Análise dos Resultados

A fim de facilitar a compreensão da interpretação, a análise dos resultados é feita por meio de três tópicos: (i) perfil das empreendedoras, (ii) empreendimento e (iii) estilo de gestão.

#### 3.1 Perfil das empreendedoras

Embora o trabalho feminino tenha se expandido na sociedade de forma a, como era de se esperar, gerar os mais variados perfis, ainda assim pode-se determinar um perfil genérico

que abrangeria um número maior de mulheres (HISRICH; PETERS, 2002; MACHADO, 1999).

Observa-se que as características das empreendedoras vão ao encontro dos resultados obtidos na pesquisa de Silva (2006), realizada em São João del-Rei, bem como dos da pesquisa realizada pela Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OECD, 2001), segundo as quais a maioria das mulheres empreendedoras situa-se na faixa entre 35 e 50 anos de idade, são casadas e possuem elevado nível educacional. Contudo, é necessário ressaltar que nenhuma das entrevistadas tem ensino superior completo e nem formação em administração. Por esse motivo, questionou-se se elas possuíam experiência anterior na área administrativa e apenas duas entrevistadas responderam positivamente, em trabalhos anteriores à formação do negócio.

Pelo fato de a maioria não ter essa experiência, tornou-se necessário conhecer os meios pelos quais elas aprenderam a gerenciar seu empreendimento. A maioria das entrevistadas considerou que foi aprendendo no decorrer de sua atividade, na prática. Outras formas de aprendizagem citadas foram experiência anterior, família e participação em cursos e feiras.

No que tange à experiência anterior no ramo em que atua, o resultado ficou dividido entre respostas negativas e positivas. As artesãs, principalmente, têm experiência na atividade, iniciada desde a infância, influenciadas, na maioria dos casos, pelos pais, como fica demonstrado no seguinte relato de entrevista: *“Eu costume brincar que eu cresci fazendo artesanato, até os brinquedos da gente, a gente mesmo fazia, roupa de boneca, fazia de crochê, tricô...”*.

Também para metade dessas empreendedoras, o empreendimento é a principal fonte de renda. Para aquelas que têm outras fontes, foram mencionadas

atividades como vendedoras de outros produtos, aposentadas, bancárias e uma é gerenciadora de cargas. Outro fator importante relacionado ao perfil da empreendedora é a constante busca de atualização. Nesse ponto, todas as mulheres afirmaram que procuram se atualizar, trazendo respostas, como “sempre”, “muito” e “claro”.

*“Isso é uma coisa que a gente não pode deixar de fazer nunca. No nosso ramo [artesanato], você tem que estar sempre buscando porque, mesmo as firmas, os fornecedores, estão sempre lançando novidades...”*

Segundo as empreendedoras, esta atualização é feita por meio de cursos, Internet, fornecedores, feiras, revistas, mídia, estudo, com outras pessoas e, até mesmo, com os concorrentes. No que tange à motivação para o empreendimento, a maioria afirmou ter paixão muito grande pelo que faz, o que as impulsiona a continuar com o negócio e querer sempre melhorar.

*“Eu amo de paixão isso aqui que eu faço. O retorno financeiro até hoje não é grande coisa, mas a alegria de fazer tudo isso que a gente faz é muito grande.”*

*Eu me sinto realizada. Fazer o artesanato, ensinar a fazer, atender os clientes no balcão, é uma coisa que me realiza” .*

É sabido quem que gosta do que faz se dedica mais à atividade e procura se atualizar sempre. O que leva a imaginar que essas mulheres, pelo fato de terem paixão pelo seu trabalho, estão agindo para que o desempenho de seu negócio seja cada vez maior.

Algumas entrevistas mostraram, ainda, que buscam independência financeira, flexibilidade de horário e quebra de barreiras impostas pela sociedade como motivação para abertura do próprio negócio.

### 3.2 Empreendimento

Na presente pesquisa, as empreendedoras se dividem entre os mais diversos ramos e entre empresas individuais e familiares. A maioria está na informalidade. As principais características dos empreendimentos pesquisados estão listadas no quadro 01.

QUADRO 01 - CARACTERÍSTICAS DOS EMPREENDIMENTOS

Empreendedora	Ramo	Empregados	Sociedade	Tempo no mercado
01	Fabricação de velas decorativas	3	Familiar	Nove anos
02	Gráfico	5	Familiar	Doze anos
03	Comércio de material para artesanato	1	Familiar	Três anos
04	Fabricação de bonecas de pano	3	Individual	Cinco anos
05	Fabricação de peças de crochê	0	Individual	Trinta anos
06	Venda de produtos artesanais	1	Individual	Três anos
07	Cerimonial de eventos	0	Individual	Um ano
08	Profissional Autônoma, advogada	1	Familiar	Vinte e cinco anos
09	Educadora	22	Individual	Nove anos
10	Revenda de cosméticos	5	Individual	Dezesseis anos
11	Revenda de cosméticos	1	Familiar	Quinze anos
12	Revenda de cosméticos	1	Familiar	Quinze anos

FONTE: Os autores (2008)

Quanto ao motivo que levou à abertura dos empreendimentos, obtiveram-se respostas variadas, como desemprego, independência, visão de uma oportunidade e complementação de renda familiar. As dificuldades enfrentadas por essas empreendedoras também são as mais variadas, incluindo concorrência muito grande, compras diretamente do fornecedor, falta de compromisso dos clientes, exposição do produto, falta de capital, carga tributária e conciliar vida pessoal e profissional.

*“É que sou mãe e pai ao mesmo tempo, então tenho que dar conta da minha família e tenho que dar conta de atender bem os meus clientes”.*

Quanto à longevidade dos negócios, a maioria está no mercado há mais de cinco anos. Outro fator importante a ser citado é que apenas uma das entrevistadas fez uma pesquisa de mercado antes de iniciar seu empreendimento e, como já mostrado em outras pesquisas, a maioria dos empreendimentos teve, no início das atividades, apoio financeiro de seus familiares.

Para verificar o desempenho desses empreendimentos, analisou-se seu histórico, observando sua evolução no que diz respeito a número de empregados, número de clientes e faturamento mensal. Notou-se certo receio em responder à pergunta sobre faturamento. Assim, ficou estabelecido que os valores passados não seriam expostos na pesquisa, mas apenas os resultados que se fizessem necessários. A maioria das entrevistadas iniciou seus empreendimentos vendendo produtos para amigos e pessoas mais próximas; com o passar do tempo, foram investindo no negócio e crescendo, em número de clientes atendidos, funcionários e faturamento:

*“Eu comecei a fazer de uma forma bem rústica mesmo e, depois que o negócio foi crescendo, a família abraçou a causa também... Hoje estamos passando para um novo espaço, com mais estrutura, ter como expor a mercadoria e partir pra exportação, porque minha intenção é essa...”.*

Duas das entrevistadas continuaram o negócio da família, porém, não deixaram de investir e de aumentar também seu faturamento, bem como o número de clientes e funcionários. Observou-se que, em todos os casos, houve uma evolução positiva dos empreendimentos analisados, no que diz respeito ao seu desempenho.

### 3.3 Estilo gerencial

#### a) Formulação de estratégias

Para análise desta variável, procurou-se identificar o estilo estratégico das empreendedoras. Inicialmente, sondou-se o gosto por desafios. Todas consideraram o desafio como fator primordial para o crescimento, tanto pessoal quanto do próprio negócio e mostraram também grande interesse por coisas novas e diferentes, como se observa no seguinte relato de entrevista: *“Tudo evolui muito rápido, cada hora vem novidade, as festas, os sonhos das pessoas... coisas diferentes no nosso negócio é o que mais importa. Fazer o igual, cair na mesmice, esse tipo de coisa não vai ter graça nenhuma”.*

Para reforçar o gosto pela inovação, questionou-se se elas procuram aprimorar ou desenvolver novos produtos e, até mesmo, seus serviços. De formas diferentes, todas procuram este aprimoramento, seja por meio de cursos especializados, de seus fornecedores que lançam novos produtos ou da própria prática. É possível notar também que as empreendedoras estão sempre abertas a mudanças, o que pode intensificar essa busca pelo aprimoramento: *“Tem umas coisas que a gente tem que testar pra ver se funciona. Se, no decorrer, o andamento não saiu conforme a gente previa, vamos aperfeiçoar, mudar e tentar de outra maneira...”.*

Quanto à expansão do negócio, quatro das pesquisadas afirmaram que não têm interesse

em expandir seus negócios, no que se refere à abertura de novas lojas, mas, sim, de expandir a quantidade e inovar os produtos com que já trabalha. Cinco revelaram que têm vontade de expandir, abrindo novas lojas, pronta entrega, com mais vendedores e clientes e, até mesmo, exportar. Duas já estão em fase de expansão e apenas uma não tem interesse em aumentar seu negócio.

Procurando uma visão da mulher sobre o seu negócio, perguntou-se sobre o que consideravam como sendo um ponto positivo do seu empreendimento. Mais da metade das mulheres disse que o ponto positivo é o produto com que trabalham, por ser diferenciado e de qualidade. Ainda apareceram respostas como a vantagem de não ter chefe, o entrosamento que têm, tanto com o cliente quanto com os empregados e o crescimento pessoal.

Uma vez que o produto é considerado um ponto positivo, questionou-se sobre o que as mulheres consideravam mais importante em seu produto ou serviço. Por unanimidade, todas as respostas levaram à busca pela qualidade: *“Ele [o produto] tem que ser o melhor, a tinta tem que ser boa, o papel tem que ser de uma marca boa. Tudo a gente busca o melhor”*.

Procurando informações sobre a relação da empreendedora com seus clientes, constatou-se que a maioria considera conhecer bem seus clientes e alguns até se tornam amigos. No caso do artesanato, como as empreendedoras vendem para turistas que não estão sempre presentes, relatam que é necessário imaginar o que irá agradá-los, não havendo um contato efetivo com eles.

*“Eu atuo de uma maneira diferente, eu vejo o lado psicológico. Então, eu gosto de ajudar meus clientes, de maneira sem ser jurídica. Só entro no jurídico se não existe alternativa...”*

Para finalizar, observou-se a postura das mulheres frente às contas. Constatou-se que elas, em

sua maioria, não são adeptas a empréstimos e não gostam de ter dívidas, como fica claro no seguinte trecho de relato: *“Eu gostaria de já estar bem além do que eu estou, mas não posso me endividar toda e depois não ter condições de pagar...”*.

Destaque deve ser dado, nesta pesquisa, ao fator comprometimento. Notou-se, apesar de nenhuma pergunta tender para esta variável, que o comprometimento é uma preocupação constante das empreendedoras, tanto com seus clientes quanto com as questões financeiras.

*“Se eu assumo um compromisso, eu cumpro. Se um dia, por acaso, aparecer alguma coisa, eu não me importo de virar uma ou duas noites. Mas, eu acho que compromisso é compromisso”*.

Os resultados obtidos nesta variável mostram tendência para um estilo estratégico inovador, no que diz respeito à busca constante de informações, de desafios e de aprimoramento dos produtos ou serviços prestados. Apesar disso, parece que essas mulheres procuram uma posição mais conservadora, no que diz respeito ao aspecto financeiro. Também foi possível notar preocupação com a qualidade dos produtos e dos serviços, vontade, em sua maioria, de expandir o negócio e grande comprometimento dessas empreendedoras.

#### b) Estilo decisório

Todas as entrevistadas afirmaram ser criteriosas na hora de tomar uma decisão, ou seja, sempre analisam muito. A maioria delas considera também de suma importância consultar outras pessoas e não gostam de tomar decisões sozinhas. Quando questionadas sobre a quem costumam recorrer para auxiliar nas decisões, apareceram respostas como família, amigos, clientes, sócias e pessoas da mesma área. Com relação à razão de consultarem outras pessoas, uma das respostas resumiu o pensamento das pesquisadas: *“Tudo*

*que é construído em grupo o rendimento é outro porque o sujeito que participa do grupo como autor se sente muito mais responsável, ele se sente um coautor daquilo. Então, eu acho que a responsabilidade é de todo mundo, diferente de quando é imposto”.*

Verifica-se a presença de um estilo racional e participativo, apesar de essa participação não ser efetivamente dos empregados. Porém, deve-se enfatizar que a maioria dos empreendimentos pesquisados tem de um a cinco empregados ou até mesmo nenhum, o que pode vir a influenciar o resultado final, uma vez que a resposta positiva veio da responsável pelo empreendimento que tem um maior número destes.

#### c) Estabelecimento de objetivos

Para estabelecer seus objetivos, metade das empreendedoras tem o costume de consultar outras pessoas, como as que têm experiência no ramo do negócio, funcionários, família e os próprios clientes. A outra metade das entrevistadas, número acima do esperado, prefere não envolver outras pessoas na formulação de seus objetivos. Quanto ao objetivo do negócio, as respostas se dividem em satisfação dos clientes, realização pessoal e profissional, contato e objetivos sociais, como dar trabalho para outras pessoas: *“Fonte de renda pra mim e para quem está trabalhando comigo, porque eu quero dar serviço. Então, quanto mais serviço pra mim melhor, porque eu tenho pra quem passar também”.*

A respeito das prioridades, as mulheres mostraram grande desejo de que o negócio “vá para frente”, de obter bons resultados. Porém, não deixam de citar a importância da família.

Nota-se que o estabelecimento de objetivos envolve, mesmo que número menor do que o esperado, outras pessoas e que eles estão ligados à satisfação dos clientes, à realização pessoal e

profissional e também à família. Interessante citar que a maioria das entrevistadas ainda não relaciona seu empreendimento com a responsabilidade socioambiental. Porém, vale ressaltar que, talvez por serem microempreendimentos e por buscarem primeiramente o sustento e a independência financeira, essas mulheres ainda não tenham colocado a responsabilidade socioambiental em seus objetivos, o que não quer dizer que elas não se preocupem com essas questões.

#### d) Estrutura da empresa e divisão do poder

Inicialmente, questiona-se a opinião das empreendedoras quanto ao trabalho em grupo. Todas consideram de suma importância ter uma boa equipe para trabalhar. Essas respostas condizem com o fato de a maioria procurar outras opiniões na hora de tomar suas decisões. Quanto à opinião sobre a hierarquia dentro do trabalho, a maioria das entrevistadas a considera fundamental.

*“Tem que ter alguém centralizador da coisa, senão perde o rumo. A coisa perde o rumo se não tiver alguém que centralize, que coordene tudo. Acaba se perdendo porque um faz uma coisa, outro quer fazer outra, aí não dá certo”.*

Na divisão de poder nos empreendimentos, as mulheres aparecem quase sempre como responsáveis por toda a parte administrativa de seus negócios. Contudo, não se deve esquecer que todas as entrevistadas são donas de microempreendimentos, o que pode influenciar essa questão, pois as micro e pequenas empresas têm os chamados proprietários-gerentes, ou seja, aqueles que, além de donos, comandam tudo dentro da empresa. Algumas entrevistadas relatam a inexistência de divisão de poder dentro de seu empreendimento, seja porque trabalham por conta própria ou porque só trabalham com uma sócia.

Sobre a gerência participativa em micro e pequenos empreendimentos, as pesquisadas

responderam ser a favor da gerência participativa. Algumas colocam ser difícil sua implantação e outras especificaram, dizendo que a dificuldade pode ser resultado de má gerência ou de falta de participação do próprio empregado.

Analisando-se essas questões, constata-se que as pesquisadas são favoráveis a qualquer tipo de trabalho no qual interajam todos os seus colaboradores e que trabalhe a cooperação. Porém, quanto à direção do seu empreendimento, não gostam de perder o controle do que está acontecendo, tendendo, neste ponto, a uma maior centralização do seu negócio.

#### e) Políticas de direção de pessoal

Para discutir as políticas de direção de pessoal, todas as entrevistadas foram consultadas, mesmo aquelas que não tinham empregados. Para estas, buscaram-se informações sobre como elas agiriam se tivessem outros colaboradores. Apenas uma das mulheres sentiu dificuldade em lidar com seus funcionários, pois nenhuma de suas colaboradoras tinha formação no serviço que precisava ser prestado. Fora este caso específico, todas as mulheres disseram haver facilidade: *“Do mais simples funcionário ao cargo mais alto, nunca tive problema com ninguém, sou muito maleável para certas coisas, sou muito flexível”*.

Sobre o que acham mais importante para os empregados, as respostas mais citadas foram: independência financeira, satisfação, ambiente de trabalho agradável e contatos tanto pessoais como profissionais. Isso mostra que as mulheres estão preocupadas com o bem-estar de seus empregados. Buscando descobrir se as empreendedoras valorizavam o treinamento, foi questionado se elas ofereciam treinamento aos seus empregados. Apenas uma disse não oferecer treinamento. Todas as outras consideraram de suma importância e não deixam de oferecer diferentes treinamentos para seus empregados.

Ao serem questionadas sobre a delegação de autoridade, a maioria responde que irá depender muito da pessoa que irá receber essa autoridade, confirmando o fato de as mulheres serem criteriosas quanto à direção do seu empreendimento.

*“Tem os dois lados. Agora, quando você delega poderes a pessoas realmente competentes, isso te ajuda muito, porque é muito difícil você dirigir uma empresa, você fazer de tudo... Se você pode delegar determinados poderes para pessoas, isso pode facilitar porque você só vai gerenciar o resultado do trabalho delas...”*

Procurando verificar a relação que as empreendedoras mantêm com seus empregados, optou-se por questionar se há uma mistura entre o relacionamento pessoal e o profissional. Para a maioria delas não existe problema em ter um relacionamento pessoal, mas tem que haver um limite. Portanto, quanto a políticas de direção de pessoal, pode-se verificar um estilo que valoriza o desenvolvimento dos empregados, seja por meio de treinamentos ou, até mesmo, dos contatos conseguidos na própria empresa. A delegação de autoridade confirma a preocupação constante das empreendedoras quanto à direção de seu negócio.

## Conclusões

Os resultados obtidos neste estudo confirmam características relacionadas às mulheres empreendedoras citadas na literatura, ou seja, são, em sua maioria, casadas, têm mais de 30 anos de idade, com alto nível de educação formal, aprenderam a gerenciar seu empreendimento na prática e possuem grande influência familiar. A paixão pelo que fazem, a independência financeira, a flexibilidade de horário e a quebra de barreiras as motivam e as ajudam a superar dificuldades encontradas, o que pode contribuir para o bom desempenho dos empreendimentos.

Seus empreendimentos têm um tempo médio de existência de doze anos e a maioria está na

informalidade. Esta sobrevivência, atrelada a um desenvolvimento do empreendimento no decorrer dos anos, considerando-se a tendência recorrente na literatura de uma taxa de mortalidade em mais de 90% nos dois primeiros anos, justifica concluir-se que os casos analisados são exemplos de negócios bem sucedidos, cujas empreendedoras continuam se desenvolvendo.

Quanto ao comportamento gerencial, podem-se destacar os seguintes traços:

- formulação de estratégias: comportamento inovador, busca constante de informações e de crescimento, busca da qualidade do produto e do serviço prestado, alto grau de comprometimento, busca da satisfação geral (própria, família, empregado e principalmente do cliente) e comportamento financeiro conservador;
- estilo decisório: racional e participativo;
- objetivos: a maioria é de não participativos, porém, com alto grau de interesse em todos os envolvidos na empresa, ou seja, clientes, empregados, família e a própria empreendedora;
- estrutura de empresa e divisão de poder: ênfase no trabalho em equipe, baixo grau de formalismo, preocupação em delegar autoridade, mulher como proprietária-gerente;
- direção de pessoal: facilidade de lidar com os outros, preocupação com o bem-estar, trabalha a motivação, centraliza a autoridade, pois se sente responsável pelo sucesso ou fracasso do empreendimento.

Os resultados dos pontos analisados na pesquisa – pequenos empreendimentos e participação feminina na economia – demonstram que os microempreendimentos geridos por mulheres têm alcançado uma sobrevivência significativa e

que o estilo de gestão adotado por elas pode contribuir para este sucesso, sendo necessária a implementação de políticas de apoio voltadas para a formalização desses empreendimentos e de um maior incentivo na participação das mulheres em linhas de crédito. Essa seria uma forma concreta de valorizar pequenas empreendedoras que, atualmente, são tão importantes para economia do nosso país.

É importante ressaltar que esta pesquisa teve como limitação o tamanho da amostra, porém, a ideia inicial do estudo não era estabelecer generalizações e sim aprofundamentos deste universo pouco explorado das mulheres empreendedoras. Portanto, os resultados obtidos apresentam validação para os casos estudados. Nesse sentido, seria interessante o desenvolvimento de outros estudos com um número maior de empreendedoras, com empreendedoras de grandes negócios e até mesmo com intraempreendedoras, a fim de se realizar comparações.

Para finalizar, é importante destacar que, neste artigo, não foi objetivo propor que os estilos de gestão adotados pelas mulheres devam se sobrepor aos outros. Mas, ele contribui para que determinados estilos gerenciais possam, cada vez mais, auxiliar no bom desempenho dos negócios. Como afirma Touraine (2007):

Embora se oponham completamente ao modelo antigo de mulher, estas mulheres transformadas não se opõem aos homens. Ao contrário, sua libertação significa que cada um (homem e mulher) deixa penetrar nele uma parte do outro. Assim como a parte feminina cresce nos homens, a parte da masculinidade aumenta nas mulheres.

Confirmando a afirmação deste autor, destaca-se o depoimento de uma das entrevistadas, que assim resumiu seu pensamento: *“Um dia elas vão enxergar que mulher também pode. Ela não é melhor nem pior, ela também pode. Só isso”*.

• Recebido em: 05/02/2010

• Aprovado em: 12/03/2010



## Referências

- ALLEN, S.; TRUMAN, C. **Women in business: perspectives on women entrepreneurs**. London: Routledge, 1993.
- BENNETH, R.; DANN, S. The Changing experience of Australian female entrepreneurs. **Gender, Work and Organization**, Oxford, England, v.7, n.2, p.75-53, 2000.
- BETIOL, M. I. S.; TONELLI, M. J. A mulher executiva e suas relações de trabalho. **RAE: Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.31, n.4, p.17-33, out./dez. 1991.
- BILLING, Y. D; ALVESSON, M. Questioning the notion of feminine leadership: a critical perspective on the gender labelling of leadership. **Gender, Work and Organization**, Oxford, England, v.7, n.2, 2000.
- BORGONHONI, P. et al. Empreendedoras e a participação de familiares na gestão das empresas. In: CONFERÊNCIA INTERNACIONAL DE PESQUISA EM EMPREENDEDORISMO NA AMÉRICA LATINA - CIPEAL, 3., 2004, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 2004. 1 CD-ROM.
- BRUSCHINI, C.; LOMBARDI, M. R. Mulheres e homens no mercado de trabalho brasileiro: um retrato dos anos 1990. In: MARUANI, M.; HIRATA, H. (Orgs.). **As novas fronteiras da desigualdade: homens e mulheres no mercado de trabalho**. São Paulo: Senac, 2003. p.323-361.
- CAPELLE, M. C.; MELO, M. C. O. L.; GONÇALVES, C. A. Análise de conteúdo e análise de discurso nas ciências sociais. **Organizações rurais e agroindustriais**, Lavras, v.5, n.1, p.69-85, jan./jun. 2003.
- CARREIRA, D.; AJAMIL, M.; MOREIRA T. **A liderança feminina no século 21**. São Paulo: Cortez, 2001.
- CARTER, S. ROSA, P. The financing of male and female owned businesses. **Entrepreneurship Regional Development**, London, v.10, n.3, p.223-241, May/June 1998.
- CHAGAS, E. A vez das mulheres. **LOCUS – Ambiente da Inovação Brasileira**. Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores. Brasília: ATROPEC, v.12, n. 48, abr./maio 2007.
- DAS, M. Women entrepreneur from Southern India: an exploratory study. **Journal of Entrepreneurship**, New Delhi, v.8, n.2, p.147-163, July/Dec.1999.
- DAVIDSON, M.; BURKE, R. **Women in management current research issues**, London: P. Chapman Publishing, 1994.
- DEDECA, C. S. Reorganização das relações de trabalho no Brasil: a flexibilidade é a única alternativa? In: CARVALHO NETO, A. M.; CARVALHO, R. A. (Orgs.). **Sindicalismo e negociação coletiva nos anos 90**. Belo Horizonte: Instituto de Relações do Trabalho, PUC Minas, 1998. p.151-180.
- DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICAS E ESTUDOS SÓCIO-ECONÔMICOS - DIEESE. **Anuário 2003/2004**. Disponível em: <<http://www.dieese.org.br/anu/anuario.html>>. Acesso em: 24 abr. 2008.
- FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Bookman, 2004. 312p. Parte 3, Dados verbais ("entrevistas semi-estruturadas", "narrativas como dados", "entrevistas e discursos tipo grupo de foco" e "dados verbais: uma visão geral"), p.87-143.
- GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR - GEM. **Empreendedorismo no Brasil: relatório Global 2008**. Curitiba: IBQP-PR/SEBRAE Nacional, 2008.
- GIMENEZ, F. A. P. TÓFFOLO, K. S. Empreendedorismo feminino rural: Jane Calamidade ou Scarlett ÓHara. In: SOUZA, E. C. L.; GUIMARÃES, T. A. **Empreendedorismo, além do plano de negócio**. São Paulo: Atlas, 2005. p.89-111.
- GIMENEZ, F.; MACHADO, H.; BIAZIN, C. A mulher empreendedora: um estudo de caso no setor de confecções. **Balas Proceedings**, Texas, v.1, p.311-322, 1998.
- GOMES, A. F. **Mulheres empreendedoras**. Salvador: Universidade Estadual da Bahia, 2006.
- GUNRY, L. K. WELSCHE, H. P. The ambitious entrepreneur: high growth strategies of women-owned businesses. **Journal of Business Venturing**, New York, v.16, p.453-470, 2001.

HISRICH, R. D.; PETERS, M. P. **Empreendedorismo**. São Paulo: Bookman, 2002.

JONATHAN, E. G. Empreendedorismo feminino no setor tecnológico brasileiro: dificuldades e tendências. In: ENCONTRO DE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS - EGEPE. 3, 2003. **Anais...** Brasília, 2003. p.41-53.

JONATHAN, E. G. Mulheres empreendedoras: medos, conquistas e qualidade de vida. **Psicologia em Estudo**, Maringá, v.10 n.3, 2005.

LENER, M.; ALMOR, T. Relationships among strategic capabilities and the performance of woman-owned small ventures. **Journal of Small Business Management**, Morgantown, Wa. Va., v.40, n.2, p.109-125, 2002.

LINDO, M. R. et al. Vida pessoal e vida profissional: os desafios de equilíbrio para mulheres empreendedoras do Rio de Janeiro. **RAC-Eletrônica**, Curitiba, v.1, n.1, p.1-15, 2007.

MACHADO, H. V. Tendências do comportamento gerencial da mulher empreendedora. In: ENCONTRO ANUAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 23., 1999, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu, 1999. 1 CD-ROM.

MACHADO, H. V.; JANEIRO, V.; MARTINS, A. B. T. Empreendedoras: estilo gerencial e desempenho das empresas. In: ENCONTRO ANUAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27., 2003, Curitiba. **Anais...** Curitiba, 2003. 1 CD-ROM.

MACHADO, H. V. **Identidade de mulheres empreendedoras no Paraná**. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2002.

MOORE, D. P.; BUTTNER, E. H. **Women entrepreneurs**. London: Sage, 1997.

NERI, M. **Análise dos negócios nãnicos a partir de pesquisa**. Economia Informal Urbana – ECINF. Brasília: SEBRAE Nacional, 2005. (Texto para Discussão nº 1).

OECD - CONFERENCE ON WOMEN ENTREPRENVER IN SMEs, 2, 2001, Paris. **Realising the benefits of the knowledge-based economy**. Paris: OECD, 2001. 260p.

ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO - OCDE. Disponível em: <<http://www.oecd.org/publications>>. Acesso em: 24 abr. 2008.

PETTIT, S. Great oportunities exist goes women entrepreneurs. **Babson Entrepreneurial Review**, Massachusetts, v.13, n.1, 1997.

QUENTAL C.; WETZEL, U. Equilíbrio trabalho-vida e empreendedorismo: a experiência das mulheres brasileiras. In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26., 2002, São Paulo. **Anais...** São Paulo, 2002. 1 CD-ROM.

RODRIGUES, M. E.; WETZEL, U. As motivações das empreendedoras de serviços de bufês do Estado do Rio de Janeiro na decisão de iniciar seu negócio. In: ENCONTRO ANUAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27., 2003, Curitiba. **Anais...** Curitiba, 2003. 1 CD-ROM.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO A MICRO E PEQUENA EMPRESA - SEBRAE. **Relatório de pesquisa**: novembro de 2008. Disponível em: <<http://www.biblioteca.sebrae.com.br/>>. Acesso em: 21 dez. 2008.

SILVA, M. T. Empreendedorismo e gênero: vale a pena ser pequena empresária e empreendedora? Traçando o perfil, descobrindo motivações, dificuldades e desafios: um estudo exploratório no Município de São João del Rei. **Relatório Final de pesquisa**. Edital 2005, sob a orientação do Prof. Bezamat de Souza Neto. São João del Rei, 2006.

SILVEIRA, C. M. Relevância e estratégias de fomento. In: **Workshop Projeto Nacional de Desenvolvimento para Micro e Pequenas Empresas**, Rio de Janeiro, 1994. Livro de mesmo título com coletânea de trabalhos apresentados. Rio de Janeiro, 1994, p.115-133.

STILL, L. TIMMS, W. I want to make a difference: women small business owners: their business, dreams, lifestyles and measures of success. In: INTERNATIONAL COUNCIL FOR SMALL BUSINESS, 45., 2000, Brisbane, Australia. **ICSB Word Conference 2000**. Brisbane, 2000. 1 CD-ROM.

TOURAINÉ, A. **O mundo das mulheres**. Petrópolis: Vozes, 2007.

# O processo de criação da estratégia na pequena empresa<sup>1</sup>

## The creation process of strategy in the small company

### Resumo

A concepção da estratégia tradicionalmente foi descrita pela literatura como um processo racional, formal e deliberado que visa alcançar resultados de médio-longo prazo. Entretanto, a complexidade organizacional inerente ao dinamismo dos mercados contemporâneos nem sempre permite que as estratégias sejam executadas como foram pretendidas. Muitas decisões estratégicas são modificadas por ações que emergem sem a definição de um plano formal. Estas ações não planejadas são influenciadas por um processo de aprendizado contínuo. A dinâmica de criação da estratégia pode ser observada claramente nas pequenas empresas, pois necessitam adaptar continuamente o conteúdo de sua estratégia para serem flexíveis e responsivas às mudanças constantes do ambiente. Neste contexto, o papel do aprendizado é imperativo para que se estabeleça um padrão de ação adaptado à realidade das pequenas empresas. A dinâmica do processo estratégico e do aprendizado na pequena empresa ainda é pouco explorada no Brasil, merecendo estudos que auxiliem a construção de uma teoria organizacional compatível com suas especificidades. Assim, o objetivo do presente artigo foi elaborar um mapa interpretativo do processo de criação da estratégia na pequena empresa sob a influência do aprendizado e da gestão do conhecimento. O objetivo foi cumprido pela oferta do mapa denominado pelo autor como mapa interpretativo de criação da estratégia na pequena empresa (Micepe), elaborado a partir de criteriosa pesquisa, por meio de duas etapas: 1) revisão bibliográfica dos principais autores que abordam os temas referentes à estratégia, aprendizado e gestão do conhecimento; 2) análise do mapa organizacional elaborado por Escrivão Filho *et al.* (2005).

**Palavras-chave:** pequena empresa; mapa interpretativo; criação de estratégia.

### Abstract

Traditionally, the strategy concept was described by the literature as a rational process formal and deliberated that aims to reach results of middle and long range. Nevertheless, the organizational complexities, inherent to the contemporary markets dynamism, do not permit strategies to be executed like intended. Many strategic decisions are modified from actions that emerged without a formal plan definition. These not planned actions are influenced by a continuous apprenticeship. The dynamic of strategy creation can be observed clearly in small companies by the necessity, of continuously adopt the contents in order to be flexible and to respond to environment changes. The apprenticeship role is imperative to establish an adopted action pattern to small businesses reality. The dynamic process strategy and the apprenticeship of small companies is not yet much explored in Brazil, with the need of studies in order to help the construction of a compatible organizational theory to their characteristic. Thus, the object of this article was to elaborate a map to of interpret the creation process strategies in small companies under the apprenticeship influence and knowledge management. The proposed object was accomplished by offering the map named by the author as interpretative map of strategy creation in the small company (MICEPE), elaborated from criterial research, by means of two stages: 1) bibliographic revision of the main authors that approach the themes related to strategy, apprenticeship and knowledge management; 2) by analyses of the Organizational Map elaborated by Escrivão Filho *et al.* (2005).

**Keywords:** small companies; interpretative map; strategy creation.

<sup>1</sup> Uma versão preliminar desse artigo foi apresentada no XI SEMEAD – Seminários em Administração / 2008

*Orlando Isidoro Loureiro\**

\* Mestre em Administração pela PUC / SP. Professor da FAAT – Faculdades Atibaia e da FECAP / SP – Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado. E-mail: o\_loureiro@hotmail.com

## Introdução

No passado, a organização tradicional era apropriada a uma produção pequena e de ambiente de mudanças lentas (ESCRIVÃO FILHO, 1998). Essa condição é confirmada por Chandler Junior (1962) quando diz que antes de 1850 poucas organizações americanas necessitavam de um administrador de tempo integral ou mesmo de uma estrutura administrativa claramente definida.

Todavia, o contexto organizacional se modificou, as mudanças são constantes e imprevisíveis e o nível de influência e complexidade dos agentes ambientais aumenta progressivamente (NADLER; TUSHMAN, 2000). A mudança e a incerteza tornaram-se parte inerente do contexto organizacional, onde o surgimento de novos processos e tecnologias, além do advento da era do conhecimento exigiu das empresas maior agilidade de adaptação. Segundo Ansoff e McDonell (1993), a complexidade das mudanças dificulta a antecipação planejada das respostas da organização ao ambiente.

Neste contexto, institucionalizar a mudança torna-se cada vez mais desafiador principalmente quando se trata de pequenas empresas. As pequenas empresas possuem características próprias (especificidades) que as diferenciam das grandes organizações. Essas características resultam em diferentes perfis de direção, estruturas administrativas, produtividade, nível tecnológico etc. A falta de planejamento na pequena empresa, por exemplo, é uma das razões que faz com que ela trabalhe reagindo e se adaptando ao ambiente (LEONE, 1999; TERENCE, 2002).

Esse processo de reação e adaptação envolve outros dois processos, que é a aprendizagem individual e a organizacional. A primeira constitui um evento interno, não observável, inferido por meio do desempenho das pessoas. O segundo não só envolve a elaboração de novos mapas

cognitivos; esses permitem melhor compreensão do que ocorre em seu ambiente externo e interno como também permite definir novos comportamentos, que comprovam a efetividade do aprendizado (FLEURY; FLEURY, 1995).

No estudo das pequenas empresas, para compreender sua complexidade organizacional, algumas perspectivas da teoria administrativa clássica utilizam conceitos e modelos fundamentados em empresas de grande porte que possuem estruturas, funções e processos decisórios diferenciados. Estes conceitos e modelos negligenciam as peculiaridades do contexto organizacional da pequena empresa, as quais necessitam ser compreendidas por meio de perspectivas que considerem as suas especificidades (DANDRIGE, 1979; ESCRIVÃO FILHO *et al.*, 2005; CHANDLER JUNIOR, 1973, 1977).

Devido às suas especificidades, as pequenas empresas também apresentam processos de gestão diferenciados. Uma vez que a complexidade organizacional da pequena empresa está permeada por variáveis que se inter-relacionam é preciso compreender como estas variáveis influenciam os processos de gestão. A estratégia, como uma das variáveis do contexto organizacional, molda o comportamento e as ações das organizações e precisa ser compreendida de acordo com as características inerentes a cada contexto (TERENCE, 2002; ESCRIVÃO FILHO *et al.*, 2005).

Entretanto, o paradigma tradicional do processo estratégico nas organizações adota a perspectiva de teorias que também foram desenvolvidas sob o contexto da grande empresa. Assim sendo, a perspectiva do processo tradicional entende que o desenvolvimento da estratégia é um processo hierárquico, que ocorre por meio de uma série de etapas prescritivas e formalizadas em um planejamento (ANDERSEN, 2000). Contudo, a necessidade de se adaptar ao ambiente sugere outras maneiras mais flexíveis para se criar estratégias.

A importância da gestão do conhecimento na criação de estratégia reside no fato de que as organizações podem não ter cérebros, mas têm sistemas cognitivos e memória, desenvolvem rotinas, ou seja, procedimentos relativamente padronizados para lidar com problemas internos e externos. De acordo com Fleury e Fleury (1995, p.20): “Estas rotinas vão sendo incorporadas de forma explícita, ou inconsciente, na memória organizacional”.

Portanto, dentro desse contexto, as pequenas empresas representam o local ideal para examinar a evolução destas práticas (ZHANG; MACPHERSON; JONES, 2006).

## 1 O mapa organizacional da pequena empresa

A partir do século XX, as mudanças do ambiente organizacional tornaram-se mais complexas e variadas (ANSOFF; McDONELL, 1993). A compreensão da complexidade do ambiente organizacional passou a ser considerada como um fator essencial para o desenvolvimento de uma nova perspectiva da teoria administrativa (GARTNER, 1985; SACOMANO NETO; TRUZZI, 2002; CHANDLER JUNIOR, 1962). Os estudos organizacionais possuem um caráter heterodoxo, onde existem diversas perspectivas para o entendimento da complexidade organizacional (SACOMANO NETO; TRUZZI, 2002).

De acordo com Sacomano Neto e Truzzi (2002) e Escrivão Filho *et al.* (2005), é possível encontrar na literatura de teoria das organizações algumas perspectivas que procuram lidar com a complexidade organizacional. Essas perspectivas constroem esquemas teóricos (também chamados de modelos organizacionais) para representar a realidade da complexidade organizacional

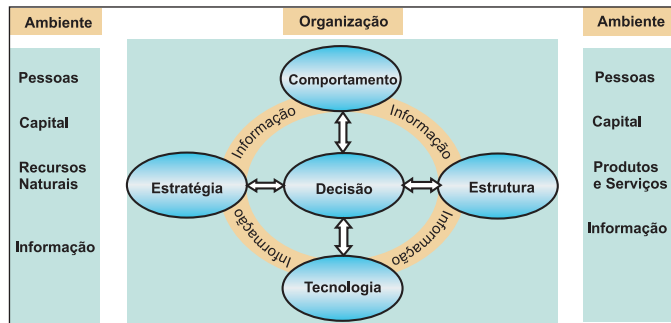
(ESCRIVÃO FILHO *et al.*, 2005). Contudo, os modelos organizacionais não sustentam uma análise eficaz de todas as questões organizacionais, principalmente no caso das pequenas empresas.

Segundo Escrivão Filho *et al.* (2005), os modelos da teoria administrativa fundamentados em empresas de grande porte não se ajustam às especificidades das pequenas empresas. Conforme Dandridge (1979), alguns autores negligenciam o aspecto contingencial da pequena empresa ao tentarem utilizar teorias administrativas e modelos baseados em grandes organizações. Dandridge (1979), Leone (1999) e Escrivão Filho *et al.* (2005) ressaltam a necessidade de se estabelecer uma teoria administrativa compatível à complexidade e às especificidades das pequenas empresas.

Nesse sentido, com o intuito de compreender a complexidade organizacional da pequena empresa, Escrivão Filho *et al.* (2005) desenvolveram um mapa organizacional. A justificativa dos autores para a elaboração de um “mapa” e não de um modelo, reside no fato de que o conceito de mapa possui um caráter interpretativo: ele é um instrumento metodológico de orientação que indica os limites para a compreensão da realidade organizacional.

Em contraste, os modelos são estáticos e sugerem um esquema de representação objetivo da realidade oferecendo uma “verdade absoluta” de uma realidade que precisa se adequar ao modelo (ESCRIVÃO FILHO *et al.*, 2005). Assim, grande parte dos modelos oriundos da teoria administrativa caracteriza-se por representar fielmente a realidade, e não por interpretá-la, ignorando em parte a complexidade organizacional.

FIGURA 01 - MAPA ORGANIZACIONAL



FONTE: Escrivão Filho *et al.* (2005)

Como a complexidade organizacional é permeada por uma multiplicidade de variáveis que se inter-relacionam, Escrivão Filho *et al.* (2005) procuraram contemplar as principais variáveis organizacionais sistematizadas por diversos autores da teoria administrativa no desenvolvimento do mapa organizacional (figura 01). Segundo os autores, apesar das variáveis presentes no mapa organizacional terem sido retiradas da teoria administrativa das grandes empresas, elas também fazem parte da realidade da pequena empresa, mas não se manifestam da mesma forma e com a mesma intensidade. Isso significa que as pequenas empresas possuem características diferenciadas ou especificidades que precisam ser consideradas na elaboração de um mapa interpretativo.

A partir das variáveis do mapa organizacional, Escrivão Filho *et al.* (2005) agrupam as especificidades da pequena empresa identificadas na literatura (com destaque para os estudos de Leone (1999) e Terence (2002)) em: ambientais, comportamentais, decisórias, estratégicas, tecnológicas e estruturais. Para compreender as manifestações das variáveis na pequena empresa, Escrivão Filho *et al.* (2005) sugerem que sejam estudadas aquelas já reveladas no mapa.

## 2 O conceito de estratégia

A ideia de estratégia é antiga, e vem desde os escritos de Sun Tzu no século IV a.C., mas o seu conceito em administração se iniciou nas décadas de 1950 e 1960, contemplando uma vasta literatura a partir de 1980. Como é possível encontrar na literatura inúmeros conceitos de estratégia, não é pertinente a apresentação de um único conceito, mas sim a compreensão das diferentes perspectivas de abordagem do conceito (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

Segundo Mintzberg, Ahlstrans e Lampel (2000) todos os conceitos de “estratégia” são particularmente aceitos e consideravelmente importantes, pois cada qual foi concebido dentro de um enfoque específico em sua escola de pensamento. Assim, a estratégia pode ser vista como um plano (na escola de planejamento), uma perspectiva de ação (na escola empreendedora), uma posição (na escola de posicionamento), um padrão de consistência (na escola de aprendizado), um truque ou “manobra” (na escola de poder).

O conceito de estratégia tradicionalmente esteve baseado nos preceitos da escola do planejamento que define a estratégia como um plano racional, formal e estruturado. Contudo, o estudo de estratégia também focaliza mudanças uma vez que ambientes se desestabilizam, e oportunidades surgem e desaparecem a todo o momento (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000; PARNELL, 2005).

Segundo os preceitos da escola de aprendizado, a complexidade ambiental é um fator que não permite que as estratégias sejam apenas desenvolvidas como planos ou visões previamente definidos. Desta forma, “a estratégia deve emergir na medida em que a organização se adapta ou aprende” (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000, p.14). Para elucidar com maior clareza estas

abordagens, apresentam-se a seguir os conceitos de estratégia deliberada e emergente.

## 2.1 Estratégias deliberadas e emergentes

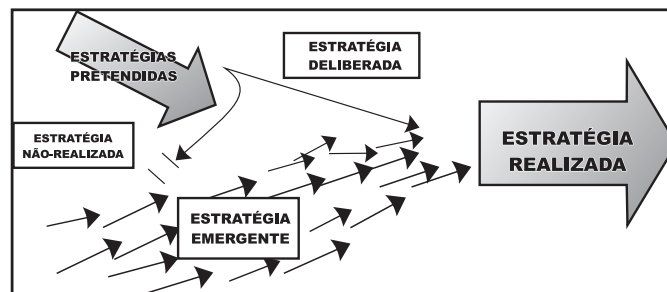
O desenvolvimento dos conceitos de estratégia deliberada e emergente concentra-se em um tópico importante para a compreensão do processo de criação da estratégia nas organizações. De acordo com Mintzberg, Ahlstrans e Lampel (2000), a estratégia pode se distinguir primeiramente entre o que foi pretendido e o que efetivamente foi realizado. Segundo o autor, a estratégia deliberada significa que as intenções pretendidas foram realizadas.

A estratégia deliberada é característica das escolas prescritivas do planejamento, *design* e posicionamento, que tradicionalmente exercem maior controle sobre a execução dos planos que foram racionalmente formulados. A ênfase do controle é evidenciada pela característica passo-a-passo, prescrita no processo de formulação da estratégia.

Por outro lado, a estratégia emergente consiste em um padrão ou conformidade de ação que não foi expressamente pretendido. Como uma característica da escola descrita de aprendizado, ela emerge intuitivamente sem controle prévio das ações. A estratégia emergente se forma por meio do aprendizado individual ou coletivo das pessoas na organização, estabelecendo um padrão de comportamento a uma situação na qual a organização está inserida (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

É importante destacar que tanto estratégias deliberadas quanto emergentes podem não ser realizadas. A figura 02 apresenta uma ilustração destas abordagens.

FIGURA 02 - ESTRATÉGIAS DELIBERADAS E EMERGENTES



FONTE: Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p.19)

O conceito de estratégia emergente favorece o aprendizado estratégico reconhecendo a capacidade da organização em experimentar. Contudo, a estratégia emergente não se relaciona apenas com o aprendizado. Como o conceito de estratégia emergente representa literalmente uma ação não pretendida, os padrões de ação podem se formar naturalmente, apenas movidos por forças externas e ou necessidades internas (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000). Isto é o que Graetz (2002), Frishammar (2003) e Parnell (2005) chamam de padrão subjetivo de decisão estratégica, que é influenciado pelo pensamento e pela filosofia estratégica das pessoas.

Mintzberg e Waters (1985) mencionam que dificilmente as estratégias são puramente deliberadas ou puramente emergentes. Segundo os autores, ambas são extremos de um continuum onde se encontram vários tipos de estratégias, que possuem tanto aspectos deliberados quanto emergentes.

Conforme Mintzberg e McHugh (1985), a estratégia deliberada é mais adequada a uma configuração organizacional do tipo burocrática, a qual requer uma forte coordenação e controle das ações. Enquanto em uma organização de estrutura simples, caracterizada por um controle pessoal e ações que não são planejadas formalmente, a estratégia emergente parece ser mais apropriada.

O ideal é que na prática a estratégia desenvolvida represente uma mistura entre estratégia deliberada e emergente, considerando todas as condições existentes, principalmente no que

se refere à capacidade da organização reagir a eventos inesperados (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

## 2.2 Processos estratégicos na pequena empresa

O paradigma tradicional do processo de desenvolvimento da estratégia adota a perspectiva de que a formulação da estratégia ocorre por meio de uma série de etapas prescritivas e formalizadas em um planejamento estratégico. Todavia, o planejamento estratégico é visto frequentemente como uma abordagem inadequada para ambientes dinâmicos, tipicamente vivenciados pelas pequenas empresas (WYER; MASON, 1998; ANDERSEN, 2000).

O processo estratégico na pequena empresa reflete uma abordagem mais instintiva, caracterizada por um processo emergente de formação da estratégia (BURKE; JARRATT, 2004). De acordo com Mintzberg e McHugh (1985), as estratégias emergentes são mais compatíveis em empresas de estrutura simples e não burocráticas, onde operadores, especialistas e gerentes de todos os níveis estão potencialmente envolvidos no estabelecimento das estratégias.

A capacidade que supervisores e gerentes possuem de influenciar a estratégia se contrapõem à perspectiva racional e previamente determinada do planejamento estratégico. Contudo, esta contraposição não exclui a importância do modelo de planejamento, uma vez que a formação da estratégia emergente também pode vir a ser um incremento dentro de uma tentativa de planejamento realizada pela pequena empresa (BURKE; JARRATT, 2004; PARNELL, 2005).

Segundo Andersen (2000) e Parnell (2005), o ideal é que exista uma junção entre as perspectivas de planejamento e ação emergente, pois ambas procuram maximizar o desempenho

organizacional. Para Burke e Jarratt (2004), as estratégias que forem planejadas na pequena empresa devem possuir uma previsão consciente de reformulação e adaptação por meio de estratégias emergentes.

O estudo realizado por Duarte (2004) conclui que o processo de formação da estratégia na pequena empresa é um tanto quanto complexo, abstrato, intuitivo e flexível, onde as decisões refletem a direção ou ritmo que se quer dar aos negócios. Segundo o autor, o processo reflete os anseios, modelos mentais, cultura e aprendizado e conhecimento estratégico das pessoas.

## 3 Gestão do aprendizado

O conceito tradicional de aprendizagem na organização é frequentemente fundamentado em cinco aspectos (ou cinco disciplinas) propostas por Senge<sup>2</sup> (1990 *apud* BEMFICA; BORGES, 1999): o domínio pessoal (controle) de cada um; modelos mentais (imagens, generalizações etc.) das pessoas; visão compartilhada entre membros da organização; aprendizagem em equipe; e pensamento sistêmico (que integra a compreensão dos demais aspectos).

Todavia, Bemfica e Borges (1999) argumentam que grande parte dos conceitos e modelos de aprendizagem organizacional são prescritos e representam simplificações típicas do paradigma científico clássico. Ou seja, excluem as situações conjunturais e específicas das organizações sociais, bem como as características contraditórias, ambíguas e ou conflituosas que as envolvem.

Entendendo a pequena empresa como uma organização social de características específicas, é factível compreender o processo

<sup>2</sup> SENGE, Peter M. *A quinta disciplina*. São Paulo: Best Seller, 1990.



de criação da estratégia sob a influência do aprendizado e do gerenciamento das informações (ZHANG; MACPHERSON; JONES, 2006; MOURA; BITENCOURT, 2006).

### 3.1 Gestão do aprendizado no processo deliberado/emergente de estratégia

De acordo com Huber<sup>3</sup> (1991 *apud* ZHANG; MACPHERSON; JONES, 2006), a compreensão do aprendizado na organização requer atenção aos sistemas existentes de coleta, processamento e disseminação da informação. Segundo Burke e Jarratt (2004) e Zhang, Macpherson e Jones (2006), os membros da organização utilizam a informação e o aprendizado para adaptar ações capazes de mudar o contexto organizacional.

Nesse sentido, sob a perspectiva do contexto organizacional da pequena empresa, o processo de criação da estratégia precisa considerar a influência do aprendizado das pessoas envolvidas no processo estratégico (WYER; MASON, 1998; PARNELL, 2005).

No processo estratégico da pequena empresa, a formulação da estratégia (estratégia deliberada) pode ser influenciada por fontes (formais, informais, internas e externas) de informação (SMELTZER; FANN; NIKOLAISEN, 1988; BURKE; JARRATT, 2004) e pela filosofia estratégica (intuição, visão, experiência etc.) do dirigente (PARNELL, 2005). Além disso, a estratégia determinada (ou pretendida) pelo dirigente, também recebe a influência do aprendizado, da experiência e da filosofia estratégica de outras pessoas da empresa (GRAETZ, 2002; PARNELL, 2005).

De acordo com Andersen (2000), gerentes supervisores e outras pessoas envolvidas no processo estratégico tendem a modificar e adaptar a estratégia por meio de ações autônomas (estratégias emergentes) que procuram adequar estratégia em vista à necessidade imposta pelas condições ambientais.

Conforme Andersen (2000) e Parnell (2005), a compreensão da natureza da estratégia é distinta entre dirigentes, gerentes e supervisores por razões que envolvem responsabilidades, experiências de trabalho, perspectivas organizacionais e níveis de informação igualmente distintos. Como resultado, as decisões estratégicas refletem frequentemente a visão pessoal que gerentes e supervisores possuem da natureza da estratégia e de como ela deveria ser formulada. A influência do aprendizado no processo de julgamento e formação da ação permite que a empresa responda mais rapidamente às condições ambientais e aprenda por meio da experiência (ANDERSEN, 2000; FRISHAMMAR, 2003; ZHANG; MACPHERSON; JONES, 2006).

## 4 Gestão do conhecimento

Nos últimos anos, o mundo industrializado tem enfrentado a transição de uma economia industrial para uma economia de informação e de conhecimento. Isso significa que se espera para as próximas décadas que a informação e o conhecimento, mais do que a terra e o capital, sejam a força motriz na criação de riquezas e prosperidade (CHANDLER JUNIOR, 1977).

Drucker (1994) elegeu o conhecimento, e não o capital ou o trabalho, como o recurso econômico mais importante do pós-capitalismo ou da Sociedade da Informação. Para McGee e Prusak (1994, p.3), “nesse tipo de economia, o sucesso é determinado pelo que você sabe e não pelo que você possui”.

<sup>3</sup> HUBER, George P. Organizational learning: the contributing processes and the literatures. *Organization Science*, v.2, n.1, p.88-115, Feb. 1991.

Numa economia de informação e de conhecimento, a concorrência entre as organizações baseia-se em sua capacidade de adquirir, criar, tratar, interpretar, compartilhar, documentar e utilizar a informação e o conhecimento de forma eficaz. Assim, a gestão do conhecimento torna-se tão ou mais importante na empresa que o processo de fabricação, a definição de produtos, a logística, a política de preços, etc., devendo ser especialmente considerada durante o processo de definição da estratégia. Um dos problemas fundamentais é: “definir a informação correta, em tempo hábil e no local adequado” (MCGEE; PRUSAK, 1994, p.4).

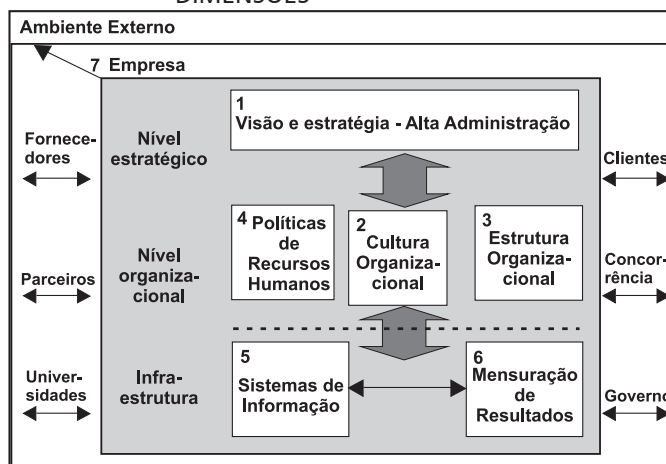
Frente a estes novos desafios, os dirigentes empresariais precisam determinar claramente o papel que a informação e o conhecimento desempenham no planejamento e na execução da estratégia competitiva da sua empresa ou se arriscam a ficar numa posição de desvantagem perante seus concorrentes mais capacitados. Dentro deste contexto, torna-se imperativa a compreensão do potencial global da informação e do conhecimento dentro da organização de modo a minimizar as incertezas e as ameaças ambientais e maximizar as oportunidades (VIEIRA, 1993).

Terra (2000) propõe um modelo, mostrado na figura 03, segundo o qual a Gestão do conhecimento pode ser entendida a partir de sete dimensões da prática gerencial. Estas dimensões são dispostas em três níveis diferentes que são: o estratégico, o organizacional e a infraestrutura. As dimensões são: fatores estratégicos e o papel da administração, cultura e valores organizacionais, estrutura organizacional, administração de recursos humanos, sistemas de informação, mensuração de resultados e aprendizado com o ambiente.

A empresa que desejar sobreviver no ambiente competitivo atual e ainda manter altas taxas de lucratividade terá que desenvolver capacidades e habilidades para participar das indústrias de poder

“cerebral”. Isto significa montar um sistema que coloque a empresa na vanguarda tecnológica, ter uma estratégia educacional muito ampla e que leve em consideração que a contribuição dos níveis mais baixos da organização, mesmo nas indústrias de ponta, é fundamental, evidenciando que o desafio não envolve apenas um aumento expressivo nos investimentos em P&D, educação, treinamento ou tecnologia de informação, mas também pela competência gerencial na gestão do conhecimento, visando descobrir diferentes formas para sua criação, compartilhamento e registro (TERRA, 2000; HAMEL; PRAHALAD, 2005) (figura 3).

FIGURA 03 - GESTÃO DO CONHECIMENTO: PLANOS E DIMENSÕES



FONTE: Terra (2000, p.71)

## 5 Mapa interpretativo da criação de estratégia na pequena empresa (Micepe)

É inevitável que a grande empresa e a pequena empresa compartilhem o mesmo ambiente, mas para efeito de criação da estratégia, a leitura que cada uma faz torna-se diferente em vários aspectos. A começar pelas especificidades das pequenas empresas, que são justamente os aspectos que a diferem da grande e que devem ser levados em conta na análise das variáveis ambientais. Utilizar comumente o trabalho

próprio ou de familiares; dificilmente contam com administração especializada; não apresentam produção em escala; possuem estreita relação pessoal do proprietário tanto com empregados quanto com clientes e fornecedores, são algumas especificidades da pequena empresa. Desta forma, a abordagem no processo de criação de estratégias da pequena empresa, também, deve considerar essas especificidades (MORAES; ESCRIVÃO FILHO, 2006).

De acordo com Fleury e Oliveira Jr. (2002), numa organização o processo de aprendizagem pode ocorrer em três níveis: nível do indivíduo, sendo este o primeiro nível de aprendizagem; nível do grupo, considerando que a aprendizagem constitui um processo social partilhado pelas pessoas do grupo; nível da organização, que é a congregação do aprendizado individual e de grupo, tornando-se institucionalizado e se expressando em diversos artefatos organizacionais, como estrutura, regras, procedimentos e elementos simbólicos.

Este processo de aprendizagem compõe os sistemas cognitivos e memórias da organização e desenvolvem procedimentos relativamente padronizados na gestão de problemas internos e externos. Mas, embora tais rotinas, fruto da aprendizagem nos três níveis citados, vão sendo incorporadas na memória organizacional, apenas indicarão que realmente ocorreu a aprendizagem se esse conhecimento for recuperado pelos membros da organização.

Em relação ao caráter estratégico do conhecimento, Fleury e Oliveira Jr. (2002) cita três pontos principais acerca da sua natureza intrínseca:

- a definição de qual conhecimento realmente vale a pena ser desenvolvido pela empresa;
- as formas pelas quais é possível ou não que esse conhecimento venha a ser compartilhado pelas pessoas, constituindo vantagem para a empresa;
- as formas pelas quais o conhecimento que

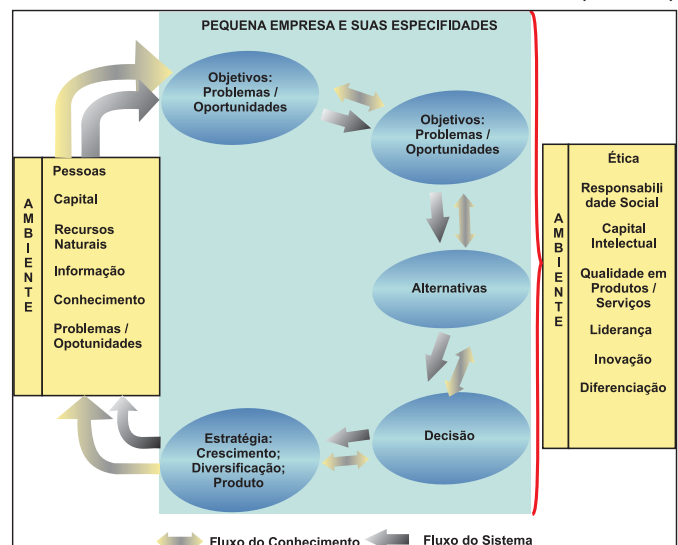
constitui a vantagem da empresa pode ser protegido.

Neste sentido, embora seja comum a disseminação e o compartilhamento do conhecimento por todos os colaboradores da empresa, alguns conjuntos de conhecimentos são pertinentes apenas a alguns membros, a pequenos grupos ou a áreas funcionais.

No entanto, esta visão, quando aplicada à pequena empresa, deve ser ajustada, pois o número de colaboradores, entre eles muitos familiares, é relativamente menor que nas grandes empresas, e a proximidade do proprietário com os mesmos são aspectos que compõem as suas especificidades, e conseqüentemente influenciarão a criação de estratégias bem sucedidas.

Feitas essas considerações, o presente artigo propõe o seguinte mapa interpretativo de criação da estratégia na pequena empresa (Micepe), considerando a influência do conhecimento, conforme a figura 04:

FIGURA 04 - MAPA INTERPRETATIVO DE CRIAÇÃO DA ESTRATÉGIA NA PEQUENA EMPRESA (MICEPE)



FONTE: O autor (2008)

Tendo em vista as especificidades da pequena empresa, é imediato que o processo de criação de estratégia não obedece às várias instâncias como

na grande empresa, pois estará concentrada, comumente, no proprietário ou em alguém de confiança, a quem foi delegado o poder de tomada de decisão. O processo de tomada de decisão é tópico fundamental na organização de qualquer porte e tema de relevância para a compreensão da empresa.

Especificamente para o presente trabalho, uma das especificidades da pequena empresa, que é a proximidade do proprietário com seus colaboradores, deve ser vista de forma criteriosa, pois o que em princípio pode parecer uma vantagem - a redução do percurso no processo de tomada de decisão - poderá vir a ser uma dificuldade, justamente pela característica da pequena empresa de reagir e se adaptar ao ambiente, em função da falta de planejamento, pois essa dinâmica, se não estiver permeada também pelo conhecimento, estará vulnerável, culminando em falhas no resultado esperado (LEONE, 1999).

O mapa interpretativo da criação de estratégia na pequena empresa (figura 4), proposto pelo presente trabalho, considera que entre os vários inputs fornecidos pelo ambiente estão os indivíduos e o conhecimento gerado por eles (primeiro nível). Essa mesma qualidade de indivíduos se encontra na pequena empresa, e somados geram o conhecimento no nível de grupo (segundo nível), conseqüentemente o conhecimento no nível organizacional (terceiro nível).

Esse processo de aprendizagem, quando focado na criação de estratégia, deverá resgatar o conhecimento nos sistemas cognitivos e na memória organizacional, o que é representado no mapa pelo fluxo do conhecimento, o qual é biunívoco, portanto, interativo com cada etapa do que é chamado, no mapa, de fluxo do sistema.

Assim, a estratégia resultante dos objetivos da pequena empresa, os quais podem surgir de um

problema ou uma oportunidade, evoluirá em seu processo em cada etapa (análise ambiental interna e externa, alternativas, decisão e estratégia) sendo influenciada pelo conhecimento em todos os níveis do processo de aprendizagem.

## Considerações finais

Nos debates sobre o crescimento econômico dos países em desenvolvimento, as pequenas empresas são destacadas por serem geradoras de empregos e de renda para as populações urbanas, tendo em vista a incapacidade de absorção pelo setor industrial moderno, uma vez que o mesmo não correspondeu às expectativas e planos governamentais. Mesmo diante do crescimento de grandes unidades produtivas e de serviços, a pequena empresa representa parcela significativa do produto social, empregos, salários e dos impostos que são recolhidos. Some-se a essas características o fato de a pequena empresa, pela sua própria estrutura, necessitar ser ágil na reação e adaptação às variáveis ambientais.

Independentemente de suas desvantagens em relação à grande empresa, no que tange à tecnologia, escala de produção, mão-de-obra especializada etc., a pequena empresa é um campo de estudo rico em perspectivas, mas que deve ser considerada segundo suas especificidades, sob pena de se cometer erros de interpretação e pertinência com relação à sua estrutura, linha de comando, criação de estratégia e responsividade ao ambiente em que esteja inserida.

O foco do presente artigo foi elaborar um mapa interpretativo do processo de criação da estratégia na pequena empresa sob a influência da gestão do conhecimento. Para isso, recorreu-se, como ponto de partida, à proposta de Escrivão Filho *et al.* (2005) que elaboraram um mapa organizacional da

pequena empresa, considerando que os modelos da teoria administrativa fundamentados em empresas de grande porte, não se ajustam às especificidades das pequenas empresas. Assim, mostrou-se fundamental a necessidade de se interpretar a pequena empresa a partir de suas características próprias, portanto, suas especificidades, para a obtenção de elementos os quais contribuiriam para o desenvolvimento da presente proposta.

Também, foi necessário considerar o conceito de estratégia a partir de autores tais como: Mintzberg, Ahlstrans e Lampel (2000), Parnell (2005), Graetz (2002) e Frishammar (2003), para a discussão a respeito das estratégias deliberadas e emergentes, conduzindo ao tópico que tratou do processo estratégico na pequena empresa, um tema ainda pouco explorado no Brasil, o qual segundo, Duarte (2004), é um tanto complexo, abstrato, intuitivo e flexível. E de acordo com Burke e Jarratt (2004), o processo estratégico na pequena empresa reflete uma abordagem mais instintiva, caracterizada por um processo emergente de formação da estratégia.

Outros dois tópicos que compuseram o arcabouço desenvolvido neste artigo, quais partes do desdobramento do objetivo geral, contribuindo para a proposta de mapa interpretativo da criação de estratégia na pequena empresa foram: gestão do aprendizado e gestão do conhecimento. A importância desses dois temas é expressa nas palavras de Fleury e Oliveira Jr. (2002) quando dizem que:

organizações que enfrentam condições de incertezas, ambientes em mudança e intensa competição, devem ser capazes de aprender e, ao fazê-lo, desenvolver novos conhecimentos.

Portanto, a proposta de mapa interpretativo do processo de criação da estratégia na pequena empresa ofertado pelo presente trabalho procurou reunir aspectos fundamentais na interpretação da pequena empresa, são eles: que a pequena empresa

possui características próprias (especificidades), as quais não devem ser ignoradas; tanto quanto na grande empresa, a pequena compreende os três níveis de aprendizagem (nível do indivíduo, nível do grupo e nível da organização) e a gestão do conhecimento deve permear toda a organização, bem como todo o processo de tomada de decisão e criação de estratégia, e não ser domínio de um grupo ou departamento.

Limitações existiram, uma vez que a maioria da literatura no campo da administração e estratégia foca a grande empresa, mas ignorar a participação, a importância e a pertinência da pequena empresa no contexto social, conseqüentemente como objeto de estudos acadêmicos, equivaleria a perpetuar o erro de não edificar seu construto de acordo com sua natureza.

Não foi possível considerar na presente discussão a validação do modelo proposto pelo autor, o que poderá ser demonstrado em outra oportunidade, ou mesmo, possibilitar que outros pesquisadores empreendam nessa tarefa.

Finalmente, o presente artigo assim como a proposta do mapa interpretativo ofertado não pretende esgotar o assunto, mas disponibilizar um tema que possa contribuir para novas pesquisas e trabalhos sobre o assunto, considerando a riqueza que a pequena empresa proporciona como ambiente de estudo.

- Recebido em: 25/02/2010
- Aprovado em: 12/05/2010

## Referências

- ANDERSEN, T. J. Strategic planning, autonomous actions and corporate performance. **Long Range Planning**, London, UK, v.33, n.2, p.184-200, Apr. 2000.
- ANSOFF, H. I.; McDONELL, E. J. **Implantando a administração estratégica**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1993.
- BEMFICA, J. C.; BORGES, M. E. N. Aprendizagem organizacional e informação. **Ciência da Informação**, Brasília, v.28, n.3, p.233-240, set./dez. 1999.
- BURKE, G. I.; JARRATT, D. G. The influence of information and advice on competitive strategy definition in small-and-medium sized enterprises. **Qualitative Market Research: an international journal**, Bradford, UK, v.7, n.2, p.126-138, 2004.
- CHANDLER JUNIOR, A. D. Decision making and modern institutional change. **The Journal of Economic History**, New York, NY, v.33, n., p.1-15, Mar. 1973.
- \_\_\_\_\_. **Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise**. Cambridge, MA: Massachusetts Institute of Technology, 1962.
- \_\_\_\_\_. **The visible hand: the managerial revolution in American business**. Cambridge, MA: Harvard University, 1977.
- DANDRIGE, T. C. Children are not "little grow-ups": small business needs its own organizational theory. **Journal of Small Business Management**, Morgantown, Wa. Va., v.17, n.2, p.53-57, 1979.
- DRUCKER, P. F. **Sociedade pós-capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1994.
- DUARTE, A. de C. M. **Gestão estratégica na pequena empresa: estudo multi-caso de identificação e análise do processo de formação de estratégia em empresas da região de Ribeirão Preto/SP**. 2004. 180p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade de São Paulo, São Carlos, 2004.
- ESCRIVÃO FILHO, E. Fundamentos de administração. In: ESCRIVÃO FILHO, E. (Org.). **Gerenciamento na construção civil**. São Carlos: Serviço de Publicações – EESC -USP, 1998. p.5-28.
- ESCRIVÃO FILHO, E. et al. Compreendo a dinâmica das pequenas empresas: mapa organizacional como ferramenta da ação administrativa. **Revista de Ciências Humanas e Aplicadas (Matiz)**, Matão, n.1, p.20-40, 2005.
- FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Aprendizagem e inovação organizacional: as experiências de Japão, Coréia e Brasil**. São Paulo: Atlas, 1995.
- FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JUNIOR, M. M. **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.
- FRISHAMMAR, J. Information use in strategic decision making. **Management Decision**, London, UK, v.41, n.4, p.318-326, 2003.
- GARTNER, W. B. A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation. **Academy of Management Review**, Ada, Ohio, v.10, n.4, p.696-706, 1985.
- GRAETZ, F. Strategic thinking versus strategic planning: towards understanding the complementarities. **Management Decision**, London, UK, v.40, n.5, p.456-462, 2002.
- HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro**. São Paulo: Campus, 2005.
- LEONE, N. M. C. P. G. As especificidades das pequenas e médias empresas. **Revista de Administração (RAUSP)**, São Paulo, v.34, n.2, p.91-94, abr./jun. 1999.
- McGEE, J.; PRUSAK, L. **Gerenciamento estratégico da informação**. São Paulo: Campus, 1994.
- MINTZBERG, H.; MCHUGH, A. Strategy formation in an adhocracy. **Administrative Science Quarterly**, Ithaca, NY, v.30, n.2, p.160-197, 1985.
- MINTZBERG, H.; WATERS, J. A. Of strategies, deliberate and emergent. **Strategic Management Journal**,

Hoboken, NJ, v.6, n.3. p.257-272, July/Sept. 1985.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MORAES, G. D. A.; ESCRIVÃO FILHO, E. A gestão da informação diante das especificidades das pequenas empresas. **Ciência da Informação**, Brasília, v.35, n.3, p.124-132, set./dez. 2006.

MOURA, M. C. C.; BITENCOURT, C. C. A articulação entre estratégia e o desenvolvimento de competências gerenciais. **RAE Eletrônica**, São Paulo, v.5, n.1, p.1-20, jan./jun. 2006.

NADLER, D. A.; TUSHMAN, M. L. A organização do futuro: as lições mais importantes do século XX e os próximos desafios que levarão ao novo desenho da empresa. **HSM Management**, n.18, p.58-66, jan./fev. 2000.

PARNELL, J. A. Strategic philosophy and management level. **Management Decision**, London, UK, v.43, n.2, p.157-170, 2005.

SACOMANO NETO, M.; TRUZZI, O. M. S. Perspectivas contemporâneas em análise organizacional. **Gestão & Produção**, São Carlos, v.9, n.1, p. 32-44, abr. 2002.

SMELTZER, L. R.; FANN, G. L.; NIKOLAISEN, V. N. Environmental scanning practices in small business. **Journal of Small Business Management**, Morgantown, Wa. Va., v.26, n.3, p.55-62, 1988.

TERENCE, A. C. F. **Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa**: desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento. 2002. 211p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade de São Paulo, São Carlos, 2002.

TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento**: o grande desafio empresarial: uma abordagem baseada no aprendizado e na criatividade. São Paulo: Negócio Editora, 2000.

VIEIRA, A. S. Conhecimento como recurso estratégico empresarial. **Ciência da Informação**, Brasília, v.22, n.2, p.99 -101, maio/ago. 1993.

WYER, P.; MANSON, J. An Organizational learning perspective to enhancing understanding of people management in small businesses. **International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research**, Bradford, UK, v.4, n.2, p.112-128, 1998.

ZHANG, M.; MACPHERSON, A.; JONES, O. Conceptualizing the learning process in SMEs. **International Small Business Journal**, Wilmslow, Cheshire, v.24, n.3, p.299-323, 2006.





## Microcrédito e Desenvolvimento: um panorama do caso brasileiro<sup>1</sup>

### Microfinance and Development: an overview in the Brazilian case

#### Resumo

Este artigo tem por objetivo entender o papel do microcrédito na promoção do crescimento e desenvolvimento econômico brasileiro. Realizou-se para isto uma pesquisa bibliográfica com o propósito de entender primeiramente o potencial de contribuição dos bancos como criadores de crédito e por outro lado, a importância do próprio crédito para a transformação e melhoramento das capacidades produtivas do país. Essa análise traz à tona o abismo que separa o crédito da população mais carente, prejudicada pela falta de garantias, e em certos casos, pela falta de interesse das próprias instituições bancárias em atuar em regiões menos desenvolvidas. O microcrédito serve como uma ponte de acesso ao desenvolvimento de uma porção da sociedade excluída do sistema bancário tradicional que também precisa de ferramentas para conquistar um espaço dentro do sistema econômico. A história do microcrédito é recente, considerada a experiência do professor de economia Muhammad Yunus, na metade da década de 1970, em Bangladesh, como a primeira manifestação de microcrédito. O Brasil foi pioneiro na América Latina, mas a disseminação mais marcante do microcrédito ocorreu na metade da década de 1990, quando o setor público começou a envolver-se com o tema, agindo como instituição de primeira e segunda linha, além de realizar reformas no marco regulatório e iniciar programas em prol do fomento e fortalecimento das microfinanças no país. O foco do microcrédito brasileiro não está em dar início a novas atividades produtivas, e sim, em ser uma alternativa de financiamento aos micro e pequenos empresários com negócios já estabelecidos. Embora o crédito para capital de giro não seja considerado como essencial para o desenvolvimento econômico, deve-se considerar que o microcrédito abre uma porta para que esses empresários acessem a recursos que lhes permitirão manter ou expandir o negócio e garantir assim uma renda. As pesquisas e dados analisados neste artigo mostram também que existem recursos que não estão sendo aproveitados para este fim e que ainda falta muito para que a utilização desta ferramenta se firme no agir do microempreendedor brasileiro que preferivelmente opta pelo emprego de seus próprios recursos ou de outras formas de financiamento.

**Palavras-chave:** microcrédito; desenvolvimento econômico; o microempresário brasileiro.

*Andrea del Carmen Patiño Cárdenas\**  
*Gilson Batista de Oliveira\*\**

\* Bacharel em Administração pela FAE Centro Universitário e pela Fachhochschule Munster (Alemanha), através do Programa CALA – Curso Latino Americano de Administração. E-mail: andreapatinho@yahoo.com.

\*\* Doutor em Desenvolvimento Econômico (UFPR). Professor da FAE Centro Universitário. E-mail: gilson.oliveira@fae.edu

<sup>1</sup> Artigo baseado no Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado em 2008.

## **Abstract**

The aim of this article is to understand the role of the microfinance in the growth and development of Brazilian economy. A bibliographic research has been done in order to understand primarily the potential contribution from the banks as credit generators and also the importance of its own credit to transform and improve the production capacity of the country. This analysis shows the gap between the credit for the lower social classes that are impaired due to the lack of guarantees and in certain cases due to the lack of interest of the bank institutions in working in less developed areas. Microfinance works as a bridge for the development of a group excluded from the traditional bank system, which also needs tools to win a place in the economic system. The microfinance history is recent, according to what the economy professor Muhammad Yunus experienced in the middle of the 1970's in Bangladesh as the first microfinance manifestation. Brazil was the pioneer in Latin America, however, the most outstanding finance outspread happened in the middle of the 1990's , when the public sector got involved with the matter, making changes in the regulatory system and beginning programs in favor of the promotion and strengthening of the microfinance in the country. The focus of the Brazilian microfinance is not on starting new activities of productivity but on being an alternative for financing already established micro and small businesses. Although the credit for working capital is not considered essential for the economy growth, microfinance opens doors to these businesses to have access to the resources that will enable them to expand and guarantee an income. The researches and analyzed data in this article also show that there are sources that are not being used for this purpose and that there is a long way to go for the Brazilian micro entrepreneurs to use this tool, who preferably choose to uses their resources or other ways of financing.

**Keywords:** microfinance; economic growth; Brazilian micro entrepreneur.

## Introdução

O presente artigo trata sobre o microcrédito, um tema que vem tomando cada vez mais força no mundo e, não sendo a exceção, na América Latina. A popularidade do microcrédito decola graças à experiência do Professor Muhammad Yunus, em Bangladesh, que criou o primeiro banco de microcrédito do mundo direcionado aos membros da população mais pobre, aqueles sem condições de oferecer as convencionais garantias exigidas pelo sistema bancário tradicional.

Com o sucesso do Banco Grameen se começa a espalhar a ideia que emprestar dinheiro aos pobres não deve ser mais uma tarefa executada por agiotas e, sim, uma nova forma de desenvolvimento econômico executada por instituições financeiras conscientes do impacto positivo desta nova forma de financiamento.

A principal inspiração desta iniciativa foi o combate à pobreza que após a independência de Bangladesh se fez cada vez mais notória. Ao contrário de ser uma prática assistencialista, o microcrédito do Grameen tem a missão de ajudar as famílias mais necessitadas a saírem da pobreza pelo seu próprio esforço e trabalho.

É por isso que o foco deste tipo de crédito está em apoiar atividades que permitam a geração de renda e através dela melhores condições de vida, o que remete ao princípio cooperativista de “Ajuda para a autoajuda”.

Desta forma, o estudo do microcrédito no Brasil, considerando o nível de desigualdade social e pobreza que apresenta o país, é de extrema relevância, pois pode servir de mecanismo de política social com intuito de diminuir as disparidades.

Assim como em Bangladesh, o microcrédito pode abrir uma oportunidade de inserção econômica aos brasileiros. No Brasil, através do pequeno

empréstimo, a população de baixa renda terá a chance de empreender alguma atividade capaz de gerar ou contribuir para a renda domiciliar e no melhor dos casos conseguir a independência financeira.

Este trabalho procura investigar qual o papel e a contribuição do microcrédito para o crescimento e o desenvolvimento econômico brasileiro, tendo em conta a hipótese de que o crédito é considerado um elemento essencial para o desenvolvimento econômico, pois é através dele que se favorecem e se instalam pequenos negócios.

## 1 Crédito e o desenvolvimento econômico

É inegável a importância dos bancos como geradores de crédito para a circulação do sistema econômico. Os bancos concedem diferentes tipos de crédito, mas na visão de Schumpeter (1982) nem todos são verdadeiramente essenciais para o desenvolvimento econômico. Para esclarecer esta ideia, parte do que ele chama de “fluxo circular”, onde o processo econômico está em equilíbrio e a continuidade da atividade produtiva pode-se financiar através dos próprios retornos gerados por dita atividade. Sob este marco haverá crescimento econômico, sem embargo será um crescimento impulsionado por questões demográficas e não pelo desenvolvimento produtivo.

O crédito, segundo Schumpeter (1982), é indispensável para o desenvolvimento da economia. É o crédito que justifica a criação de novo poder de compra para que seja disponibilizado ao empresário justo com o propósito de investi-lo em novas combinações, ou seja, inovações que desencadeiem o desenvolvimento econômico.

Para ressaltar este argumento, Schumpeter (1982) contrasta a função e o impacto do chamado “crédito corrente”. À diferença do crédito antes mencionado, este sim está presente no fluxo circular, logo se pode inferir que a sua existência não promove o desenvolvimento. Além de ele ter um efeito regulador do equilíbrio do fluxo econômico, a sua função está no dinheiro que fica à disposição do empresário para o financiamento de transações ordinárias próprias de um negócio, como a compra de matéria prima, o pré-financiamento do pagamento dos clientes, o aproveitamento de descontos, entre outros. Estas operações facilitam o aumento da capacidade produtiva e o crescimento econômico, mas não levam necessariamente ao desenvolvimento ao que se refere Schumpeter.

Schumpeter (1982) reitera a importância do crédito, pois em economias capitalistas, onde predomina a propriedade privada, o empreendedor não tem à mão o poder de compra para adquirir os meios de produção necessários para pôr em marcha seu negócio. “Ele só pode tornar-se empresário ao tornar-se previamente um devedor” (SCHUMPETER, 1982, p.72). O crédito é a via de acesso a esses bens. Por essa razão, para Schumpeter, só se justifica a criação de novo poder de compra (através crédito), quando o objetivo é financiar tanto o já empresário, como o empreendedor, na execução de novos empreendimentos, que contribuam ao avanço do sistema produtivo e gerem desenvolvimento<sup>2</sup>.

Eis aqui a relevância deste tipo de crédito para o desenvolvimento econômico, já que sem a existência deste financiamento seria muito difícil o

surgimento de novos negócios e a concretização de novas combinações.

Evidentemente há na realidade muitos outros motivos para tomar ou conceder empréstimos. Mas a questão é que a concessão de crédito não aparece então como um elemento essencial do processo econômico (SCHUMPETER, 1982, p.72).

## 2 Definição e origem do microcrédito

Em recente artigo, o fundador do Banco Grameen, Muhammad Yunus (2008), explica um pouco o que tem acontecido com o termo “microcrédito”. Ele afirma que a própria palavra “microcrédito” não existia antes dos anos setenta e que nos dias de hoje o uso é tão aberto que se podem gerar mal-entendidos na hora de falar sobre o assunto (YUNUS, 1997). Ele propõe então uma classificação dos diferentes tipos de microcrédito, como por exemplo, o microcrédito rural, o microcrédito cooperativista, o microcrédito informal, o microcrédito para o consumo, o microcrédito do tipo Grameen, entre outros, para facilitar o entendimento e dar mais clareza ao estudo deste tema.

Monzoni Neto (2006) afirma que existe certa ambiguidade na utilização do conceito de microcrédito, já que ainda é confundido com o termo “microfinança”. Segundo ele, isto se deve ao fato de algumas das instituições de microfinanças oferecerem como único serviço o microcrédito.

No caso da definição sugerida pela Microcredit Summit Campaign (MSC) acontece o contrário, é o termo “microcrédito” que adota o significado de “microfinança”. Para eles.

o microcrédito consiste em programas que proporcionam pequenos empréstimos, além de outros serviços financeiros como poupança, à população mais necessitada

---

<sup>2</sup> A criação de poder de compra caracteriza, em princípio, o método pelo qual o desenvolvimento é levado a cabo num sistema com propriedade privada e divisão do trabalho. Através do crédito, os empresários obtêm acesso à corrente social dos bens antes que tenham adquirido o direito normal a ela. [...] É só assim que o desenvolvimento econômico poderia surgir a partir do mero fluxo circular em equilíbrio perfeito. E essa função constitui a pedra angular para a moderna estrutura de crédito (SCHUMPETER, 1982, p.74).

para empreender projetos de autoemprego geradores de renda, que lhes permita cuidar de si mesmos e de suas famílias (MICROCREDI..., 2008) (tradução nossa).

Araújo *et al.* (2004, p.121) explicam:

[...]as micro finanças se orientam para o desenvolvimento de produtos financeiros adequados e acessíveis à população excluída do sistema financeiro tradicional. Entre os diversos produtos microfinanceiros, encontra-se o microcrédito.

O presente trabalho adotará o conceito de microcrédito usado pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) que o define como

Uma modalidade de financiamento que busca permitir o acesso dos pequenos empreendedores ao crédito. Utiliza-se de metodologia própria voltada ao perfil e às necessidades dos empreendedores, estimulando as atividades produtivas e as relações sociais das populações mais carentes, o que gera ocupação, emprego e renda (SEBRAE, 2008a).

## 2.1 A origem do microcrédito

A ideia do microcrédito, ou a intenção que dá origem a este tipo de financiamento, não é tão nova como o aparenta a grande popularidade que tem alcançado este tema nos últimos 30 anos. Uma iniciativa semelhante ocorreu na Europa, mais especificamente na Alemanha, na metade do século XIX, quando a Europa estava passando por uma fase de transformação com a Revolução Industrial e todas as mudanças que isto acarretava.

Na Alemanha também se percebem as mudanças. As reformas agrárias acabam com o servilismo, mas também surge um grande número de diaristas. Estabelecem-se fábricas e se ampliam os caminhos de comunicação. O número de trabalhadores aumenta. Toda Europa experimenta um crescimento extraordinário da população. Cada vez mais pessoas vivem à margem do nível de subsistência. A isso se agregam as necessidades econômicas dos trabalhadores da indústria caseira e dos artesãos que se veem pressionados pela concorrência da produção em massa das fábricas. Aumenta a tensão social (MARTENS, 2007) (tradução nossa).

O movimento cooperativista já havia nascido na Inglaterra e se propagava pela Europa. Um dos seus grandes seguidores na Alemanha, o político Friedrich Wilhelm Raiffeisen (1818 – 1888), preocupado com o aumento dos problemas sociais, cria ao longo de seus três mandatos públicos, associações baseadas na ideia cooperativista de “Ajuda para a Autoajuda”. No inverno de 1846, a Alemanha, como também outros países da Europa, sofreu uma forte crise de fome, comprometendo a economia dos agricultores, que na tentativa de sobrelevar a situação, recorriam frequentemente aos agiotas. Raiffeisen solicitou ao governo central a doação de farinha de trigo para a elaboração de pão na sua comunidade. O governo, porém, só disponibilizaria a farinha sob condição de venda. Em discordância com isto perante a pobreza da população rural, Raiffeisen mobilizou os cidadãos da comunidade e criou-se o “Verein zur Selbstbeschaffung von Brod und Früchten”<sup>3</sup>. Através desta associação, mais conhecida como “Associação do pão” (“Brotverein”), a farinha era distribuída antecipadamente, dando-lhe um prazo maior aos produtores e comerciantes de obter capital de giro, combatendo também em efeito colateral, a fome e a pobreza.

Mais adiante, como prefeito em Flammersfeld, Raiffeisen funda em 1849 a associação “Flammersfelder Hülfsverein zur Unterstützung unbemittelter Landwirte”<sup>4</sup>. Além dos agricultores terem a possibilidade de poupar, eles eram financiados para a obtenção de gado, utensílios de trabalho e máquinas, entre outros.

Os ricos respondiam com seu patrimônio, os pobres pagavam o crédito com uma taxa de juros justa, quando tinham entrada de dinheiro (WDR, 2008) (tradução nossa).

<sup>3</sup> “Associação para a obtenção própria de pão e frutos” (tradução nossa).

<sup>4</sup> “Associação de ajuda de Flammersfeld para o apoio de agricultores de escassos recursos” (tradução nossa).

Em 1854, como prefeito de Heddesdorf, Raiffeisen cria uma associação na comunidade, que mais tarde no ano de 1864 se transformaria na “Heddesdorfer Darlehenskassenverein”, a primeira cooperativa de crédito rural (R+V VERSICHERUNG , 2008) (tradução nossa).

As associações de Raifeisen financiavam bens que iriam ajudar os agricultores nas suas atividades para sair da situação precária em que se encontravam. As comunidades rurais na Alemanha encaravam uma falta de instituições financeiras mais severa do que na cidade, já que os bancos não tinham confiança por serem comunidades pequenas com um fluxo de dinheiro sazonal e recursos humanos limitados.

Em outro contexto, mas com uma visão muito parecida, o professor de economia Muhammad Yunus da Universidade de Chittagong em Bangladesh inicia, em 1976, uma experiência, que anos mais tarde se verá concretizada no primeiro banco especializado em microcrédito: o banco Grameen<sup>5</sup>.

Em 1974, Yunus tal qual Raiffeisen, sensibilizado pelo padecimento de seu povo causado pela fome imperante, decide ir atrás de respostas que não encontrava nas conhecidas teorias de desenvolvimento econômico. Em contato com as pessoas de uma pequena aldeia próxima à universidade, deu-se conta que muitas delas tinham habilidades e elaboravam algum tipo de produto artesanal, porém a maioria não saía do círculo vicioso da pobreza, já que adquiria a matéria-prima necessária de intermediários que finalmente retinham a maior parte do resultado da venda ou recorriam a empréstimos dos agiotas.

Inconformado, Yunus decide emprestar-lhes as pequenas somas de dinheiro necessárias (US\$ 29 para 42 famílias) com a intenção de romper com a agiotagem que impedia o desenvolvimento social e econômico dessa população tão carente. Vendo os resultados positivos e o pagamento pontual dos empréstimos, ele busca o apoio dos bancos da cidade, mas estes rechaçam um possível envolvimento com esse tipo de crédito, sobretudo pela falta de garantia dos tomadores.

Yunus resolve então iniciar um projeto de pesquisa para analisar a possibilidade de montar um sistema de concessão de crédito que proveja serviços bancários direcionados exclusivamente à população mais pobre das zonas rurais (YUNUS, 2008). É assim que o Banco Grameen começa suas atividades no ano de 1978. O projeto foi tomando força e se espalhando por várias regiões, tendo sempre resultado e impacto positivo no desenvolvimento das famílias atendidas, até que no ano de 1983 o projeto do Banco Grameen obtém as autorizações necessárias para atuar como um banco independente em Bangladesh (YUNUS, 1997).

Em cada detalhe do funcionamento do Banco Grameen se distingue o cuidado e a atenção que é dada para seus clientes e o seu principal objetivo: erradicar a pobreza. O sistema criado pelo Grameen considera minuciosamente as condições da população mais pobre e facilita a relação com o banco.

O primeiro dos grandes obstáculos abolidos pela instituição foi a questão da garantia como requisito para a concessão do empréstimo. Yunus identifica que o desenvolvimento destas pessoas seria impossível se dependesse, como normalmente acontece no sistema bancário tradicional, da obrigação de garantia. Ele se refere ao tema da seguinte maneira:

---

<sup>5</sup> “Grameen vem da palavra gram, que quer dizer “aldeia”. Assim, o adjetivo grameen pode ser traduzido por “rural” ou “da aldeia” (YUNUS, 2006, p.161). Com isto Yunus enfatiza que o microcrédito não só está direcionado aos pobres das regiões rurais, mas também aos que realizam outras atividades no comércio, na pequena indústria etc. Ele considera que os agricultores não são a população mais pobre.

As sociedades são dotadas de instituições e de regras de conduta baseadas [em] mitos que se tornam barreiras, obstáculos para uma parte importante da população, enquanto asseguram privilégios injustificados à outra parte (YUNUS, 2006; JOLIS, p.106).

Deste modo, o modelo desenvolvido por Yunus consegue fechar a brecha que excluía os pobres do acesso a um sistema bancário e a garantia deixa de ser um impedimento para o desenvolvimento econômico.

Sem este condicionamento, o Grameen concebeu um sistema de empréstimos coletivos, onde os beneficiários se controlam entre si. Embora individuais, os empréstimos são concedidos a um grupo de cinco membros, que se responsabilizam pelo compromisso assumido por todos. A eficácia dessa política revela-se hoje nos 98,2% do índice de recuperação do total dos empréstimos concedidos<sup>6</sup>. Além disso, o grupo tem também um efeito estimulador e cria um clima de ajuda entre os membros.<sup>7</sup>

Outro aspecto que o Grameen leva em consideração é o alto grau de analfabetismo. Os trâmites do banco simplesmente estão adequados a essa realidade que atinge 75% (YUNUS, 1997) da população bangladeshiana. O banco também dá treinamentos, assessorias, e promove mudanças no estilo de vida das pessoas para seu bem-estar social, econômico e familiar. Existem por exemplo “16 resoluções” que abrangem temas sobre moradia, educação e saúde, que os próprios membros tentam aplicar para o melhoramento da qualidade de vida.

<sup>6</sup> Dado apresentado no informe mensal do Banco Grameen para o mês de março de 2008.

<sup>7</sup> “O sistema de recuperação de empréstimo do Grameen foi concebido não apenas para ajudar, incentivar e fortalecer a determinação psicológica do financiado, como também para aumentar as chances de recuperar nossos fundos” (YUNUS, 2006, p.145).

No Grameen a promoção social – a necessidade de satisfazer as carências das pessoas e garantir seu bem-estar – não é uma aspiração secundária; ela constitui nossa principal ambição. Mais do que os números referentes aos créditos em liquidação ou aos índices de recuperação, que evidentemente precisamos contabilizar em nossos livros, o que nos importa é saber se conseguimos melhorar as condições de vida de nossos financiados (YUNUS; JOLIS, 2006, p.153).

Uma das principais características do crédito Grameen consiste

[...] na ajuda das famílias pobres a ajudar-se a si mesmas a superar a pobreza” através da “criação de autoemprego e atividades que gerem renda e moradia para os pobres, ao contrário do [crédito ao] consumo” (YUNUS, 2008) (tradução nossa).

Yunus e Jolis (2006) afirmam que a ajuda de caráter essencialmente caritativo, ao invés de beneficiar o indivíduo necessitado, cria nele a passividade, desmotivando-o a prover seu sustento.

Para Gutiérrez Nieto (2005, p.29),

[...] o microcrédito supõe uma mudança por parte da ajuda ao desenvolvimento: em vez de proporcionar fundos não reembolsáveis, busca que as pessoas possam por si mesmas construir uma saída a sua situação de pobreza.

A experiência do microcrédito do Raiffeisen se deu através das cooperativas, a experiência de microcrédito do Yunus, através do Banco Grameen. Embora sejam instituições de natureza diferentes, o que faz que estas duas experiências convirjam, é o princípio da “Ajuda para a Autoajuda”, e a utilização da mesma ferramenta para fomentar atividades produtivas. Este é o enfoque que torna o microcrédito um elemento útil para o desenvolvimento econômico.

### 3 Mapeamento do microcrédito no Brasil

Para este ponto se levarão em consideração alguns dados do Banco Central do Brasil, informações sobre os negócios de micro e pequeno porte do setor informal através da pesquisa “Economia Informal Urbana 2003 – Encif” organizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) em parceria com o Sebrae, do setor formal através das pesquisas do Sebrae de São Paulo, como também informações sobre o Programa Nacional de Microcrédito Produtivo Orientado.

Antes de adentrar na discussão central, cabe ressaltar que a economia brasileira está constituída por uma quantidade enorme de microempresas, segundo Caloête (2008), das 6,72 milhões de empresas formais registradas em 2006, 94% foram classificadas como micro e quase 5% como pequenas empresas. Estes dados dão uma ideia da importância do setor para a economia do país e, por conseguinte, quanto chega a ser importante também o apoio do sistema financeiro em relação à acessibilidade a recursos que garantam a sobrevivência e desenvolvimento dessas atividades econômicas.

Caloête (2008) aponta também que essa quantidade de micro e pequenas empresas são responsáveis por 40% dos empregos registrados em 2006<sup>8</sup>, sendo que mais de 80% do total das microempresas e quase 80% do total das pequenas empresas atuam no setor de comércio e serviços.

Por outro lado, o IBGE (2005) mostra outra cara da economia brasileira<sup>9</sup>. A pesquisa procurou detectar unidades econômicas em áreas urbanas pertencentes a trabalhadores por conta própria

e empregadores com até cinco empregados com o objetivo de investigar as características que marcam o funcionamento e a capacidade de geração de emprego dessas pequenas unidades produtivas não-agrícolas.

Segundo o IBGE (2005), estima-se que há no Brasil 10,5 milhões de pequenas unidades produtivas, das quais 98% fazem parte do setor informal. Até outubro de 2003 tinha-se a informação de que o número de empregados vinculados a essas empresas era de aproximadamente 13,8 milhões. Além disso, 95% das empresas pesquisadas tinham um único proprietário e 80% apenas uma pessoa ocupada, o que indica que a maior parte dos empreendimentos está formada por trabalhadores por conta própria que exercem suas atividades econômicas sozinhos, sem sócios ou ajudantes.

Os trabalhadores por conta própria constituem, isoladamente, o mais importante segmento da pobreza brasileira – maior que os desempregados ou assalariados, sejam eles formais ou informais. Aumentar sua capacidade de investimento, melhorar suas condições produtivas e sua inserção em mercados mais promissores é uma das premissas básicas para a superação da pobreza em que se encontram atualmente. Embora a maior parte dos “trabalhadores por conta própria” tenha renda muito baixa, o acesso a serviços financeiros representa um fator de peso na dinamização de suas iniciativas econômicas (ARAÚJO *et al.*, 2004, p.33).

Com respeito ao crédito, a pesquisa evidenciou o pouco que esta ferramenta é utilizada para o desenvolvimento das pequenas atividades produtivas do setor informal. Das 10,5 milhões de unidades, só 6% tomaram recursos emprestados durante os últimos três meses antes da pesquisa. Desses 6%, 54% obtiveram crédito de bancos públicos ou privados, 18% de fornecedores e outros 18% de amigos e parentes. Em outras palavras,

<sup>8</sup> O total de trabalhadores registrados em 2006 era de aproximadamente 35,2 milhões (CALOÊTE, 2008).

<sup>9</sup> Embora o seu nome faça referência aos negócios informais, e estes também sejam o seu principal enfoque, a pesquisa vai além do *status* legal dos empreendimentos, referindo-se mais ao modo em que as unidades econômicas estão organizadas e funcionam.



aproximadamente só 3% dos 10,5 milhões de empreendimentos da pesquisa obtiveram crédito de uma entidade bancária (no espaço de tempo antes mencionado).

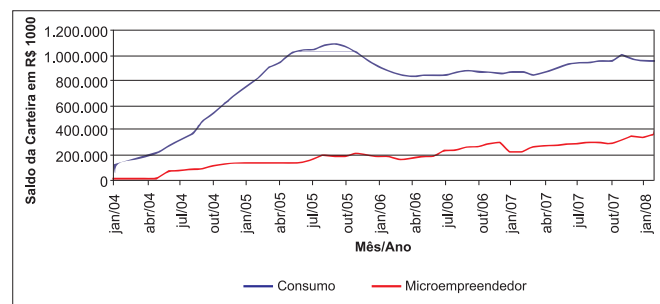
O Banco Central do Brasil recebe desde 2004 dados sobre os recursos dos bancos múltiplos, dos bancos comerciais, da Caixa Econômica Federal, das cooperativas de crédito de pequenos empresários, microempresários ou microempreendedores e das cooperativas de livre admissão que têm a obrigação de remeter ao Departamento de Gestão de Informações do Sistema Financeiro (Defin) um demonstrativo das contas simplificadas, das operações de crédito consignadas em folha de pagamento e do direcionamento dos recursos de depósitos à vista para operações de microcrédito (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2004).

Ditas operações de microcrédito também integram o microcrédito destinado ao consumo, que, como visto no primeiro capítulo, a sua natureza não cumpre um papel essencial para o desenvolvimento econômico.

Os dados revelam que a maior parte (aproximadamente 70%) dos recursos obtidos dos depósitos à vista para operações de microcrédito são destinados ao consumo, deixando em segundo plano os recursos destinados ao microcrédito para o financiamento de microempreendimentos. Em novembro de 2006, o Conselho Monetário Nacional (CMN) decidiu aumentar os limites das operações de microcrédito através da publicação da Resolução 3.422, que diz: para pessoas físicas de baixa renda o limite de crédito de R\$ 600 passa para R\$ 1000, para a viabilização de empreendimentos de pequeno porte o limite de R\$ 1.500 passa para R\$ 3.000 e para o microcrédito produtivo orientado o limite de R\$ 5.000 passa para R\$ 10.000. O CMN também estabeleceu que as respectivas taxas de juros não pudessem ultrapassar os 2%, 4% e 3% ao mês. Para Tombini, diretor de Normas e Organização do Sistema Financeiro do Banco Central do Brasil (BCB), essa

ação teve o objetivo de aumentar o uso de recursos direcionados para operações de microcrédito em consideração às demandas apresentadas pelos bancos (CRISTINA, 2006).

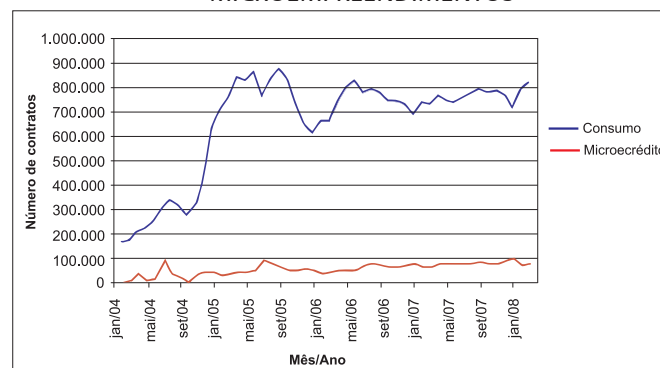
GRÁFICO 01 - RECURSOS DIRECIONADOS AO CONSUMO VS. RECURSOS DIRECIONADOS AOS MICROEMPREENDEDORES



FONTE: Banco Central do Brasil (2008)

No gráfico 01 se observa através do saldo da carteira das instituições que estas aplicam os recursos em maior proporção para o financiamento de operações de consumo. No intervalo de janeiro de 2007 até fevereiro de 2008 foram efetuados em média 768.943 contratos por mês no valor médio de R\$ 110 e um prazo médio de oito meses. Dentro do mesmo período, a média do número de contratos fechados com microempreendedores foi de 79.190 por mês com um valor médio de R\$ 988 e um prazo médio de cinco meses. Essa diferença se visualiza melhor no seguinte gráfico:

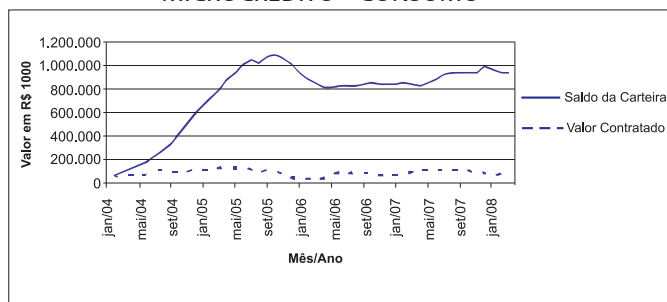
GRÁFICO 02 - NÚMERO DE CONTRATOS POR MÊS PARA FINANCIAMENTO DE OPERAÇÕES DE CONSUMO E FINANCIAMENTO DE MICROEMPREENDEMENTOS



FONTE: Banco Central do Brasil (2008)

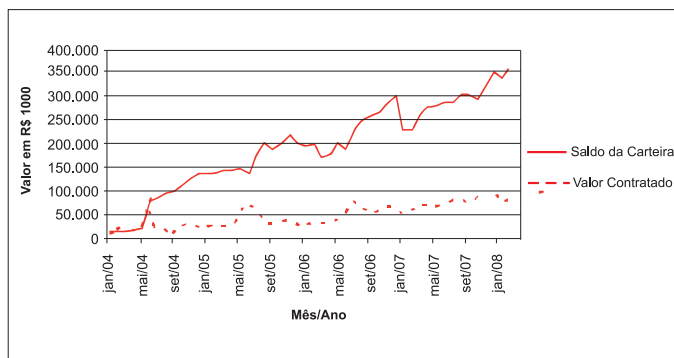
Na sequência, são apresentados outros dois gráficos, onde se observa que apesar de certo crescimento no número de contratos efetuados, os recursos direcionados tanto para o consumo como os direcionados aos microempreendedores não chegam a ser bem aproveitados. Nos dois últimos anos, foram utilizados em média só 9% dos recursos disponíveis para o consumo e ao redor de 25% dos recursos disponíveis para microempreendimentos.

GRÁFICO 03 - RELAÇÃO ENTRE OS RECURSOS EMPREGADOS E OS RECURSOS DISPONÍVEIS PARA MICROCRÉDITO - CONSUMO



FONTE: Banco Central do Brasil (2008)

GRÁFICO 04 - RELAÇÃO ENTRE OS RECURSOS EMPREGADOS E OS RECURSOS DISPONÍVEIS PARA MICROEMPREENDEDORES



FONTE: Banco Central do Brasil (2008)

Do gráfico 04, pode-se concluir também que há uma tendência positiva no que diz respeito à disponibilidade de recursos para o microcrédito produtivo. Ano a ano são cada vez mais os recursos que poderiam financiar a formação e consolidação de pequenas atividades produtivas, ajudando também a cada microempreendedor a alcançar

pelos seus próprios meios a sua sustentação.

Considerando novamente os dados do IBGE (2005), nota-se que o crédito bancário é uma das formas de financiamento menos procuradas pelos empreendedores informais na hora de abrir um negócio. Mais de 50% das unidades econômicas informais que fizeram parte da pesquisa utilizaram no começo recursos próprios ou provenientes de familiares e amigos, o segundo maior grupo declarou não ter precisado de capital, e só 1,74% se financiou através de um crédito bancário.

TABELA 01 - ORIGEM DOS RECURSOS DO FINANCIAMENTO DAS MPES INFORMAIS NASCENTES

Origem dos recursos utilizados para iniciar o negócio	Empresas do setor informal	%
Poupança anterior ou venda de bens ou imóveis	679.173	6,57%
Outros recursos próprios	4.752.817	45,98%
Empréstimos de parentes ou amigos	788.132	7,63%
Empréstimo bancário	179.611	1,74%
Outras formas de empréstimo	154.205	1,49%
Sócio tinha o capital	105.606	1,02%
Outras	344.677	3,33%
Não precisou de capital	3.309.488	32,02%
Sem declaração	22.252	0,22%
TOTAL	10.335.961	100,00%

FONTE: IBGE (2005)

O Sebrae de São Paulo tem elaborado uma série de estudos sobre a relação das micro e pequenas empresas<sup>10</sup> paulistas do setor formal com o sistema bancário, quais as dificuldades que elas enfrentam ao recorrer ao crédito e quais as alternativas pelas que optam para obter os recursos precisados.

Segundo um dos estudos feitos, entre 1997 e 2001, a porcentagem de Micro e Pequenas Empresas (MPes) que utilizaram financiamento

<sup>10</sup> O Sebrae considera como microempresa, aquela em que na área de comércio e serviços empregue até 9 pessoas e na área da indústria até 19. Pequena empresa é considerada aquela que ocupa de 10 a 49 pessoas na área de comércio e serviços e de 20 a 99 na área da indústria (ARAÚJO *et al.*, 2004).

bancário para a abertura do negócio foi de 6%, um pouco maior do que as empresas do setor informal com 1,74%, mas ainda bastante baixo considerando que 90% das MPEs utilizaram recursos próprios. A porcentagem chega a aumentar ao se tratar de MPEs já consolidadas, sendo que em 2004 12% obtiveram empréstimos em bancos públicos e 10% em bancos privados para o financiamento das suas atividades, porcentagens que em 2000 correspondiam a 3% e 5% respectivamente (ARAÚJO *et. al.*, 2004).

Esses dados reforçam a idéia de que existem níveis de exclusão diferentes no acesso ao crédito bancário. **Entre os empreendedores informais a exclusão é quase total, exceto, talvez, pelas alternativas de microcrédito existentes.** Entre as empresas recém abertas, algumas poucas conseguem obter empréstimos bancários. A proporção sobe no caso das microempresas [já consolidadas] e é um pouco maior no grupo das pequenas. Porém, em todos os grupos a participação de empréstimos bancários é pouco expressiva (ARAÚJO *et al.*, 2004, p.49) (grifo nosso).

Outro estudo de 2004 mostra que para as micro e pequenas empresas paulistas o principal impedimento para ter acesso ao crédito bancário ainda é a falta de garantias, sendo esta a razão de 40% dos créditos negados. A pesquisa contrasta este fato com a maior facilidade que apresentam as pessoas físicas em relação às jurídicas na hora de obter um empréstimo.

Os dados revelam que em 89% dos casos em que os proprietários, sócios, familiares e amigos pediram um crédito para o empreendimento em seu nome, ou seja, em nome de uma pessoa física, o crédito foi concedido, sendo que estes não necessariamente oferecem melhores garantias para o banco.

Uma das razões que ajudam a entender esta discordância está em que os empréstimos a pessoas físicas chegam a ser mais rentáveis que os concedidos às pessoas jurídicas, uma vez que os juros cobrados às pessoas físicas tendem a ser mais altos, tornando esse segmento mais atrativo.

As dificuldades com o financiamento bancário mostram aí uma forma específica: atingem muito mais os empreendimentos econômicos que os indivíduos que os dirigem (ARAÚJO *et al.*, 2004).

O mesmo estudo revela também a respeito da forma em que os pequenos negociantes encaram a questão do crédito: 49% dos micro e pequenos empresários paulistas responderam que não estariam interessados em tomar um empréstimo bancário, mesmo que este fosse de fácil acesso e de baixo custo. A maioria deles apresenta ter certa aversão ao fato de tomar empréstimos bancários, outros não se sentem capazes de cumprir com o pagamento, ou simplesmente declaram não precisar dele.

Finalmente, o estudo destaca a pouca divulgação dos diferentes programas de microcrédito que existem hoje no Brasil, 74% das MPEs declararam ter pouco ou nenhum conhecimento sobre o assunto.

O Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) está criando uma base de dados mais consistentes sobre o microcrédito produtivo. Para este propósito, o MTE realizou em 2007 uma pesquisa com 150 instituições de microcrédito participantes e não-participantes do programa, conseguindo alcançar 90% das operações do segmento<sup>11</sup>.

Até 2007, o programa já tinha liberado recursos em um valor de R\$ 2,53 bilhões chegando a realizar 2,42 milhões de operações de microcrédito. Dentro das principais informações se destaca o aumento do número de instituições habilitadas ao Programa Nacional de Microcrédito Produtivo Orientado (PNMPO) em 484,6% de 2005 para 2007, como se pode observar na tabela 02. Só em 2007 o volume de crédito liberado foi de R\$ 1,1 bilhão (24% a mais do que foi liberado no

<sup>11</sup> Todos os dados sobre esta pesquisa estão disponíveis em Brasil (2008a).

ano anterior), equivalente a 963.459 operações de microcrédito no valor médio de R\$ 1.142,11. Os clientes ativos somavam um total de 513.032, dos quais 94,68% trabalhavam no setor informal, sendo 63,92% mulheres e 36,08% homens, o saldo da carteira ativa era de R\$ 522.295.212.

TABELA 02 - HABILITAÇÕES AO PNMPO

Instituições	2005	2006	2007
OSCIPIs	40	90	103
Cooperativas	0	100	120
SCMs	10	16	16
IFOs <sup>12</sup>	0	3	3
Agências de Fomento	2	4	5
Cooperativa Central	0	2	4
Banco Cooperativo	2	1	1
Total	52	216	252

FONTE: Brasil (2008a)

A pesquisa também indica que até 2007 eram mais de 5.000 as pessoas que trabalhavam diretamente em instituições de microcrédito, sendo mais de 50% agentes de microcrédito, o que caracteriza a importância deste elemento na metodologia do microcrédito produtivo orientado; é a forma em que o banco chega ao cliente, facilitando o acesso aos recursos oferecidos.

Organizações de microcrédito têm sido capazes de fazer chegar recursos às mãos de populações vivendo em situações de pobreza, em regiões metropolitanas, o que resulta numa notável elevação de sua renda. O segredo dessas experiências está no fato de associarem as atividades dos agentes de crédito ao uso do que a literatura internacional sobre o assunto vem chamando de capital social: as relações sociais localizadas e o cuidado dos indivíduos em zelar por sua reputação são excelentes substitutos para as garantias patrimoniais e as contrapartidas que o sistema bancário convencional exige e que estas formas sociais novas são capazes de

dispensar, exatamente por sua inserção e pelo papel de articulações das redes sociais localizadas que os agentes de crédito cumprem (ARAÚJO *et al.*, 2004, p.44).

Para finalizar, outra das características que ressalta a pesquisa é sobre a função dos recursos concedidos através do microcrédito. A maioria das instituições de micro finanças brasileiras concede preferencialmente microcrédito para o financiamento de capital de giro.

Os resultados deixam este fato bem claro: 77,8% dos empréstimos foram outorgados para este fim, 17,3% para o financiamento de investimento fixo e os 4,9% restantes para financiamentos mistos. Segundo o ramo de atividade, 77,62% dos empréstimos em 2007 financiaram atividades na área de comércio, 14,54% na área da indústria, 1,69% atividades agrícolas e 1,18% dos empréstimos tiveram outras finalidades.

## Considerações finais

Este artigo procurou obter informações sobre o papel e a contribuição do microcrédito para o crescimento e o desenvolvimento econômico brasileiro tendo como guia a hipótese do crédito ser considerado um elemento essencial para o desenvolvimento econômico, visto que ele possibilita a formação e o fortalecimento de pequenos negócios.

Pode-se observar que houve no Brasil um interesse crescente no setor das microfinanças, sobretudo quando passou a ser um assunto de preocupação municipal, estadual e nacional e não só iniciativa e assistência de organizações internacionais como era característico nos anos 1970, 1980 e parte dos 1990, fato que indica que o microcrédito tem se mostrado capaz de produzir um efeito econômico positivo.

A partir da metade dos anos 1990, as instituições públicas contribuíram expressivamente

<sup>12</sup> Instituições Operadoras do PNMPO – Instituição financeira oficial federal na qual seja autorizada a realização de depósito especial do FAT destinado ao PNMPO (Art. 2º da Resolução 511/06).

para o fortalecimento e o espalhamento do microcrédito pelo território nacional que viram nele uma nova alternativa de alcançar um melhoramento das capacidades produtivas locais, além de um aumento das possibilidades de geração de renda.

Os dados do IBGE (2005) deram uma ideia do grau de informalidade dos pequenos negócios urbanos investigados em 2003, onde 98% das 10,5 milhões de microunidades produtivas pertenciam ao setor informal. Mesmo que o microcrédito não tenha sido a primeira opção para o financiamento das atividades e que só uma percentagem muito reduzida tenha feito uso do crédito bancário, deve-se considerar que os programas de microcrédito ampliam as possibilidades de obtenção de recursos para os pequenos negócios, apaziguando a exclusão financeira, mais acentuada, tratando-se deste setor.

É assim, que no âmbito do microcrédito, a informalidade não é um obstáculo para o microempreendedor brasileiro. Para participar de um programa de microcrédito, este pode enfrentar outro tipo de dificuldades como a constituição dos chamados grupos solidários, um dos principais requisitos para a concessão do crédito que funciona como uma espécie de método análogo à garantia<sup>13</sup>.

O microcrédito no Brasil tem um público-alvo diferente ao foco que teve em Bangladesh. Para Yunus (1997), o microcrédito é um instrumento, cujo fim principal é a erradicação da pobreza, por isso entre seus tomadores também se encontram mendigos que recebem as pequenas somas de dinheiro com 0% de interesse.

---

<sup>13</sup> A folha de São Paulo trouxe um artigo sobre um micro empreendedor informal do setor calçadista, empregador de dez pessoas, dono de uma pequena confecção de sandálias que funciona na sua própria casa. Interessado em obter capital para a compra de matéria-prima, ele relatou que a maior dificuldade para obter o empréstimo de R\$ 5.000 do Banco ABN-Amro Real era encontrar outros interessados que já contassem com o seu próprio negócio (SCIARRETTA; PRADO, 2007).

A função mais comum do microcrédito praticado no Brasil é proporcionar capital de giro a pequenos negócios já estabelecidos, outra forma das instituições de micro finanças contrabalançar a falta de garantias e diminuir o risco das operações. Existe também, mas em menor escala, o microcrédito para capital misto, ou seja, capital de giro e investimento fixo e, ainda menos comum, o microcrédito direcionado à formação de novos negócios.

Sendo assim, a principal função do microcrédito brasileiro corresponderia ao que Schumpeter (1982) denominou de "crédito corrente", já que disponibiliza aos já empresários recursos para o financiamento de transações ordinárias do negócio.

Embora este tipo de crédito não seja visto na sua teoria como essencial para o desenvolvimento econômico por não alavancar inovações dentro do processo produtivo, um aspecto positivo deve ser considerado: através do microcrédito esses pequenos empresários começam a ser reconhecidos como sujeitos econômicos dentro do sistema bancário, que, assim como os grandes empresários, também precisam de recursos financeiros acordes ao funcionamento e realidade das suas atividades, de grande importância para a saúde econômica regional.

Schumpeter expõe também outro aspecto positivo do crédito: é através dele que em economias de propriedade privada podem surgir novas atividades produtivas, viabilizando a aquisição dos bens de produção necessários. O microcrédito seria a maneira de que pessoas antes impossibilitadas de obter recursos de instituições financeiras devido à falta de garantias possam fazer uso das suas habilidades e iniciar uma atividade econômica; no entanto, esse tipo de inclusão econômica ainda não faz parte do foco principal das micro finanças brasileiras.

Na hora de iniciar uma atividade, seja esta formal ou informal, os microempreendedores utilizam preferencialmente recursos próprios ou de parentes e amigos. O acesso ao crédito bancário é difícil e pouco procurado, e o microcrédito não

aparece nas pesquisas como uma alternativa predominante.

Além disso, as pesquisas revelam outros fatos que podem, e já atrapalham o grau de penetração do microcrédito. Por um lado, parece que a divulgação da existência dos programas de microcrédito ainda é muito fraca, considerando que 74% dos microempresários formais entrevistados pelo Sebrae (SP) sabiam pouco ou nada sobre o assunto. Por outro lado, 49% deles declararam não ter nenhum interesse na obtenção de um crédito, nem sequer sob condições favoráveis para o tomador, principalmente por causa de uma aversão evidente que os pequenos negociantes têm pelos empréstimos bancários, acompanhada do receio de não conseguir pagar as prestações.

As primeiras informações coletadas pelo PNMPO mostraram dados positivos desde a sua inauguração em 2005. O número de instituições aderidas ao programa incrementou-se, facultando-lhes o acesso aos recursos do programa através das linhas de crédito especiais em prol da sustentabilidade dos seus serviços.

A quantidade de recursos que o PNMPO disponibilizou para as instituições também deu um salto. Em 2007 foram liberados R\$ 1,1 bilhão (43% do total dos recursos liberados até então), um fato aparentemente positivo, mas não há nenhuma informação referente ao valor que as instituições de microcrédito demandaram, nem quanto realmente chegou às mãos dos microempresários.

Nesse aspecto, os dados oferecidos pelo BCB dão uma melhor ideia: eles mostram a aplicação dos recursos obtidos dos depósitos à vista, que também fazem parte da fonte de recursos do PNMPO.

Sem ressaltar o fato de que aproximadamente 70% dos recursos são aplicados em microcrédito para o consumo, o que mais chama a atenção é que do capital restante para o microcrédito produtivo, aproximadamente só uma quarta parte é efetivamente empregada para este fim, portanto há capital disponível que não está sendo aproveitado.

- Recebido em: 22/07/2010
- Aprovado em: 03/05/2010

## Referências

- ACCION Internacional. Disponível em: <<http://www.accion.org/>>. Acesso em: 19 abr. 2008.
- ALVES, Jose Caetano Lavorato. **Microcrédito**: aspectos da história brasileira. Guarulhos: ABCRED, 2006.
- ARAÚJO, Alexandre Guerra de et al. (Orgs.). **Sistema financeiro e as micro e pequenas empresas**: diagnóstico e perspectivas. Brasília: SEBRAE, 2004.
- AZEREDO Beatriz; DUNCAN, Pedro Gomes (Orgs.) **A experiência da área de desenvolvimento social no período 1996-2002**. Rio de Janeiro: BNDES, 2002. Disponível em: <[http://www.bndes.gov.br/conhecimento/bndes\\_social/bndes\\_social7.pdf](http://www.bndes.gov.br/conhecimento/bndes_social/bndes_social7.pdf)>. Acesso em: 13 maio 2008.
- BANCO CENTRAL DO BRASIL. **IV Seminário Banco Central sobre Microfinanças. Resumo dos principais pontos das palestras**. Porto Alegre, jun. 2007. Disponível em: <[http://www.bcb.gov.br/pre/microFinancas/arquivos/evento/resumo\\_17.pdf](http://www.bcb.gov.br/pre/microFinancas/arquivos/evento/resumo_17.pdf)>. Acesso em: 28 abr. 2008.
- \_\_\_\_\_. Circular 3.240. Estabelece procedimentos para a elaboração e a remessa ao Banco Central do Brasil, de informações relativas às contas simplificadas, ao direcionamento de recursos de depósitos à vista para microcrédito e às operações de crédito consignadas em folha de pagamento. Brasília: Banco Central do Brasil, 9 jun. 2004. Disponível em: <<https://www3.bcb.gov.br/normativo/detalharNormativo.do?N=104087781&method=detalharNormativo>>. Acesso em: 09 jun. 2008.
- BANCO GRAMEEN. **Grameen Bank Monthly Update in US\$**: March, 2008. Disponível em: <<http://www.grameen-info.org/bank/ataglance/monthlyupdateUSD.htm>>. Acesso em: 25 abr. 2008.
- \_\_\_\_\_. **A short history of Grameen Bank**. Disponível em: <<http://www.grameen-info.org/bank/hist.html>>. Acesso em: 25 abr. 2008.
- BANCO DO NORDESTE DO BRASIL. Disponível em: <<http://www.bnb.gov.br/>>. Acesso em: 13 maio 2008.
- BANCOSOL. **Bancosol**: del microcrédito a las microfinanzas. Disponível em: <<http://www.bancosol.com.bo/archivos/historiamicro.s.pdf>>; e <[http://www.bancosol.com.bo/archivos/eeff/EEFF\\_31\\_12\\_07.pdf](http://www.bancosol.com.bo/archivos/eeff/EEFF_31_12_07.pdf)>. Acesso em: 20 abr. 2008.
- BARONE, Francisco Marcelo et al. **Introdução ao microcrédito**. Brasília: Conselho da Comunidade Solidária, 2002. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/htms/public/microcredito/microcredito.pdf>>. Acesso em: 16 abr. 2008.
- BAUTZER, Tatiana. Segredo para reduzir perda e orientar produção. **Valor Econômico**, São Paulo, 3 out. 2007. Disponível em: <[http://www.bancoreal.com.br/index\\_internas.htm?sUrl=http://www.bancoreal.com.br/sustentabilidade/de\\_a\\_z/na\\_midia/tp\\_l\\_sustentabilidade\\_az\\_midia\\_microcredito20071004.shtm](http://www.bancoreal.com.br/index_internas.htm?sUrl=http://www.bancoreal.com.br/sustentabilidade/de_a_z/na_midia/tp_l_sustentabilidade_az_midia_microcredito20071004.shtm)>. Acesso em: 15 maio 2008.
- BRASIL. Lei 10.735, de 11 de setembro de 2003. Dispõe sobre o direcionamento de depósitos à vista captados pelas instituições financeiras para operações de crédito destinadas à população de baixa renda e a microempreendedores. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 12 set. 2003. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br/ccivil/leis/2003/L10.735.htm>>. Acesso em: 15 maio 2008.
- \_\_\_\_\_. Lei 11.110, de 25 de abril de 2005. Institui o Programa Nacional de Microcrédito Produtivo Orientado – PNMPO. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 26 abr. 2005. Disponível em: <[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2005/Lei/L11110.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2005/Lei/L11110.htm)>. Acesso em: 15 maio 2008.
- \_\_\_\_\_. Medida Provisória Nº 226, de 29 de novembro de 2004. Convertida na Lei 11.110 de 2005. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 30 nov. 2004. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2004/Mpv/226.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2004/Mpv/226.htm)>. Acesso em: 10 mai. 2008.
- \_\_\_\_\_. Resolução 3.422 de 30 de novembro de 2006. Dispões acerca da realização de operações de microcrédito destinadas à população de baixa renda e a microempreendedores. Brasília: Banco Central do Brasil, , 2006a. Disponível em: <[http://www.mte.gov.br/legislacao/resolucoes/2006/r\\_20061130\\_34422.pdf](http://www.mte.gov.br/legislacao/resolucoes/2006/r_20061130_34422.pdf)>. Acesso em: 10 jun. 2008.

\_\_\_\_\_. Resolução 511 de 18 de outubro de 2006. Dispõe sobre a utilização de recursos do Fundo de Amparo ao Trabalhador – FAT no âmbito do Programa Nacional de Microcrédito Produtivo Orientado – PNMPO. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, seção 1, p.184 a 185, Brasília, DF, 20 out. 2006b. Disponível em: <[http://www.mte.gov.br/Legislacao/Resolucoes/2006/r\\_20061018\\_511.pdf](http://www.mte.gov.br/Legislacao/Resolucoes/2006/r_20061018_511.pdf)>. Acesso em: 11 jun. 2008.

\_\_\_\_\_. Ministério do Trabalho e Emprego. **Microcrédito produtivo orientado liberou R\$ 2,53 desde a sua criação em 2005**. Brasília, 11 abr. 2008a. Disponível em: <<http://www.mte.gov.br/sgcnoticia.asp?IdConteudoNoticia=2733&PalavraChave=pnmpo>>. Acesso em: 10 jun. 2008.

\_\_\_\_\_. Ministério do Trabalho e Emprego. **Programa nacional de microcrédito produtivo orientado**. Disponível em: <[http://www.mte.gov.br/pnmpo/pnmpo\\_duvidas.asp](http://www.mte.gov.br/pnmpo/pnmpo_duvidas.asp)>. Acesso em: 15 maio 2008b.

CALOËTE, Emanuel Malta Falcão. **Principais indicadores de número de estabelecimentos, ocupação da mão-de-obra e valor da massa salarial das empresas formalmente estabelecidas no Brasil 2003-2006**. Brasília: SEBRAE Nacional, 2008. Disponível em: <[http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/F144997E39E789A88325740A00456680/\\$File/NT000375AE.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/F144997E39E789A88325740A00456680/$File/NT000375AE.pdf)>. Acesso em: 20 maio 2008.

CATTANI, Inácio; STADUTO, Jefferson Andronino Ramundo. A nova sistemática de risco de crédito: uma avaliação da cooperativa de crédito Sicredi Costa Oeste. **Teoria e Evidência Econômica**, Passo Fundo, v.11, n.21, p.151-170, nov.2003. Disponível em: <[http://www.upf.br/cepeac/download/rev\\_n21\\_2003\\_art6.pdf](http://www.upf.br/cepeac/download/rev_n21_2003_art6.pdf)>. Acesso em: 23 abr. 2008.

CAVALCANTE, Anderson; CROCCO, Marco; JAYME JÚNIOR, Frederico. **Preferência pela liquidez, sistema bancário e disponibilidade de crédito regional**. Belo Horizonte: UFMG/Cedepar, 2004. (Texto para discussão N° 237).

CAVALCANTE, André Bezerra. **Microcrédito: uma alternativa de crédito produtivo para o micro e pequeno empreendedor**. 2001. Disponível em: <<http://dspace.c3sl.ufpr.br:8080/dspace/handle/1884/6507>>. Acesso em: 13 mar. 2008.

CRISTINA, Lana. **Conselho Monetário Nacional aumenta limites de operações de microcrédito**. Brasília: Agência Brasil, 30. nov. 2006. Disponível em: <<http://www.agenciabrasil.gov.br/noticias/2006/11/30/materia.2006-11-30.7107127378/view>>. Acesso em: 10 jun. 2008.

DALEY-HARRIS, Sam. **Informe del estado de la campaña de la cumbre de microcrédito 2007**. Washington: Microcredit Summit Campaign, 2007. Disponível em: <<http://www.microcreditsummit.org/spanish/pubs/reports/socr/2007.html>>. Acesso em: 20 abr. 2008.

DANTAS, Valdi de Araújo. **A tecnologia do microcrédito produtivo e orientado**. Brasília, 2005. Disponível em: <[http://www.mte.gov.br/pnmpo/tecnologia\\_do\\_mcpo\\_fomatado.pdf](http://www.mte.gov.br/pnmpo/tecnologia_do_mcpo_fomatado.pdf)>. Acesso em: 02 maio 2008.

ELNADI, Bahgat; RIFAAT, Adel. Incluir a los excluidos. **El Correo de la UNESCO**, Paris, Ene. 1997. Disponível em: <<http://unesdoc.unesco.org/ulis/cgi-bin/ulis.pl?catno=105001&gp=1&mode=e&lin=1>>. Acesso em: 26 mar. 2008.

FOSCHIATTO, Paola; STUMPO, Giovanni (Comp.). **Políticas municipales de microcrédito: un instrumento para la dinamización de los sistemas productivos locales**. Estudios de caso en América Latina. Santiago de Chile: CEPAL, Nações Unidas, 2006.

FUNDO DE APOIO AO EMPREENDIMENTO POPULAR - FAEP. Disponível em: <<http://www.faepnet.com.br/>>. Acesso em: 12 maio 2008.

GALINDO, Arturo.; IZQUIERDO, Alejandro.; MICCO, Alejandro (Coord.). **Desencadenar el crédito: cómo ampliar e estabilizar la banca**. Washington: Banco Interamericano de Desarrollo, 2004. Disponível em: <<http://www.iadb.org/publications/search.cfm?pagePos=1&keywords=&searchLang=S&topics=&countries=&fromyear=&toyear=&resCategory=&sortTitle=0&sortCat=0&sortDate=0&title=crédito&language=English&parid=&authors=&Activity=&DocType=&FileType=&Orderby=&page=1>>. Acesso em: 22 fev. 2008.

GUTIÉRREZ NIETO, Begoña. Antecedentes del microcrédito: lecciones del pasado para las experiencias actuales. **CIRIEC: Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa**, Valencia, ES, n.51, p.25-50, abr. 2005.



Disponível em: <[http://www.ciriec-revistaeconomia.es/banco/02\\_Gutierrez\\_51.pdf](http://www.ciriec-revistaeconomia.es/banco/02_Gutierrez_51.pdf)>. Acesso em: 20 abr. 2008.

INSTITUIÇÃO COMUNITÁRIA DE CRÉDITO PORTOSOL - ICC PORTOSOL. **Banco Central do Brasil**, 2007.

Disponível em: <[http://www.bcb.gov.br/pre/microFinancas/arquivos/horario\\_arquivos/apres\\_66.pdf](http://www.bcb.gov.br/pre/microFinancas/arquivos/horario_arquivos/apres_66.pdf)>. Acesso em: 08 maio 2008.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. **Economia informal urbana**: ENCIF 2003. Rio de Janeiro: IBGE, 2005.

INSTITUTO DE ESTUDOS DO TRABALHO E SOCIEDADE - IETS. **Indicadores PNAD 1992-2006**. Disponível em: <[http://www.iets.inf.br/biblioteca/Dados/Indicadores\\_PNAD\\_1992\\_2006/Pobreza\\_e\\_Desigualdade/Tabela\\_Pobreza\\_e\\_Desigualdade\\_UF.htm](http://www.iets.inf.br/biblioteca/Dados/Indicadores_PNAD_1992_2006/Pobreza_e_Desigualdade/Tabela_Pobreza_e_Desigualdade_UF.htm)>. Acesso em: 15 jun. 2008.

\_\_\_\_\_. **Pobreza e indigência**. Disponível em: <[http://www.iets.inf.br/article.php3?id\\_article=915&var\\_recherche=porcentagem+pobreza](http://www.iets.inf.br/article.php3?id_article=915&var_recherche=porcentagem+pobreza)>. Acesso em: 15 jun. 2008.

JACKELLEN, Henry. **O programa da UNO de assistência a microempresas em Caruarú, Brasil**. Washington, 1982. Disponível em: <[http://www.mte.gov.br/pnmpo/o\\_programa\\_uno.pdf](http://www.mte.gov.br/pnmpo/o_programa_uno.pdf)>. Acesso em: 30 abr. 2008.

MARTENS, Holer. Sebsthilfe macht staerker. **Der Tagesspiegel**, Berlim, 15 nov. 2007. Disponível em: <<http://www.tagesspiegel.de/zeitung/Sonderthemen-Genossenschaften;art893,2419415>>. Acesso em: 01 abr. 2008.

MAUDOS, Joaquín; FERNÁNDEZ DE GUEVARA, Juan. **Desarrollo financiero, dependencia financiera y crecimiento económico sectorial**: nueva evidencia internacional. Papeles de Economía Española, n.110, 2006. Disponível em: <[http://www.uv.es/maudosj/publicaciones/Maudos%20y%20fernandez\\_PEE2006.pdf](http://www.uv.es/maudosj/publicaciones/Maudos%20y%20fernandez_PEE2006.pdf)>. Acesso em: 18 fev. 2008.

MICROCREDIT Summit Campaign. **About microcredit**. Disponível em: <<http://www.microcreditsummit.org/Aboutmicrocredit.htm>>. Acesso em: 18 abr. 2008.

MONZONI NETO, Mario Prestes. **Impacto em renda do microcrédito**: uma investigação empírica sobre geração de renda do Crédito Popular Solidário (São Paulo Confia), no município de São Paulo. Tese (Doutorado em Administração Pública e Governo) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2006.

NICHTER, Simeon; GOLDMARK, Lara; FIORI, Anita. **Entendendo as micro finanças no contexto brasileiro**. Rio de Janeiro: BNDES, 2002. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br/conhecimento/microfin/02livreto.pdf>>. Acesso em: 21.abr. 2008.

OLIVEIRA, Gilson Batista de (Org.). **Crédito e desenvolvimento**: reflexões sobre o papel dos bancos e das cooperativas de crédito no financiamento do investimento produtivo no Brasil. Rio de Janeiro: Publit, 2007.

OLIVEIRA, Gilson Batista de; RODRIGUES, Jessé Aquino; LUPACK, Márcia Valkiria. **Análise da gestão do espaço urbano e do desenvolvimento nas cidades da região metropolitana de Curitiba**. Curitiba: UNIFAE. Núcleo de Pesquisa Acadêmica, 2006. (Relatório de Pesquisa, n.1).

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS - OCB. Muitos resultados com pouco dinheiro. **Jornal do Comercio**, Recife, 16 mar. 2008. Disponível em: <<http://www.meujornal.com.br/OCB/Jornal/materias/integra.aspx?id=39616>>. Acesso em: 16 maio 2008.

POCHMAN, Marcio (Coord.). **PNAD 2006 primeiras análises**. Brasília: IPEA, 2007. Disponível em: <[http://www.ipea.gov.br/sites/000/2/pdf/PnadPrimeirasAnalises\\_2006.pdf](http://www.ipea.gov.br/sites/000/2/pdf/PnadPrimeirasAnalises_2006.pdf)>. Acesso em: 13 jun. 2008.

POLÍTICA REAL. **Nordeste e desenvolvimento**: novo banco de microcrédito chega ao nordeste, Brasília, 27 mar. 2008. Disponível em: <<http://www.politicareal.com.br/noticia.php?id=12663>>. Acesso em: 19 maio 2008.

PORTOSOL. Disponível em: <<http://www.portosol.com/>>. Acesso em: 08 maio 2008.

R+V VERSICHERUNG. **Friedrich Wilhelm Raiffeisen**. Disponível em: <[http://www.ruv.de/de/ueber\\_uns/geschichte/chronik/nhereszufriedrichwilhelmraiffeisen.jsp](http://www.ruv.de/de/ueber_uns/geschichte/chronik/nhereszufriedrichwilhelmraiffeisen.jsp)>. Acesso em: 02 abr. 2008.

SCIARRETTA, Toni; PRADO, Maeli. Bancos resistem a adotar o microcrédito. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 31 dez. 2007. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/ult91u359261.shtml>>. Acesso em: 01 abr. 2008.

SCHUMPETER, Joseph. A. **Teoria do desenvolvimento**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

SEBRAE. **O que é microcrédito**. Disponível em: <[http://www.sebrae.com.br/momento/tenho-um-negocio-com-menos-de-2-anos/gestao/falta-dinheiro/microcredito/450-o-que-e-microcredito/BIA\\_450/integra\\_bia](http://www.sebrae.com.br/momento/tenho-um-negocio-com-menos-de-2-anos/gestao/falta-dinheiro/microcredito/450-o-que-e-microcredito/BIA_450/integra_bia)>. Acesso em: 22 abr. 2008a.

\_\_\_\_\_. Unidade de Acesso a Serviços Financeiros. **Termo de referência do programa de apoio ao microcrédito**. Brasília, 28 mar. 2007. Disponível em: <<http://www.uasf.sebrae.com.br/uasfareas/uasfmicrocredito/microtermo>>. Acesso em: 10 maio 2008.

SEBRAE Bahia. Disponível em: <<http://www2.ba.sebrae.com.br/sebrae/%7B8886F685-6A0B-4ACE-BD74-B64563136304%7D.asp>>. Acesso em: 29 abr. 2008b.

SICREDI. Disponível em: <<http://www.sicredipioneira.com.br/>>. Acesso em: 29 abr. 2008.

SILVA, Roberto Vilela de Moura. **Disseminação de programas públicos de microcrédito: o caso da Região Metropolitana de São Paulo**. Dissertação (Mestrado em Administração Pública e Governo) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2006.

SILVEIRA, Márcio Caio. **Programa de apoio aos pequenos empreendedores: o Sistema CEAPE**. Instituto de Estudos do Trabalho e Sociedade – IETS, 2000. Disponível em: <[http://www.iets.org.br/biblioteca/Programa\\_de\\_apoio\\_aos\\_pequenos\\_empreendedores\\_o\\_sistema\\_Ceape.pdf](http://www.iets.org.br/biblioteca/Programa_de_apoio_aos_pequenos_empreendedores_o_sistema_Ceape.pdf)>. Acesso: 06 maio 2008.

SKT. PAULUSBLATT N°170. **Pater Amstad zum Gedenken**. Nova Petrópolis: Amstad, 2005.

SOARES, Marden Marques; MELO SOBRINHO, Abelardo Duarte de. **Microfinanças: o papel do Banco Central do Brasil e a importância do cooperativismo de crédito**. Brasília: Banco Central do Brasil, 2007. Disponível em: <[http://www.bcb.gov.br/htms/public/microcredito/livro\\_microfinan%27as\\_2007\\_internet.pdf](http://www.bcb.gov.br/htms/public/microcredito/livro_microfinan%27as_2007_internet.pdf)>. Acesso em: 02 maio 2008.

TEIXEIRA, Marco Antonio Carvalho. **Crédito comunitário: a experiência da Portosol**. São Paulo: Programa de Gestão Pública e Cidadania, 1998. (Originalmente publicado em: 20 Experiências de Gestão Pública e Cidadania). Disponível em: <<http://inovando.fgvsp.br/conteudo/documentos/20experiencias1997/16%20-%20portosol.pdf>>. Acesso em: 08 maio 2008.

TITELMAN, Daniel. **La banca de desarrollo y el financiamiento productivo**. Santiago de Chile: Publicação das Nações Unidas, 2003. (Documento n°137 da Serie "Financiamiento del desarrollo"). Disponível em: <[http://www.eclac.cl/cgi-bin/getProd.asp?xml=/ues/agrupadores\\_xml/aes163.xml&xsl=/agrupadores\\_xml/agrupa\\_listado.xsl](http://www.eclac.cl/cgi-bin/getProd.asp?xml=/ues/agrupadores_xml/aes163.xml&xsl=/agrupadores_xml/agrupa_listado.xsl)>. Acesso em: 10 mar. 2008.

UNIBANCO. **Microinvest**. Disponível em: <<http://www.ri.unibanco.com.br/por/res/out/mic/index.asp>>. Acesso em: 16 maio 2008.

URANI, André. **Desigualdade e pobreza no Brasil: diagnóstico e estratégias de enfrentamento**. Apresentação para o Banco Real, São Paulo, 11. maio 2006. Disponível em: <[http://www.bancoreal.com.br/sustentabilidade/pdf/artigo\\_andreurani\\_v2.pdf](http://www.bancoreal.com.br/sustentabilidade/pdf/artigo_andreurani_v2.pdf)>. Acesso em: 15 jun. 2008.

VIVACRED. Disponível em: <<http://www.vivacred.com.br/>>. Acesso em: 09 maio 2008.

WEIZENMANN, Flávio J. Oportunidades de negócios e inovação na base da pirâmide. **RealMicrocrédito**, São Paulo, 30. ago. 2005. Disponível em: <[http://www.ces.fgvsp.br/arquivos/BOP\\_Flavio\\_Weizenmann.pdf](http://www.ces.fgvsp.br/arquivos/BOP_Flavio_Weizenmann.pdf)>. Acesso em: 16 maio 2008.

WESTDEUTSCHE RUNDFUNK - WDR. **Vor 120 Jahren: Friedrich Wilhelm Raiffeisen stirbt in Heddesdorf**. Disponível em: <<http://www.wdr.de/themen/kultur/stichtag/2008/03/11.jhtml>>. Acesso em: 08 abr. 2008.

WOMEN'S WORLD BANKING. Disponível em: <<http://www.womensworldbanking.org/>>. Acesso em: 22 abr. 2008.

YUNUS, Muhammad. Bangladesh: los pioneros. **El Correo de la Unesco**, Paris, 1997. Disponível em: <<http://unesdoc.unesco.org/ulis/cgi-bin/ulis.pl?catno=105001&gp=1&mode=e&lin=1>>. Acesso em: 26 mar. 2008.

\_\_\_\_\_. What is Microcredit. **Banco Grameen**. Maio, 2008. Disponível em: <<http://www.grameen-info.org/bank/WhatisMicrocredit.htm>>. Acesso em: 15 abr. 2008.

YUNUS, Muhammad; JOLIS, Alan. **O banqueiro dos pobres**. São Paulo: Ática, 2006.

## Análise da maturidade em gestão de projetos: aplicação do modelo PMMM em fornecedores da indústria automobilística

### Analysis in the maturity of project management: applying the PMMM model in the suppliers of automotive industries

#### Resumo

Embora a logística tenha assumido, nos últimos anos, um papel de destaque no ambiente empresarial, motivando a introdução dos conceitos da gestão da logística integrada (internamente) e da gestão da cadeia de suprimentos (envolvendo os parceiros de negócio), pouco se tem discutido sobre como avaliar a sua performance. Este artigo buscou avaliar a percepção dos profissionais das indústrias do ramo automotivo da região metropolitana de Curitiba-PR, que ocupam funções ligadas, de alguma forma, a projetos para identificar o grau de maturidade em gestão de projetos da sua própria empresa com base no modelo PMMM. Os participantes responderam a um questionário com perguntas de escala Likert enviado por *e-mail* ou, em alguns casos, impresso e entregue pessoalmente, sobre a contribuição da recomendação MMOG-LE para melhorar a qualidade das ações da área de logística em suas organizações. Entre outras constatações, descobriu-se que, embora a gestão de projetos tenha crescido de importância, nas mais diferentes áreas e, mesmo tratando-se de um setor tecnologicamente avançado e que domina uma fatia significativa do produto interno bruto do país, o gerenciamento de projetos para as organizações pesquisadas ainda parece ser um problema. Aparentemente o pouco esforço na concepção de projetos, em função de recebê-los prontos de suas empresas clientes, provavelmente tem inibido maiores ações para o desenvolvimento da maturidade em gestão de projetos nestas organizações.

**Palavras-chave:** gestão de projeto; maturidade em gestão de projetos; modelos de maturidade.

#### Abstract

Although the logistics has taken on a major role in the business market in the past few years and thus promoting the concepts in the management of integrated logistics (inside the companies) and the management of supplies chains (involving the business partners), little has been discussed on how to evaluate its performance. This article evaluates the perceptions of the professionals in the automotive industry in the metropolitan region of Curitiba – PR, whose jobs are somehow related to projects aimed at identifying the maturity level of project management of the their own companies using the PMMM model. The participants answered a questionnaire with questions using the Likert scale which was sent them via e-mail or, in some cases, printed and given them in person, about the contribution of the MMOG-LE recommendation to improve the quality of the actions taken in the logistics area in their companies. Among some of the findings, it was discovered that although the project management has considerably grown in importance in different areas and that it belongs to an advanced technology and that it is responsible for a significant share in the gross national product, the projects management is still a problem for the researched companies. Apparently the lack of efforts in the conception of projects, perhaps due to the fact that they received the projects ready from their client companies has probably inhibited major actions to be taken for the development of the maturity in project management in these companies.

**Keywords:** project management; maturity in project management; maturity model.

*Jurandir Peinado\**  
*Jean Herbert Chiquini*  
*da Costa\*\**

\* Mestre em Engenharia de Produção (UFSC). Professor de Engenharia de Produção na Universidade Positivo (UP). E-mail: jurandir@up.edu.br.

\*\* Engenheiro Mecânico (UP). E-mail: jeancosta@up.edu.br

## Introdução

O PMI (*Project Management Institute*) define projeto como sendo “um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo” (PMI, 2004, p.5), Kerzner (2006, p.15) comenta que “projeto é um empreendimento com objetivo bem definido, que consome recursos e opera sob pressões de prazos, custos e qualidade”. O IPMA (*International Project Management Association*) define projeto como sendo.

uma operação, sujeita a restrições de custo e tempo, para realizar uma determinada quantidade de entregas (que, juntas, representam o escopo do projeto) de acordo com as normas e requerimentos da qualidade (ICB, 2006, p.13).

A norma ISO 10006 (1997), por sua vez, define projeto como sendo.

um processo único, consistindo de um grupo de atividades coordenadas e controladas com datas para início e término, empreendido para o alcance de um objetivo conforme requisitos específicos, incluindo limitações de tempo, custo e recursos.

Além destas, várias outras definições de projeto também foram elaboradas pelos inúmeros autores e organismos atuantes nesta área de conhecimento. Todas as definições, porém, sintetizam que projetos consistem de um conjunto de ações temporárias e singulares para atingir um determinado objetivo. É por meio dos projetos que as empresas realizam as mudanças necessárias (SATO; DERGINT; HATAKEYAMA, 2003) e as crescentes exigências dos consumidores por obter produtos e serviços no prazo, custo e qualidade adequados têm levado as empresas a elaborar mudanças organizacionais cada vez mais frequentes (RABECHINI JR; MARQUES JR; TOLEDO, 2003).

Maximiliano e Rabechini Jr. (2002) descrevem que o interesse pela gestão de projetos aumentou

significativamente desde meados dos anos 1980; os autores declaram que um dos principais indicadores desta elevação do interesse consiste no nível de crescimento do PMI, estabelecido em 1969 na Filadélfia, USA. Em adição a este organismo internacional podem-se incluir outros dois importantes institutos de gerenciamento de projetos: O IPMA (*International Project Management Association*), registrado em 1965 na Suíça e o OGC (*Office of Government Commerce*) com sede na Inglaterra (CHEN; PARTINGTON, 2002; OGC, 2008).

De acordo com Harter (2007), o valor das credenciais PMP (*Professional Management Project*) continua aumentando, pois os empregadores desejam que os gerentes de projetos tenham conhecimento e habilidades suficientes para condução de projetos e a credencial PMP é considerada importante para a seleção destes profissionais. De acordo com o informativo PM Network (2007), o PMI pretendia introduzir, até o final de 2008, mais duas modalidades de certificação profissional: credenciamento em gerenciamento de risco do projeto e em gerenciamento do cronograma do projeto. Segundo o informativo, estas duas novas modalidades de certificação de profissionais ocorrem em atendimento à demanda do mercado por profissionais cada vez mais especialistas, pois os projetos estão ficando cada vez maiores e mais complexos.

A abundante literatura disponibilizada sobre gestão de projetos, sem dúvida, é um importante indicativo da atual atenção dispensada ao tema. Muito se tem falado e escrito a respeito da importância da gestão de projetos para a sobrevivência das organizações no atual ambiente competitivo. Sato, Dergint e Hatakeyama (2003) salientam que a gestão de projetos está sendo atualmente aplicada nas mais diversas áreas, em consequência da aceleração do ritmo de mudanças em qualquer ambiente organizacional. Os

autores complementam ainda, que um conjunto de projetos se torna necessário para fazer frente a estas mudanças. Para as empresas que buscam vantagem competitiva por meio da inovação de produtos ou processos, gerar competências em gestão de projetos passou a ser fundamental (RABECHINI JR., CARVALHO; LAURINDO, 2002). O ritmo das mudanças tecnológicas atuais, cada vez mais crescentes, frequentes e rápidas, coloca o projeto em evidência, pois cada mudança é feita por meio de um projeto. O trabalho apresentado por Christopoulos (2004) sobre a importância da estratégia para gerenciar projetos de tecnologia da informação ressalta que muitas histórias de fracassos de projetos de TI resultam em razão de muitos executivos não identificarem a real importância da adoção de uma estratégia na gestão de projetos.

O crescente interesse pela gestão de projetos, alavancado pela imperiosa necessidade de mudanças do mundo globalizado, faz-se presente nos mais variados tipos de organização, demandando, cada vez mais, profissionais mais bem preparados. Lima, Carvalho e Kovaleski (1999) declaram que uma das características da gestão de projetos deve ser combinar recursos humanos e materiais na velocidade exigida pelo ritmo das mudanças dos dias atuais. Os autores apresentam um estudo que descreve os principais elementos envolvidos na gestão de projetos a partir de um estudo de caso. O resultado do estudo destaca que a principal dimensão no gerenciamento de projetos, neste caso, está na formação de recursos humanos na gestão de projetos. Chen e Partington (2002) apresentam um trabalho de comparação entre a concepção da gestão de projetos na China com a gestão de projetos adotada pelos países norte-americanos e europeus, referidos como *western countries*. Os autores salientam que, a partir da reforma econômica da década de 1980 ocorrida na China, a gestão de projetos e seus

profissionais ganharam destaque e as normas e diretrizes elaboradas pelo PMI e IPMA foram transportadas para o contexto cultural chinês.

Essa corrida pela diferenciação no gerenciamento de projetos, em anos recentes, tem aumentado significativamente o nível de detalhamento a que os tais assuntos têm sido submetidos, o que começa a exigir que se criem métricas compartilhadas de avaliação do nível de maturidade em gestão de projetos que a organização se encontra para garantir que os diversos projetos sejam bem sucedidos.

Embora o gerenciamento de projetos tenha assumido essa posição de destaque entre as atividades empresariais, nos últimos anos, em função de permitir que esforços melhor planejados conduzam a resultados mais significativos para o sucesso dos projetos, ainda são poucas as aplicações de ordem prática dos modelos de maturidade em gestão de projetos que ajudem a mensurar o estágio de desenvolvimento que a empresa se encontra para permitir a identificação de lacunas (*gaps*) que possam ser trabalhadas em busca da excelência na gestão de projetos.

Este artigo teve como objetivo principal avaliar a percepção dos profissionais das indústrias do ramo automotivo da região metropolitana de Curitiba-PR, que ocupam funções ligadas, de alguma forma, a projetos para identificar o grau de maturidade em gestão de projetos da sua própria organização por meio da aplicação do modelo de maturidade em gestão em projetos (PMMM) criada por Kerzner (2006), descrita mais adiante. Considerando a importância, levantada nesta breve introdução, que os projetos ocupam nos dias atuais, o desenvolvimento da pesquisa se justificava, do ponto de vista prático, pela possibilidade de divulgação do potencial do modelo de maturidade PMMM em gestão de projetos para outras organizações

industriais eventualmente com menor nível de amadurecimento em gestão de projetos. Tratando-se de um modelo prontamente disponível e de baixo custo de implantação, já que consiste, basicamente, em um formulário de avaliação.

A partir de uma perspectiva teórica, a realização da pesquisa também era facilmente justificada, mediante a constatação de que, embora a gestão de projetos esteja em evidência, tanto em trabalhos acadêmicos como na prática empresarial, como já mencionado, poucas são as pesquisas que tratam da avaliação do grau de maturidade em gestão de projetos destes tipos de empresas, na região metropolitana de Curitiba - PR, algo essencial. Afinal, não se pode gerenciar aquilo que não se consegue medir<sup>1</sup>.

Vale ressaltar que não foi pretensão deste estudo avaliar a qualidade da gestão de projetos praticada pelas organizações participantes. O foco se concentrou em identificar o nível de maturidade por meio da aplicação do modelo PMMM aos fornecedores da indústria automotiva da região metropolitana de Curitiba - PR.

## 1 Modelos de verificação da maturidade em projetos

O simples uso da gestão de projetos não leva à excelência; segundo Kezner (2006), o tempo para isto pode ser reduzido com a realização de planejamento estratégico para gestão de projetos. Nesta mesma linha, Valeriano (2007) apresenta um roteiro para o gerenciamento estratégico, o roteiro é apresentado como uma lista de verificação e resume os aspectos essenciais que devem ser levados em conta para a realização do planejamento estratégico para gestão de projetos. De acordo com Bouer e Carvalho (2005), modelos de maturidade em projeto têm sido estudados e desenvolvidos para apoiar e dirigir as estratégias de gestão de projetos.

A literatura em gestão de projetos destaca que o fato de uma organização possuir uma metodologia singular para a gestão de projetos é um sinal vital do seu grau de maturidade. A literatura disponível apresenta alguns modelos teóricos de verificação da maturidade em projetos de uma empresa. A base para a excelência em gestão de projetos é descrita por Kerzner (2006) por meio do modelo de maturidade em gestão e projetos (PMMM); este modelo é descrito pormenorizadamente no próximo tópico. Outro modelo teórico de verificação da maturidade em projetos é apresentado pelo próprio PMI. Trata-se do modelo OPM3 - *Organizational Project Management Maturity Model*. Este modelo teórico é composto de três níveis: 1. Conhecimento; 2. Avaliação e 3. Melhoramento. Rabechini Jr., Marques e Toledo (2003) apresentam um trabalho decorrente de um diagnóstico elaborado, com base no modelo OPM3, que mostrou os principais elementos de um plano de ação que visou a melhoria do nível de maturidade de uma empresa de engenharia da construção. De acordo com Santos e Marin (2006), organizações das áreas de aviação, construção, eletro-eletrônico,

---

<sup>1</sup> Essa expressão é atribuída, às vezes, a Peter Drucker (NELSON, 2007; GEBLER, 2006), outras vezes aos gurus da qualidade (BURKHALTER, 1994), ou a inúmeros outros autores. Alguns a atribuem a origens mais remotas. Lord Kelvin, no século XIX já teria utilizado a frase (ERICSSON; PRIETULA; COKELY, 2007), advertindo ainda que “quando se pode medir aquilo sobre o que se está falando, exprimindo-o em números, sabe-se algo a respeito; mas quando não se pode medir, quando não se pode exprimir a argumentação em números, o conhecimento existente é de um tipo pobre e insatisfatório” (ALDER, 2007; NUGENT, 2007). Galileu Galilei também teria servido de fonte de inspiração, ao recomendar, ainda no século XIV: “conte o que for contável, meça o que for mensurável. O que não for mensurável, torne mensurável” (NUGENT, 2007).

TI, logística, montadoras de veículos, química fina e pesada (no Brasil) tem aplicado o modelo OPM3 e encontrado valores inferiores a 20%; os autores concluem que tais valores indicam que tais organizações não se ajustaram ainda às melhores práticas de gestão de projetos.

Uma interessante pesquisa anual sobre a maturidade em gestão de projetos é apresentada por Prado e Archibald (2007); a recente pesquisa envolveu 258 empresas brasileiras, o trabalho utiliza o modelo PRADO-MMGP que apresenta cinco níveis de maturidade: (1) inicial, (2) conhecido, (3) padronizado, (4) gerenciado e, (5) otimizado. O modelo proposto foi publicado em dezembro de 2002 e é originário da experiência prática do autor. Em outra pesquisa, Rabechini Jr. e Gelamo (2003) utilizam um questionário baseado nos diversos modelos de maturidade para sistematizar o levantamento de dados e facilitar a equalização das informações em uma pesquisa realizada com técnicos e gerentes de projeto, sobre a maturidade da gerência de projetos em uma empresa de sistemas em tecnologia da informação.

Como visto, modelos de maturidade vêm sendo desenvolvidos para as mais diversas áreas de conhecimento; Silveira, Guimarães e Abraão (2007) apresentam um trabalho que discute o desenvolvimento e a aplicação de modelos que identificam e classificam estágios de maturidade nas organizações, em particular, os autores discutem o modelo de maturidade P-CMM (*People Capability Maturity Model*) que busca mensurar o nível de maturidade em gestão de pessoas nas organizações. Alstom e Power (2005) apresentam uma pesquisa sobre o nível de maturidade no gerenciamento de projetos na área de construção civil do Egito, o trabalho procurou levantar as eventuais lacunas (*gaps*) na área, comparando-as às técnicas de gestão de projetos utilizadas em

organizações internacionalmente reconhecidas. Os autores, dentre outras descobertas, levantaram que o gerenciamento de projetos da construção civil do Egito apresenta dificuldades na habilidade de liderança, gerenciamento de equipe, apoio da alta administração, gerenciamento de custos e comunicação com os clientes. Moraes e Laurindo (2004) apresentam um levantamento sobre o grau de formalização dos processos de gestão de projetos, descritos pelo PMI (2004), em organizações que desenvolvem projetos de *software*. Apesar não constituírem um modelo de maturidade propriamente dito, os autores utilizaram este grau formalização, como uma medida dos diferentes níveis de maturidade.

Harrinson, Martins e Tsai (2006) apresentam uma pesquisa que analisou a maturidade em gerenciamento de projetos por meio da aplicação do modelo de maturidade PMBoK *Maturity Model*, em uma empresa de manufatura de placas e de produtos eletrônicos sem cultura de gerenciamento de projetos. Os autores levantaram também a importância do alinhamento das estruturas organizacionais com os objetivos corporativos da empresa, sustentado pelo planejamento estratégico de médio e longo prazo, através dos planos e estratégias organizacionais. Vaz e Miyake (2003) utilizam o modelo CMM (*capability maturity model*), adaptado para avaliar o estágio em que se encontra uma organização produtiva em relação à função manutenção de equipamentos; os autores justificam que o modelo é aproveitado para a elaboração de um instrumento de pesquisa que restrinja interpretações subjetivas *ad hoc*, fornecendo avaliações balizadas de modo mais consistente. Segundo os autores, o modelo CMM foi desenvolvido pelo SEI (*Software Engineering Institute*) para estabelecer um padrão de qualidade para os *softwares* desenvolvidos para as forças armadas norte-americanas. Oliveira e Bronzo (2005) discutem o desenvolvimento

e a aplicação de modelos de maturidade no planejamento e na gestão dos processos logísticos; os autores abordam o desenvolvimento mais recente de modelos de maturidade aplicados ao gerenciamento integrado de cadeias de suprimentos baseados nas premissas da BPR (*Business Process Reengineering*) e as métricas do SCOR (*Supply Chain Operations Reference*).

Carvalho e Rabechini (2003) apresentam os requisitos necessários para uma organização construir competências para alcançar a maturidade em gestão de projetos considerando o conceito de projeto e as formas de estruturas organizacionais para viabilizar a atividade de projeto e critérios para sua seleção. Por meio de um estudo de caso foi elaborada uma análise comparativa de diferentes modelos teóricos de maturidade em projeto, que aponta uma correlação entre estes modelos e ressalta a importância para seu aprimoramento uma vez que o próprio guia PMBoK não fornece uma estrutura para conduzir uma organização à maturidade em gestão de projetos, nem os parâmetros necessários para avaliar o estágio em que estão as competências da organização nesta área.

## 2 Metodologia

Para o desenvolvimento deste trabalho optou-se pela utilização do modelo PMMM, proposto por Kerzner (2006), que se destaca dos demais modelos apresentados na revisão da literatura, por haver sido utilizado por vários pesquisadores, fato que qualifica a validade do método.

O modelo PMMM sugere que para uma empresa alcançar a excelência em gerenciamento de projetos é necessário galgar cinco níveis, semelhantes ao CMM, em que cada nível representa um grau diferente de maturidade (VAZ; MIYAKE, 2003; RABECHINI JR.; PESSOA, 2005; SEI, 2008).

- Nível 1 - Linguagem comum: a organização reconhece a importância da gestão de projetos e a necessidade de ter um bom entendimento e conhecimento básico na disciplina, com condições, ao menos, para estabelecer uma terminologia.
- Nível 2 - Processos comuns: a organização reconhece a necessidade de estabelecer processos comuns para projetos. Os processos comuns visam repetir o sucesso obtido de um projeto para todos os outros na organização.
- Nível 3 - Metodologia única: a organização reconhece a possibilidade de obter sinergia dada à combinação de várias metodologias dentro de uma única, sendo que seu eixo central é o gerenciamento de projetos.
- Nível 4 - *Benchmarking*: neste nível a organização reconhece que a melhoria dos processos é necessária para manter uma vantagem competitiva. O *benchmarking* deve ser realizado de forma contínua.
- Nível 5 - Melhoramento contínuo: a organização avalia as informações obtidas por meio do *benchmarking* e deve então decidir se estas informações poderão melhorar ou não sua metodologia em gestão de projetos.

A maturidade em gerenciamento de projetos, segundo Kerzner (2006), tem seu verdadeiro início a partir do nível 3, quando inicia a busca de uma metodologia única em gestão de projetos. O processo de implementação de uma metodologia única, segundo o autor, pode ser avaliado considerando-se um ciclo de cinco fases:

- Fase 1 - Embrionária: onde se observa se existe o reconhecimento ou não da importância do gerenciamento de projetos para a empresa.



- Fase 2 - Executiva: a gerência executiva aceita a importância do gerenciamento da gestão de projetos, a aceitação é determinada a partir do entendimento do significado de gerenciamento de projetos e visível apoio aos projetos por parte desta gerência.
- Fase 3 - Gerente de área: significa o explícito apoio deste nível de gerência à implantação do gerenciamento de projetos e seu comprometimento, implicando na busca de capacitação partindo da implantação de programas de treinamento em gestão de projetos.
- Fase 4 - Crescimento: onde há a disseminação da metodologia de gerenciamento de projetos pela empresa, promovendo-se o reconhecimento da importância dos processos de gerenciamento nas atividades fins e nas diversas funções da empresa.
- Fase 5 - Maturidade: quando é desenvolvido um sistema formal de gerenciamento e controle integrado de prazos e custos de projetos e é criado um programa oficial de capacitação na empresa em gerenciamento de projetos.

Para a verificação da fase deste terceiro nível de maturidade da organização, Kerzner (2006) propõe um questionário estruturado de vinte questões, apresentado logo mais adiante no quadro 01 deste artigo. Cada pergunta tem sete possibilidades de resposta, a cada resposta é, então, atribuído um número variando de -3 a +3, conforme indicado no quadro 01.

QUADRO 01 - VALORES DAS RESPOSTAS DO QUESTIONÁRIO SOBRE O NÍVEL DE MATURIDADE

Peso	Resposta
- 3	Discordo totalmente
- 2	Discordo
- 1	Discordo parcialmente
0	Sem opinião
+ 1	Concordo parcialmente
+ 2	Concordo
+3	Concordo totalmente

FONTE: Kerzner (2006)

Cada valor da resposta para cada uma das questões de 1 a 20 indicado no quadro 01 é então colocado no quadro 02. O valor total, calculado por meio do quadro 02, servirá para indicar a fase que a organização se encontra para o terceiro nível de maturidade proposto por Kerzner (2006).

QUADRO 02 - ESCORES DE PONTUAÇÃO INDICADORES DA FASE DO TERCEIRO NÍVEL DE MATURIDADE

Embrionária		Executiva		Gerente de área		Crescimento		Maturidade	
Questão	Valor	Questão	Valor	Questão	Valor	Questão	Valor	Questão	Valor
1.		5.		7.		4.		2.	
3.		10.		9.		6.		15.	
14.		13.		12.		8.		16.	
17.		20.		19.		11.		18.	
Total		Total		Total		Total		Total	

Total geral:

FONTE: Kerzner (2006)

Uma pontuação alta (geralmente igual ou superior a +6) indica que aqueles estágios de evolução para a maturidade já foram atingidos, ou pelo menos que se está a caminho dela. Estágios com escores muito baixos indicam que não se chegou a essa posição. O estudo envolveu a coleta de dados por meio do questionário sobre maturidade em gestão de projetos proposto por Kerzner (2006) contendo 20 questões com escala Likert, o questionário foi enviado por *e-mail*, tipo *survey* eletrônica, para quase 100 gerentes, supervisores ou técnicos das diversas áreas funcionais de organizações do ramo automotivo, fornecedoras de primeira e segunda camada de grandes montadoras de veículos, com suas plantas industriais localizadas na região metropolitana de Curitiba. Foram escolhidas empresas do ramo automotivo, uma vez que, por se tratarem de organizações certificadas por diversas normas como a QS 9000, ISO 9001:2000 ou ISO/TS 16949, entre outras, permitem pressupor que tais empresas apresentem elevado grau de maturidade em gestão de projetos. Sem esta delimitação a grande diversificação de tipos de empresas tornaria sua participação na pesquisa pouco produtiva para fins de análise de resultados.

Originalmente, foi realizada uma pesquisa inicial aos gerentes e supervisores de logística às três empresas montadoras de veículos da região metropolitana de Curitiba-PR, para levantar os nomes e *e-mails* dos respondentes em potencial das empresas fornecedoras. Assim, foram enviados 93 *e-mails*, para 17 empresas distintas. Infelizmente, 25 dos *e-mails* enviados retornaram como impossíveis de serem entregues aos destinatários, o que reduziu para pouco menos de 70 os possíveis respondentes. Destes obteve-se, inicialmente, apenas oito respostas por correio eletrônico. Por isso, aproximadamente trinta dias após o seu envio, o questionário foi reenviado eletronicamente. Essa segunda tentativa revelou-se bastante decepcionante, com apenas três novas participações. Optou-se, então, por imprimir os questionários e visitar as principais empresas (de maior porte) pessoalmente para solicitar o preenchimento do questionário. Desta forma, foi possível obter outras 18 respostas, totalizando 29 respostas de cinco empresas (pelo menos três funcionários por empresa responderam ao questionário). A coleta acabou ocorrendo ao longo de quase quatro meses, desde o final de março até junho de 2008.

Ao final, a taxa de retorno obtida não foi a inicialmente esperada pelos pesquisadores, porém considerada suficiente (10 das 17 empresas originalmente prospectadas) para prosseguir o trabalho proposto. Vieira, Viana e Echeveste (1998), Scornavacca Jr., Becker e Andraschko (2001), Cohen (2003), Graeml e Csillag (2006), apenas para citar alguns pesquisadores que adotaram este instrumento de coleta de dados, trabalharam com taxas de retorno bem inferiores em suas pesquisas.

O quadro 03, a seguir, apresenta as perguntas do questionário, para as quais os participantes deveriam escolher entre uma das seguintes possíveis respostas: “discordo totalmente”, “discordo”, “discordo parcialmente”, “sem opinião”, “concordo parcialmente”, “concordo”, “concordo totalmente”.

QUADRO 03 - QUESTÕES RESPONDIDAS PELOS PARTICIPANTES DA PESQUISA

<p>As 20 questões a seguir envolvem a maturidade em gestão de projetos. Seja, por favor, o mais honesto possível nas suas respostas. Marque a resposta que você considera a correta, não aquela que você imagina que deveria ser a melhor alternativa</p> <p>Para cada uma das afirmações a seguir, indique se concorda ou discorda e em que intensidade:</p> <p><b>Questões de escala Likert</b></p>
<p>1. Minha empresa reconhece a necessidade da gestão de projetos. Essa necessidade é reconhecida em todos os níveis da gerência, inclusive pela alta administração.</p>
<p>2. Minha empresa tem um sistema para gerenciar tanto o custo quanto o cronograma. O sistema requer números de encargos financeiros e códigos de conta contábil. O sistema informa variações em relação aos objetivos planejados.</p>
<p>3. Minha empresa tem reconhecido as vantagens passíveis de serem alcançadas através da implementação da gestão de projetos. Esses benefícios são reconhecidos em todos os níveis gerenciais, incluindo a alta administração.</p>
<p>4. Minha empresa (ou divisão) tem uma metodologia facilmente identificável de gestão de projetos que utiliza as fases do ciclo de vida.</p>
<p>5. Nossos executivos apóiam ostensivamente a gestão de projetos, por meio de palestras, correspondência e inclusive pela presença ocasional em reuniões e relatórios da equipe de projetos.</p>
<p>6. Minha empresa tem compromisso com o planejamento antecipado visando à qualidade. Tentamos fazer sempre o melhor possível em matéria de planejamento.</p>
<p>7. Nossos gerentes de áreas de níveis médio e inicial apoiam por inteiro e ostensivamente o processo da gestão de projetos.</p>
<p>8. Minha empresa faz o possível para minimizar os “desvios” de escopo (ex. mudanças de escopo) em nossos projetos.</p>
<p>9. Nossos gerentes de áreas estão comprometidos não apenas com a gestão dos projetos, mas também com o cumprimento dos prazos estabelecidos para a conclusão dos objetivos.</p>
<p>10. Os executivos em minha empresa têm bom conhecimento dos princípios da gestão de projetos.</p>
<p>11. Minha empresa selecionou um ou mais softwares para serem utilizados com sistema de controle dos projetos.</p>
<p>12. Nossos gerentes de áreas de níveis médio e inicial foram treinados e instruídos em gestão de projetos.</p>
<p>13. Nossos executivos compreendem o conceito de responsabilidade e atuam como responsáveis em determinados projetos.</p>

14. Nossos executivos reconheceram ou identificaram as aplicações da gestão de projetos nas várias divisões do nosso empreendimento.
15. Minha empresa conseguiu integrar com sucesso o controle de custo e cronograma tanto para a gestão de projetos quanto para relatórios de situação.
16. Minha empresa desenvolveu um currículo de gestão de projetos (ex. mais do que um ou dois cursos) para o aperfeiçoamento das qualificações de nossos funcionários em gestão de projetos.
17. Nossos executivos reconheceram o que precisa ser feito a fim de ser alcançada a maturidade em gestão de projetos.
18. Minha empresa considera e trata a gestão de projetos como profissão, e não apenas como tarefa de tempo parcial.
19. Nossos gerentes de nível médio e inicial estão dispostos a liberar seus funcionários para treinamento em gestão de projetos.
20. Nossos executivos têm demonstrado disposição para mudanças na maneira tradicional de conduzir negócios para chegar à maturidade em gestão de projetos.

FONTE: Kerzner (2006)

### 3 Resultados obtidos

Como foi explicado anteriormente, o modelo de maturidade adotado considera a escala ordinal de respostas (de “concordo plenamente” até “discordo totalmente”) como se fosse um intervalo escalar, para permitir que os resultados sejam pontuados indicando, em forma numérica, o estágio de maturidade no nível três do modelo PMMM. Espera-se, desta forma, fornecer informações organizadas ao leitor, de maneira a permitir o melhor entendimento da percepção dos participantes da pesquisa sobre o nível de maturidade em gestão de projetos

pelos fornecedores da indústria automobilística.

Cada uma das 20 respostas obtidas dos 29 questionários respondidos foi tabulada de acordo com o procedimento indicado no quadro 02 discutido anteriormente. A tabulação dos resultados demonstrou claramente que duas das empresas distinguiram-se das demais apresentando elevada pontuação para todas as fases de maturidade do nível três do modelo PMMM, enquanto as outras oito empresas apresentaram baixa pontuação para todas as fases propostas pelo modelo, desta forma os dados foram separados em dois estratos distintos. O quadro 04 apresenta as médias e os desvios-padrão obtidos para cada uma das duas situações.

A análise da média e desvio-padrão dos resultados apresentados no quadro 04 aponta para duas situações: duas das empresas, denominadas por empresa A e empresa B, apresentaram pontuação elevada para todas as fases de maturidade do nível três proposto pelo modelo PMMM. Tais resultados indicam que ambas as empresas atingiram o nível de maturidade para o nível três e provavelmente se encontrem nos níveis de *benchmarking* e/ou melhoria contínua (níveis quatro e cinco). A média para todas as fases foi superior a +9,8, com um desvio padrão normalmente baixo, o que indica consenso entre os respondentes e permitiu a utilização da média aritmética das respostas dos respondentes.

Por outro lado, as oito outras empresas, denominadas como C, D, E, F, G, H, I e J apresentaram baixa pontuação para todas as fases de maturidade no nível três, proposto pelo modelo PMMM. Tais resultados indicam que as empresas

QUADRO 04 - MÉDIA E DESVIO PADRÃO DAS RESPOSTAS OBTIDAS NOS QUESTIONÁRIOS

Empresas	Questão	Embrionário	Executivo	Gerente de área	Crescimento	Maturidade
A e B	Média	10,8	10,8	10,3	11,8	9,8
	Desvio padrão	1,5	1,9	1,3	0,5	2,1
C, D, E, F, G, H, I e J	Média	4,5	4,1	2,9	3,1	3,4
	Desvio padrão	1,1	1,2	2,3	0,8	0,6

FONTE: Os autores

ainda não atingiram sequer o nível de maturidade para o nível três e provavelmente se encontrem em níveis inferiores de maturidade como os de linguagem comum ou processos comuns (níveis um e dois). As médias para todos os níveis ficaram praticamente entre +3,0 e +4,0 e o desvio padrão das respostas foi normalmente baixo.

Os resultados se revelaram uma importante descoberta, pois, mesmo tratando-se de um setor tecnologicamente avançado e que domina uma fatia significativa do produto interno bruto do país, o gerenciamento de projetos para os fornecedores da indústria automotiva pesquisados ainda parece ser um problema, os pesquisadores acreditam que o motivo possa ser explicado em função de que tais empresas gerenciam apenas projetos já prontos que foram elaborados pelas montadoras suas clientes. Parece que o fato da necessidade de pouco esforço na concepção de projetos, nestes casos específicos, tem inibido a participação da gestão de projetos nos planejamentos estratégicos destas empresas. É preciso levar em consideração ainda que à medida que se avança a montante na cadeia de suprimentos, o porte das empresas diminui, escasseando também os recursos para investimentos, ou diminui a importância do setor automotivo como cliente e, por consequência, o seu poder de barganha. Faltando recursos ou interesse, torna-se difícil convencer os fornecedores a realizar investimentos pesados em gestão de projetos.

## Considerações finais

Este artigo procurou mostrar que, embora a gestão de projetos tenha crescido de importância, nas mais diferentes áreas, os mecanismos para medir a sua maturidade ainda são pouco difundidos na prática corporativa. A partir disto, justificou-se o estudo da aplicação de um modelo de maturidade em gestão de projetos

em empresas que, aparentemente, já deveriam apresentar elevados níveis de maturidade.

Os resultados da *survey* aplicada aos profissionais envolvidos com projetos das empresas não foram próximos do esperado, pelo contrário, a maioria deles tem a percepção de que a organização não atingiu o terceiro nível de maturidade de uma escala de cinco níveis, proposta por Kerzner (2006).

Apesar dos resultados interessantes obtidos, este estudo apresenta algumas limitações que reduzem o alcance das suas conclusões. Trata-se de uma *survey* com poucos respondentes. A pequena amostra aumenta o risco relacionado às inferências realizadas, uma vez que determinadas configurações podem ser decorrentes de mero acaso.

No estágio seguinte da pesquisa, os autores pretendem entrevistar os clientes dos participantes da *survey* cujos resultados foram ora relatados, para verificar se eles, pressupostos incentivadores da adoção da prática de gerenciamento de projetos pelos seus fornecedores, acreditam nos resultados obtidos e qual seria o motivo principal dos resultados obtidos. Também se pretende saber deles se têm percebido melhoria na maturidade em gestão de projetos dos fornecedores.

Independentemente do modelo adotado para avaliar o grau de maturidade em gestão de projetos da empresa, é importante que isto não deixe de ser feito, para permitir que melhorias possam ser incorporadas à rotina do planejamento estratégico, como já acontece com outras atividades da operação de uma empresa. Nesse sentido, considera-se que a discussão realizada neste trabalho sobre a análise da maturidade em gestão de projetos, tenha sido importante não só pelos resultados obtidos, mas por ter estimulado o debate sobre a necessidade de medir para poder gerenciar.

- Recebido em: 16/01/2010
- Aprovado em: 03/05/2010

## Referências

- ALDER, K. A Passion for precision. **American Scientist**, New Haven, Conn., v.95, n.3, p.273-274, May/June 2007.
- ALSTOM, T; POWER, F. Towards better practice of project management in egyptian construction industry. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON MANAGEMENT OF TECHNOLOGY - IAMOT, 14., 2005, Viena, Austria. **Proceddings...** Viena, 2005.
- BOUER, R.; CARVALHO, M. M. Metodologia singular de gestão de projetos: condição suficiente para a maturidade em gestão de projetos? **Produção**, São Paulo, v.15, n.3, p.347-361, set./dez. 2005.
- BURKHALTER, B.B. The evolution of a continuous quality improvement process in a university setting: a working model for consideration. **Total Quality Management**, Abingdon, Mass., v.5, n.4, p.169-184, July 1994.
- CARVALHO, M. M.; RABECHINI JR., R. Uma análise comparativa dos modelos de maturidade em gestão de projetos. In: SEMINÁRIO LATINO-IBEROAMERICANO DE GESTIÓN TECNOLÓGICA – ALTEC, 10., 2003, Cidade do México. **Anais...** Cidade do México: ALTEC, 2003. CD-ROM.
- CHEN, P; PARTINGTON, D. An interpretative comparison of chinese and western conceptions of Project management work: towards a research agenda. In: BRITISH ACADEMY OF MANAGEMENT CONFERENCE – BAM, 2002, London: England. **Proceddings...** London, 2002.
- CHRISTOPOULOS, T. P. Importância da estratégia na gestão de projetos de TI. In: CONGRESSO ANUAL DE TECNOLOGIA DE INFORMAÇÃO – CATI, 4. 2004, São Paulo. **Anais...**São Paulo: FGV-SP 2004, CD-ROM.
- COHEN, M. **Uso da informação na economia de informação**: um estudo na indústria do estado de São Paulo. 2003 133p. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2003.
- ERICSSON, K. A.; PRIETULA, M. J.; COKELY, E. T. The making of an expert. **Harvard Business Review**, Boston, Mass., v.85, n.7/8, p.114-121, July/Aug. 2007.
- GEBLER, D. Is your culture a risk factor? **Business & Society Review**, Boston, MA, v.111, n.3, p.337-362, Fall, 2006.
- GRAEML, A. R.; CSILLAG, J. M. Application of an e-mail survey using a Word form. In: THE SEVENTEENTH ANNUAL CONFERENCE OF POMS, Boston, MA, 2006. **Proceddings...** Boston, 2006. CD-ROM.
- HARRISON, P. D.; MARTINS, M. R.; TSAI, L. W. K. Uma aplicação do modelo de maturidade PMBoK maturity model. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO – ENEGEP, 26., 2006, Fortaleza. **Anais...** Rio de Janeiro: ABEPRO, 2006, CD-ROM.
- HARTER, P. PMI Credentials aim to bring organizational success. **Certification Magazine**, v.9, n.5, p.24-38, May 2007.
- ICB – IPMA Competence Baseline version 3.0. International Project Management Association. P. O. Box 1167 NL-3860 BD Nijkerk. June, 2006. Disponível em: <[http://www.ipma.ch/Documents/ICB\\_V\\_3.0.pdf](http://www.ipma.ch/Documents/ICB_V_3.0.pdf)>. Acesso em: 12 maio 2009.
- INTERNATIONAL Standard Organization. **ISO 10006**: quality management - guidelines to quality in project management. Genebra, 1997.
- KERZNER, H. **Gestão de projetos**: as melhores práticas. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- LIMA, I. A. de; CARVALHO, H. G.; KOVALESKI, J. L. O pesquisador como gestor de projetos cooperativo de pesquisa & desenvolvimento. In: SEMINÁRIO LATINO-IBEROAMERICANO DE GESTIÓN TECNOLÓGICA - ALTEC, 8., 1999, Valencia, Espanha. **Anais...**Valência: ALTEC, 1999, CD-ROM.
- MAXIMIANO, A. C. A.; RABECHINI JR, R. Maturidade em gestão de projetos: análise de um caso e proposição de um modelo. In: SIMPÓSIO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA, 22., 2002, Salvador. **Anais...** Salvador: ABEPRO, 2002, CD-ROM.
- MORAES, R. O.; LAURINDO, F. J. B.. Projetos de TI e as dimensões da maturidade em gestão de projetos. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO - ENEGEP, 24., 2004, Florianópolis. **Anais...**Rio de Janeiro: ABEPRO, 2004, CD-ROM.
- NELSON, B. Strategic recognition create a culture of apt recognition. **Leadership Excellence**, Provo, Utch, v.24, n.2, p.7, Feb. 2007.

NUGENT, P. Add value with measurement. **Quality**, Wheaton, Ill., v.46, n.9, p.30-33, Sep. 2007.

OGC - Office of Government Commerce. Disponível em: <[http://www.ogc.gov.uk/who\\_we\\_are.asp](http://www.ogc.gov.uk/who_we_are.asp)>. Acesso em: 02 jul. 2008.

OLIVEIRA, M. P. V.; BRONZO, M. Desenvolvimento e avaliação de modelos de maturidade em processos logísticos. In: SIMPÓSIO DE ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO, LOGÍSTICA E OPERAÇÕES INDUSTRIAIS - SIMPOI, 8., 2005, São Paulo. **Anais...**São Paulo: FGV-EAESP, 2005, CD-ROM

PMI Standards Committee. **A guide to the project management body of knowledge (PMBok)**. Newton Square, PA: Project Management Institute, 2004.

PM Network. Project Risk Management & Project Scheduling Credentials Coming in 2008. **PM Network**, Drexel Hall, Pa., p7-7, Supplement. Dec. 2007.

PRADO, D.; ARCHIBALD, R. (Org.). Pesquisa sobre maturidade em gerenciamento de projetos: relatório anual 2006. **MPCM Maturity By Project Category Model**, 2007. Disponível em: <[http://www.maturityresearch.com/2006/downloads/RelatorioFinal\\_Completo\\_MPCM\\_2006.pdf](http://www.maturityresearch.com/2006/downloads/RelatorioFinal_Completo_MPCM_2006.pdf)>. Acesso em: 04 ago. 2008.

RABECHINI JR., R.; CARVALHO, M. M.; LAURINDO, F. J. B. Fatores críticos para implementação de gerenciamento por projetos: o caso de uma organização de pesquisa. **Produção**, São Paulo, v.12, n.2, p.28-41, abr./jun. 2002.

RABECHINI JR, R.; GELAMO, R. P. Organização da gerencia de projetos em uma empresa integradora de sistemas em tecnologia da informação. In: SEMINÁRIO LATINO-IBEROAMERICANO DE GESTIÓN TECNOLÓGICA - ALTEC, 10., 2003, Cidade do México. **Anais...**Cidade do México: ALTEC, 2003, CD-ROM.

RABECHINI JR, R; MARQUES JR. L. J.; TOLEDO, N. N. Avanço com modelo de maturidade em gerenciamento de projetos. In: SEMINÁRIO LATINO-IBEROAMERICANO DE GESTIÓN TECNOLÓGICA - ALTEC, 10., 2003, Cidade do México. **Anais...**Cidade do México: ALTEC, 2003, CD-ROM.

RABECHINI JR., R.; PESSOA, M. S. P. Um modelo estruturado de competências e maturidade em gerenciamento de projetos. **Produção**, São Paulo, v.15, n.1, p.34-43, jan./abr. 2005.

SANTOS, L. A.; MARIN, H. F. A maturidade organizacional em gerenciamento de projetos (opm3®) de informática em saúde. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE INFORMÁTICA EM SAÚDE - CBIS, 10., 2006, Florianópolis. **Anais...**São Paulo: SBIS, 2006, CD-ROM.

SATO, C. E. Y.; DERGINT, D. A.I; HATAKEYAMA, K. Gestão de projetos tecnológicos em instituto de pesquisa e desenvolvimento (P&D) em cooperação com a universidade: projeto ROBOTURB – um estudo de caso. In: SEMINÁRIO LATINO-IBEROAMERICANO DE GESTIÓN TECNOLÓGICA, 10., 2003, Cidade do México. **Anais...**Cidade do México: ALTEC, 2003, CD-ROM.

SCORNAVACCA JR., E.; BECKER, J. L.; ANDRASCHKO, R. E-survey: concepção e implementação de um sistema de survey por Internet. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO - ENANPAD, 15., 2001, Campinas. **Anais...**Rio de Janeiro: ANPAD, 2001, CD-ROM.

SEI - SOFTWARE ENGINEERING INSTITUTE: CAPABILITY MATURITY MODEL FOR SOFTWARE (CMM). Disponível em: <<http://www.sei.cmu.edu/cmm/>>. Acesso em: 20 mar. 2008.

SILVEIRA, V. N. S.; GUIMARÃES, L. V. M.; ABRAÃO, H. E. Os modelos de maturidade e a gestão de pessoas: o modelo P-CMM. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - ENANPAD, 32. 2007, Rio das Pedras. **Anais...**Rio de Janeiro: ANPAD, 2007, CD-ROM.

VALERIANO, D. **Moderno gerenciamento de projetos**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

VAZ, J. C.; MIYAKE, D. I. Avaliação da função manutenção em organizações produtivas com base num instrumento derivado do CMM. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO - ENEGEP, 23. 2003, Ouro Preto. **Anais...**Rio de Janeiro: ABEPRO, 2003, CD-ROM.

VIEIRA, B. L. A.; VIANA, D. A.; ECHEVESTE, S. Comércio eletrônico via Internet: uma abordagem exploratória. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO - ENANPAD, 22., 1998, Foz do Iguaçu. **Anais...**Rio de Janeiro: ANPAD, 1998, CD-ROM.

# Logística reversa em concessionárias de veículos novos: um estudo multicaso

## Reverse logistics in new car dealerships: a multicase study

*Tiago Borges de Abreu Sampaio\**  
*Ieda Pelogia Martins Damian\*\**  
*Edgard Monforte Merlo\*\*\**

---

### Resumo

O presente artigo objetivou investigar as práticas de logística reversa no varejo de concessionárias de veículos novos atuantes na cidade de Ribeirão Preto, Estado de São Paulo. Foram descritas e analisadas as estruturas de logística reversa existentes em três grandes grupos atuantes no setor. Os principais resultados obtidos foram que em duas das concessionárias pesquisadas não existe uma preocupação quanto a questões ambientais e pouco conhecimento sobre as práticas de logística reversa utilizadas. Apenas na concessionária C foram identificadas ações pró-ativas quanto à gestão reversa de materiais e produtos. Especificamente, neste caso, fruto de uma preocupação que advém de uma visão estratégica originada na matriz no exterior.

**Palavras-chave:** logística reversa; concessionárias de veículos; gestão empresarial; meio ambiente.

### Abstract

This work aimed to investigate the reverse logistics practices in new car dealers' retail acting in Ribeirão Preto, state of São Paulo. The activities of reverse logistics were analyzed in three different companies. The main results obtained were that in two searched dealers there was no concern neither with environmental issues nor with knowledge about reverse logistic practices. Only in dealer C proactive actions related to reverse logistic of materials and products were identified. In this case it was noticed that this awareness came from one strategic vision raised from the foreigner headquarter.

**Keywords:** reverse logistics; vehicle dealers; business management; environment.

\* Graduado em Administração de Organizações, FEARP/USP. Administrador de Empresas. E-mail: borgesas@gmail.com

\*\* Doutoranda em Administração de Organizações, FEARP/USP. Professora do Centro Universitário Moura Lacerda, Ribeirão Preto - SP. E-mail: ieda.martins@bol.com.br

\*\*\* Doutor em Administração FEA/USP. Professor da FEARP/USP. E-mail: edgardmm@usp.br

## Introdução

No último século, a humanidade realizou grandes avanços tecnológicos e de gestão de negócios, assistiu-se ao crescimento das capacidades e volumes de produção e nesse sentido o setor automobilístico tornou-se referência para estudos e criação de modelos de gestão. Entretanto, o uso de recursos naturais também cresceu em larga escala, aumentando os problemas de poluição, lixo e resíduos nas grandes cidades.

A emergência dos problemas ambientais, em grande parte derivada do modelo de desenvolvimento adotado no último século, contribuiu com a atual preocupação sobre a responsabilidade ambiental das empresas. Em razão disso, a adoção de modelos de gestão ambiental é cada vez mais exigida nas organizações atuais.

Nesse contexto, ganha relevância o estudo da logística reversa, responsável pelo fluxo inverso dos materiais até a sua disposição final. Desta maneira, o presente artigo tem como objetivo investigar as práticas de logística reversa no varejo de três concessionárias de veículos novos da cidade de Ribeirão Preto, Estado de São Paulo.

As principais justificativas para o estudo repousam no fato de que existem poucos estudos sobre a logística reversa em concessionárias de veículos e também no fato de que dada a relevância do setor automobilístico estas empresas geram um grande número de empregos e são a ponta final de uma cadeia produtiva de grande importância na economia brasileira.

Neste texto o conceito de logística reversa a ser utilizado foi o apresentado por Rogers e Tibben-Lembke (1999) como sendo o processo de planejar, implementando e controlando o fluxo do custo efetivo de matérias-primas, estoques em processo, bens acabados e informações relacionadas do ponto de consumo ao ponto de

origem com o propósito de recapturar ou criar valor ou para disposição adequada.

Devido à crescente preocupação das empresas em relação à gestão dos recursos ambientais, o próximo tópico deste artigo discorre sobre a gestão empresarial e ambiental.

## 1 Gestão empresarial e o meio ambiente

Cada vez mais os consumidores se conscientizam da realidade ambiental e da necessidade de criação de mecanismos para o consumo sustentável. Para Barbieri e Dias (2002), a logística reversa é uma ferramenta fundamental para programas de produção e consumo sustentáveis. Os autores ainda explicitam que é necessária a integração de outros atores da cadeia de suprimento para sua implementação e que todos os produtos de consumo imediato ou durável devem gerar degradação ambiental ou desperdício de recursos se não forem recuperados.

Ao estender a responsabilidade dos produtores a todo o ciclo de vida do produto, a logística reversa contribui para o reaproveitamento e reciclagem de produtos e materiais, ou mesmo a disposição final segura destes, agregando não somente valor à organização do ponto de vista do reaproveitamento de materiais, mas também da responsabilidade social e ambiental percebida pelo consumidor. Observe-se que o conceito de ciclo de vida do produto, nesse sentido, diz respeito à gestão do mesmo desde o momento anterior a sua produção, passando pelo processamento, consumo e finalmente disposição dos descartes e produtos já utilizados.

Nesse sentido, os revendedores varejistas de carros novos possuem um papel muito importante dentro da cadeia normal e principalmente dentro



da cadeia reversa. Estes representam o elo entre o consumidor final e a montadora, não apenas na venda de veículos, mas, também, nos serviços de pós consumo e pós venda, os quais representam o objeto operacional de suas oficinas e fazem parte da logística reversa, pois o consumidor retorna o produto à concessionária revendedora para realização dos serviços de revisões, consertos e *recalls*.

Finalmente, todo o processo de gestão ambiental deve se pautar por regras e práticas estabelecidas que garantam a estabilidade e continuidade dos procedimentos. Nesse sentido, as instituições certificadoras assumem um papel importante, como, por exemplo, a ISO com a série 14000, onde estão estabelecidas diretrizes sobre a área de gestão ambiental nas empresas.

Dado aos papéis fundamentais desempenhados pela logística e pela logística reversa na gestão empresarial e ambiental, estes conceitos são tratados em detalhes no próximo tópico deste trabalho.

## 2 Logística e logística reversa

Srivastava (2008) apresentou o conceito de Green supply chain management (GrSCM) que integra as escolhas de gestão ambiental ao processo decisório na conversão de recursos em produtos utilizáveis. Este conceito de *supply chain* tem se tornado um importante elemento de *marketing* que tem estimulado um grande número de empresas a explorar opções de retorno de produtos e recuperação de valor.

O conceito acima foi um avanço ao incorporar a preocupação ambiental em relação ao conceito tradicional de logística proposto por Ballou (2001) que caracterizava a missão da logística como sendo disponibilizar mercadoria ou serviço certo, no lugar certo, no tempo certo e nas condições

desejadas, fornecendo também uma maior contribuição à empresa.

As atividades ao longo de todo o processo da cadeia de produtos e serviços automotivos, como serviço ao cliente, processamento de pedidos, comunicações de distribuição, controle de inventário, previsão de demanda, tráfego e transporte, armazenagem e estocagem, localização de fábrica e armazéns/depósitos, movimentação de materiais, suprimentos, suporte de peças de reposição e serviços, embalagem, reaproveitamento e remoção de refugo e administração de devoluções são aspectos que necessitam ser considerados no planejamento da logística empresarial com uma preocupação de gestão verde da cadeia (GrSCM).

Os aspectos acima foram relacionados por Lambert, Cooper e Pagh (1998) como parte da administração logística e que de certa forma estão contemplados no ciclo de vida do produto. Ainda, conforme o autor, dentre as atividades relacionadas, o reaproveitamento e a remoção de refugo e a administração de devoluções fazem parte diretamente de uma área da logística denominada logística reversa.

Ao considerar as etapas de descarte, recuperação e reaplicação que permitem a reentrada do fluxo de material na cadeia de suprimentos, introduziu-se a preocupação ambiental ao conceito de logística tradicional (KRIKKE, 1998). Neste sentido, a logística reversa pode ser considerada como uma área dentro da logística, cujas práticas e atividades são caracterizadas pelo fluxo inverso na cadeia.

Para Rogers e Tibben-Lembke (1999), a logística reversa é definida como o processo de planejar, implementar e controlar o fluxo eficiente do custo efetivo de matéria-prima, inventário em processo, produtos acabados e a informação relacionada desde o ponto de consumo até o ponto de origem, com a finalidade de recapturar ou de criar valor, ou ainda o descarte adequado dos produtos não utilizados ou desgastados no processo.

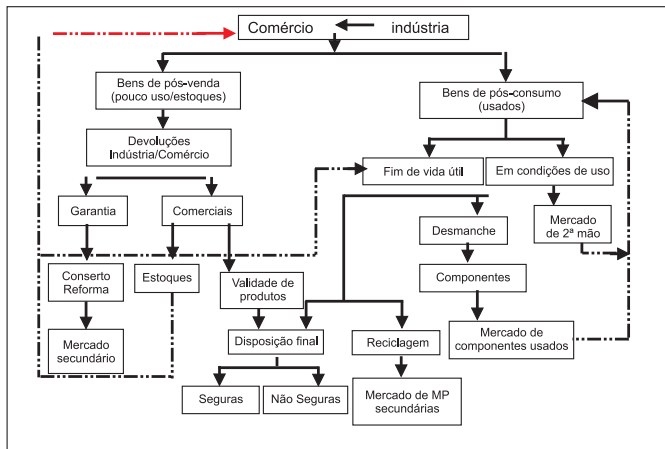
Leite (2000) indica que a logística reversa visa agregar valor, seja econômico, ecológico, legal ou de localização no retorno dos bens por meio da multiplicidade de canais de distribuição reversos.

Segundo Leite e Brito (2003), existem basicamente dois tipos de logística reversa: distribuição reversa de pré venda e de pós consumo. O primeiro trata de bens ainda no estoque ou com pouco uso devolvidos por motivos como obsolescência, perda de validade, estoques excessivos nos nós a jusantes, produtos em consignação, problemas de inconsistência de qualidade entre outros, que fluem no sentido inverso da cadeia.

O segundo tipo de logística reversa trata de itens já utilizados, devolvidos basicamente pelos seguintes motivos: a) problemas de garantia e qualidade (defeitos de fabricação, mau funcionamento, entre outros) e; b) problemas comerciais relacionados à emissão e recebimento de produtos e principalmente problemas relacionados a acordos comerciais, como vendas em consignação, recall, obsolescência entre outros.

A seguir, apresenta-se o fluxograma para os dois tipos de canais de distribuição reversa. Na sequência, tem-se o tópico onde a estrutura para a análise da logística reversa é apresentada com maior riqueza de detalhes.

FIGURA 01 - TIPOLOGIA DOS CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO REVERSOS



FONTE: Leite e Brito (2003)

### 3 Estrutura para a análise da logística reversa

Segundo Brito (2003), a logística reversa deve ser considerada sob a ótica das suas razões (internas e externas), tipos de produtos, processos e atores envolvidos. O quadro a seguir detalha a abrangência de cada um destes tópicos.

QUADRO 01 - UMA PROPOSTA PARA ANÁLISE DA ESTRUTURA E DOS ELEMENTOS DE LOGÍSTICA REVERSA

Razões indutoras	Civilidade Corporativa		
	Econômica	Ganhos diretos	Absorção de materiais, redução de custos e valor adicionado na recuperação.
		Ganhos indiretos	Antecipação ou impedimento da legislação, proteção do mercado, geração de "imagem verde" e aprimoramento das relações com clientes e fornecedores.
	Legal		
Razões do recebimento	Manufatura	Excedente de matéria-prima, retorno do controle de qualidade e sobra ou resto de produção.	
	Distribuição	Recalls de produtos, retornos comerciais entre empresas (entregas erradas, produtos não vendidos), ajuste de estoques (redistribuição de estoques entre armazéns e lojas) e retornos funcionais (é função inerente ao produto caminhar pelo canal a jusante e a montante).	
	Clientes	Retornos comerciais (entre empresa e consumidor com reembolso garantido), retorno de garantias, retorno de serviços (reparo, manutenção), retorno no fim de uso (o consumidor tem a oportunidade de retorno a um determinado estágio de vida do produto) e retorno no fim de vida útil (no fim da vida econômica ou física do produto).	
Tipo dos produtos	Composição	Em termos de número de componentes, e tipos de materiais.	
	Deterioração	No sentido de que se há características de deterioração que causem o mau funcionamento.	
	Forma de uso	Que diz respeito ao local, intensidade e duração do uso.	
Como ocorrem os processos	Recuperação direta	Revenda, reutilização e redistribuição.	
	Administração de recuperação do produto	Reparar, restaurar, remanufaturar, desmontar e reciclar.	
Atores	Administração de perdas, lixo ou material inútil	Incineração e aterro sanitário.	
	Da cadeia de suprimentos normal	Fornecedores, fabricantes, atacadistas e varejistas.	
	Especializados da cadeia reversa	Jobbers (companhias de recuperação), especialistas em reciclagem e outros.	
Oportunistas	Instituições de caridade e outros.		

FONTE: Brito (2003)

A seguir, é apresentada metodologia utilizada para a realização deste artigo.

## 4 Metodologia

Foi realizada uma pesquisa exploratória através de um estudo do tipo multicaso em três concessionárias de veículos da cidade de Ribeirão Preto, Estado de São Paulo.

Os dados foram coletados através de entrevistas semiestruturadas com funcionários das empresas que estavam envolvidos com a coordenação ou execução dos processos de logística reversa, como gerentes gerais ou de serviço.

A seguir foram identificadas categorias temáticas<sup>1</sup> compatíveis com a revisão bibliográfica. Para a definição das categorias temáticas de enquadramento dos dados obtidos, utilizou-se o modelo de análise de estrutura e dos elementos de logística reversa proposto por Brito (2003), efetuando-se as adaptações necessárias para fins de classificação. Assim sendo, na análise dos casos foram utilizadas as seguintes categorias temáticas: razões indutoras, razões de recebimento, atores e, finalmente, como ocorrem os processos. Foi desconsiderada a categoria tipos porque todas as concessionárias possuíam os mesmos produtos.

O tópico a seguir traz a análise dos dados obtidos em cada uma das concessionárias de veículos pesquisadas e a discussão dos resultados obtidos através destes dados.

<sup>1</sup> As categorias temáticas têm relação com a técnica de pesquisa de análise de conteúdo. Nessa técnica de pesquisa as comunicações são avaliadas de acordo com o enquadramento em categorias que possuam uma similitude de significado, utilizando-se para isso a ideia de redução e enquadramento das comunicações em afirmações menores passíveis de enquadramento em grupos com o mesmo significado (categorias temáticas) veja-se a esse respeito Krippendorff (1986)

## 5 Análise e discussão dos Resultados

### 5.1 Caso 1: concessionária A

O primeiro caso trata-se de uma concessionária de carros novos, situada em Ribeirão Preto, distribuidora de uma das montadoras mais antigas que possuem operações no Brasil, que se instalou no país na década de 1920. Atualmente essa rede é composta de 427 concessionárias no Brasil e a revenda em questão vende em média, por mês, 200 carros novos e atende a aproximadamente 1000 serviços de oficina, sendo a área de serviços a maior demandante de serviços de logística reversa.

Recentemente a empresa recebeu uma consultoria para análise do risco ambiental, principalmente para verificação de possível contaminação do lençol freático. O resultado do trabalho desta consultoria mostrou a necessidade da empresa alterar parte do sistema de decantação e escoamento de óleo.

Os fluxos identificados e observados nessa revenda como de logística reversa foram: revenda e negociação de veículos usados; serviços de reparos e consertos; serviços de revisão; serviços de garantias; devolução de peças erradas para a montadora; *recalls*; destinação de resíduos, como óleo, embalagens de óleo, embalagens de peças, plásticos, peças sucateadas, vidros, baterias, outros metais, e outros <sup>2</sup>.

<sup>2</sup> De acordo com o Departamento de Proteção e Defesa do Consumidor (2010), o *recall* é o "procedimento pelo qual o fornecedor informa o público sobre os defeitos detectados nos produtos ou serviços que colocara no mercado. Os objetivos essenciais desse tipo de procedimento são o de proteger e preservar a vida, saúde, integridade e segurança do consumidor, bem como de evitar ou minimizar quaisquer espécies de prejuízos, quer de ordem material, quer de ordem moral. O *recall* deve ser gratuito e, para que alcance seus propósitos, deve alcançar todo o universo de consumidores expostos aos riscos decorrentes dos defeitos detectados nos produtos ou serviços objeto do chamamento".

Revendas e renegociações de veículos usados são fluxos que geralmente não geram resíduos. Quanto a reparos e consertos, estes são demandados por clientes da revenda, que voltam à concessionária, caracterizando novamente o fluxo reverso da cadeia. Geralmente podem ocorrer eventuais trocas de peças nestes serviços, no qual o cliente pode ficar tanto com a embalagem, quanto com a peça trocada, ou deixar na concessionária que deve então se encarregar da destinação.

Quando o veículo ou as peças se encontram em garantia, a montadora é responsável por enviar uma nova peça e por promover o retorno das peças defeituosas, juntamente com a embalagem da peça nova. Nesse caso a montadora arca com todas as despesas logísticas e é responsável inclusive pelo transporte e destinação final.

Ao se tratar de *recalls*, existem duas possibilidades: 1) o procedimento é semelhante ao das peças em garantia: cabe à montadora a designação dos procedimentos de substituição, bem como a responsabilidade pelo transporte e custos logísticos envolvidos na operação; 2) a montadora pode disponibilizar as novas peças sem a exigência do retorno das peças defeituosas. Nesse caso a concessionária dá a destinação final, que normalmente se dá pelo sucateamento das peças.

As peças erradas são aquelas que foram enviadas por engano pela montadora para a concessionária, normalmente devido à falha humana. Estas retornam para a montadora pelo mesmo transportador, sendo a montadora responsável pelos custos da devolução.

Com relação às revisões, quando ocorrem trocas de peças e óleo, a concessionária é responsável pela destinação final desses produtos. As peças são vendidas como sucatas e as embalagens são dispostas em uma caçamba próxima à concessionária, onde catadores as coletam e dão a destinação final.

Existe um local adequado onde as peças trocadas contaminadas com óleo são alocadas para

o escoamento desse óleo. Após o escoamento, as peças são sucateadas.

O óleo pode ser comercializado a granel ou por litros em embalagens plásticas. No caso da concessionária em questão, a grande maioria das compras se dá por óleo a granel. Esse procedimento está submetido às orientações do Conselho Nacional do Meio Ambiente (Conama, res. 362/05) que orienta o descarte de embalagens contaminadas com óleo. O óleo usado é coletado em recipiente específico, armazenado e posteriormente recolhido por uma empresa credenciada pela Companhia Ambiental do Estado de São Paulo (Cetesb). Esta ação é regulamentada pela Agência Nacional do Petróleo (ANP, portarias 125/99 e 127/99).

Todas as revendedoras de óleo estão sujeitas à regulamentação citada acima e quaisquer peças, embalagens e outros contaminados com óleo devem seguir as exigências da portaria quanto à manipulação e destinação final. No entanto, tais práticas ainda não foram implementadas pela concessionária.

Quanto aos vidros, estes são doados a uma empresa que realiza o seu processamento. Já os metais, peças metálicas e baterias são vendidos como sucata por quilo.

Os demais resíduos, como embalagens, papelão, plásticos e borrachas são dispostos em uma caçamba próxima à revenda, onde catadores podem recolher o que lhes interessarem e são eles que acabam por determinar o destino final dos mesmos.

Ao se tratar das questões de logística reversa, existem as ações acima citadas, porém, na maioria dos casos, não há um controle, um planejamento ou um orçamento.

O principal fator indutor identificado em relação às práticas de logística reversa foi os ganhos econômicos diretos advindos do faturamento dos serviços prestados pela oficina.

Na utilização da logística reversa para a gestão de resíduos foram identificados ganhos diretos econômicos, porém pouco significativos, no caso das vendas de sucata, o que não se caracteriza como uma força motriz para a execução de tais práticas. Além disso, não foram identificados quaisquer assuntos relativos à responsabilidade social corporativa (RSC)<sup>3</sup>.

As principais razões identificadas para tais práticas não controladas foram: a) geração de resíduos cria a necessidade de uma destinação final para os mesmos, ainda que não seja uma prática estruturada e planejada que os destine de uma maneira ambientalmente responsável; b) retornos de garantias que obrigam a concessionária a enviar as peças trocadas de volta para a montadora; e c) aspectos legais relacionados às questões ambientais devido à contaminação com óleo que são regulamentados pela ANP.

Dentre os retornos identificados, a maioria envolve o relacionamento da concessionária com os consumidores e trata de retornos de serviços para reparos, revisões, trocas de peças, entre outros. Adicionalmente, foram detectados retornos de garantias concedidas pela concessionária aos clientes, onde a montadora arca com os custos de novas peças.

Em relação às práticas de logística reversa entre a concessionária e a montadora foram detectados *recalls*, porém, quando esta pesquisa foi realizada, estes ocorriam com pouca frequência. Nesta situação, a montadora se responsabilizava por todos os custos logísticos.

Quanto ao controle dos materiais residuais, eram monitorados apenas peças que estavam em garantia e óleo usado, cuja destinação final é

regulamentada pela ANP. Todos os demais resíduos, como vidros, peças, papelão, plásticos, papéis e metais não possuíam qualquer monitoramento ou ação planejada.

No caso das peças em garantia, havia procedimento e documentação referencial, onde a peça em garantia deveria retornar à montadora juntamente com a caixa da peça nova trocada e existia monitoramento e rastreamento de tais peças.

Já no caso do óleo, apesar da ANP exigir que a venda deste seja realizada a um parceiro que possua registro na Cetesb, não havia conhecimento por parte da concessionária com o que ocorre com o óleo após a venda, existia apenas o controle dentro da oficina para que não ocorresse infiltração no solo. Portanto, não foram identificados quaisquer documentos ou procedimentos, com exceção das peças em garantia. A revenda não possuía, na sua estrutura organizacional, nenhuma área ou responsável para a gestão das práticas de logística reversa, nem orçamento específico para tais ações.

## 5.2 Caso 2: Concessionária B

O segundo caso analisado também é uma concessionária revendedora de carros novos, há sete anos em Ribeirão Preto. Trata-se de uma revenda da chamada fase das novas montadoras, aquelas que se estabeleceram no Brasil na década de 1990.

A montadora possui 111 revendas autorizadas no Brasil. A escolha da revenda em questão se deu por se tratar de uma das mais eficientes representantes autorizadas do estado, conforme informações da montadora. A concessionária B faz parte de um grupo de concessionárias que possui um serviço logístico integrado executado por um operador terceirizado de serviços logísticos.

<sup>3</sup> O conceito de RSC utilizado neste artigo foi o de McGuire (1963, p.144) que postulou que "A idéia de responsabilidade social supõe que a empresa tem obrigações, não só econômicas e jurídicas, mas também certas responsabilidades para a sociedade que se estendem além dessas obrigações".

O grupo de concessionárias do qual a empresa faz parte, apesar de possuir serviços de logística centralizados e terceirizados, não possui um departamento de logística reversa nem um conjunto de políticas que contenham as práticas a serem seguidas neste aspecto.

Através da entrevista e visita à empresa, ficou evidenciado que não existiam políticas de logística reversa a serem seguidas, definidas seja pela montadora, seja pela concessionária. Apesar disso, foram identificadas as seguintes práticas de logística reversa: revenda e negociação de veículos usados; serviços de reparos e consertos; serviços de revisão; serviços de garantias; recompra de estoques por parte da montadora; revenda de estoques entre concessionárias da rede; *recalls*; destinação de resíduos, como óleo, embalagens de óleo, embalagens de peças, plásticos, peças sucateadas, vidros, baterias, metais e outros.

A revenda e a negociação de veículos usados não apresentam geração de resíduos. Por outro lado, os serviços, reparos, consertos e revisões são rotineiros e geram muitos resíduos que necessitam de uma destinação final. Quando os serviços ocorrem, os clientes levam o veículo à concessionária, caracterizando a prática reversa entre consumidor e empresa. Quando ocorre a troca de peças, óleo ou outros, dependendo do caso, existem práticas de logística reversa, entretanto, observou-se que estas se dão principalmente por uma questão comercial, com baixa preocupação ambiental.

No caso das peças em garantia, todos os custos são arcados pela montadora. Quando ocorre a troca, a concessionária é obrigada a armazenar a peça usada por cerca de dois meses, pois a fábrica pode requisitar o envio da mesma para averiguação e análise dentro desse período. Novamente, não há qualquer norma que estipule claramente as condições de envio destas peças para a montadora. Neste caso, pode-se afirmar

que existem práticas de logística reversa entre empresa e montadora quando as peças retornam à segunda para a análise, entretanto, observou-se que estas ocorriam principalmente por outras preocupações de gestão da linha de produtos.

Após o período estipulado, as peças que não foram solicitadas pela montadora são vendidas como sucatas ou descartadas em uma caçamba próxima a revenda. Existem, também, peças novas no estoque na empresa que são compradas para suprir a demanda dos serviços de manutenção, revisão e reparos. Este estoque pode ter uma destinação diferente, podendo ocorrer a recompra por parte da montadora ou a revenda entre concessionárias da rede.

No caso de revenda de estoque entre concessionárias, a montadora incentiva as concessionárias autorizadas da rede de todas as regiões do Brasil a se reunirem e trocarem informações entre si sobre vários aspectos, entre eles a disponibilidade de peças para uso. Este fato ocorre devido à grande variação de demanda de revenda de peças entre as diferentes concessionárias. Embora a ocorrência destas práticas ainda seja baixa, pode ser considerada uma prática em consolidação pelo estímulo da fabricante à sua adoção.

A montadora se utiliza também de *recalls* para peças ou mesmo atualizações de *software* dos veículos. Neste caso, a concessionária se comporta como ponto de coleta e serviço. Se não há exigência da montadora para o retorno das peças trocadas, estas são descartadas ou vendidas como sucata. Todos os custos relacionados ao *recall* são de responsabilidade da montadora.

Como a administração e a disposição do óleo são tratadas de acordo com os aspectos legais de regulamentação da ANP, Conama e outros órgãos, todo óleo trocado é retirado do veículo por um carrinho que armazena o óleo momentaneamente e o transporta para a caixa separadora da oficina, local onde será estocado na empresa.

Existe um parceiro, registrado na Cetesb, que compra esse óleo usado armazenado. A compra é realizada quando o óleo atinge um determinado volume no local de armazenagem. Apesar da parceria, existem apenas registros dos volumes de óleo vendido, com as notas e datas. Não há controle ou conhecimento do que ocorre com o óleo após sua venda.

No caso das baterias dos automóveis, quando trocadas, adota-se a prática de acondicionamento e colocação das mesmas no mercado secundário. Quando não é possível aumentar a vida útil da bateria, ela é vendida por quilo.

Para os demais materiais e peças, não existia nenhuma ação implementada. Ocorria apenas a venda de alguns materiais e os outros eram descartados como lixo. Os metais como chumbo e alumínio, alguns plásticos e as baterias eram vendidos por quilo. Algumas peças específicas são enviadas à montadora para realização de análise de defeitos e, às vezes, existe algum reaproveitamento. Os ganhos diretos destas práticas sempre foram considerados com baixo valor econômico, dado aos baixos preços obtidos com a venda dos mesmos.

Não existia nenhum trabalho com relação às embalagens, papelões e demais plásticos. Nada era separado, nada era vendido, apenas eram descartados em uma caçamba e, esporadicamente, catadores de papelão recolhiam o que havia nestas caçambas.

No caso dos vidros, quando se encontravam na garantia, o mesmo procedimento de envio à fábrica era realizado. Quando o mesmo não estava na garantia, era verificado se alguma parte poderia ser aproveitada. Caso positivo, o vidro era vendido para outras empresas que o cortavam e reaproveitam as partes não danificadas.

Assim como nas demais concessionárias, o objeto da operação da oficina da concessionária B é a realização de serviços de pós consumo e, desta

maneira, os ganhos econômicos diretos oriundos desses serviços se tornam um fator indutor dessas práticas logísticas.

Os ganhos econômicos diretos da utilização de práticas de logística reversa para os resíduos gerados são pouco significativos, o que não representa uma força motriz para a execução de tais práticas. Além disso, não existem quaisquer assuntos relativos à Civilidade Corporativa.

Dentre todos os retornos de distribuição identificados, a maioria se enquadra entre a concessionária e o consumidor, onde foram encontrados os retornos de serviços para reparos, revisões e troca de peças. Existem também os retornos de garantia, onde a montadora arca com os custos das novas peças.

Nos casos de práticas de logística reversa entre a concessionária e a montadora, existem recalls e peças em garantia, porém pouco rotineiros, onde a montadora se responsabiliza por todos os custos logísticos.

As peças em garantia e o óleo usado são os únicos materiais em que se observou algum controle. As peças em garantia trocadas necessitam ser monitoradas até o momento em que a montadora autorizar a destinação final. Existe um controle documental também, o qual se estende mesmo após a peça não se encontrar mais em posse da concessionária. No caso do óleo, o monitoramento ocorre apenas enquanto este se encontra na concessionária, no momento da venda, guarda-se apenas a nota fiscal. O controle não é documental e se restringe a monitorar para que não cause danos ao meio ambiente, como infiltrações do óleo no solo.

Para os demais materiais não foram evidenciados quaisquer tipos de controle. Além disso, não foram evidenciadas quaisquer ações de planejamento, orçamento e metas para as práticas de logística reversa encontradas. Com relação ao planejamento e orçamento, estes não existem em

nenhuma das práticas de logística reversa encontradas, nem no caso da garantia.

### 5.3 Caso 3: Concessionária C

A terceira concessionária escolhida é representante autorizada para venda de novos veículos de uma nova entrante que conta com 116 concessionárias no Brasil. A concessionária C pertence a um grande grupo regional e, por mês, comercializa em média 52 veículos novos e a sua oficina atende em média a 700 serviços.

A concessionária em questão é certificada pela ISO 14001 e por um programa de qualidade da montadora para a padronização mundial de serviços pós venda, os quais realizam auditorias periodicamente na empresa. No programa de qualidade da montadora são incluídas questões relacionadas à logística e distribuição. O programa certifica os representantes autorizados que seguem o exigido com relação à organização, estabelecimento de normas e procedimentos e conscientização dos funcionários. Este programa é bem rigoroso quanto à preocupação ambiental e a satisfação do cliente: há procedimentos que estipulam inclusive uma taxa mínima de satisfação dos clientes da empresa dos serviços de pós venda. Todos os aspectos do programa são regulamentados pela montadora e a concessionária C foi a segunda concessionária brasileira a receber a certificação do programa da montadora.

Foi possível identificar, na revenda em questão, os seguintes fluxos e práticas de logística reversa: revenda e negociação de veículos usados; serviços de reparos e consertos; serviços de revisão; serviços de garantias; redistribuição de estoques entre concessionárias da rede; *recalls*; gestão de resíduos, como óleo, embalagens de óleo, embalagens de peças, plásticos, peças sucateadas, vidros e baterias.

Existe na empresa uma área de seminovos responsável pela negociação de veículos usados. Nesse caso, o fluxo reverso se configura pelo produto veículo, que estava em posse do consumidor e volta na cadeia para a concessionária, a representante varejista da montadora.

Os serviços de revisão, reparos e consertos são, também, casos onde o fluxo logístico ocorre entre a empresa e o consumidor. O consumidor é o demandante que traz o produto até a concessionária C, configurando o fluxo inverso. Os serviços de manutenção, revisão e reparos são as práticas mais frequentes. Nesses serviços, caso haja peças com problemas que se encontram em garantia, é necessário o envio destas para a montadora. Assim, configura-se o fluxo reverso entre a concessionária e a montadora, que arca com todos os custos, inclusive de transporte.

Com relação à redistribuição de estoques entre as concessionárias da rede, a montadora incentiva essa prática, pois pode haver casos que não há a peça na fábrica, porém há em uma concessionária próxima. A montadora criou todo um suporte *online*, com site que facilita a comunicação entre as concessionárias para a identificação da demanda e envio de peças.

Existem também os *recalls*, quando problemas de fábricas, atualizações ou outros relacionados à segurança são identificados. Nestes casos, o fluxo reverso pode ser caracterizado tanto entre o consumidor e a concessionária, quando o consumidor traz o veículo, quanto entre a concessionária e a montadora, quando, por exemplo, existe o envio de peças para a montadora. Os clientes são isentos dos custos, que são de responsabilidade da montadora.

No caso da gestão de resíduos, todos eles, desde o papel da área administrativa até peças contaminadas com óleo, são segregados no momento e local em que são gerados e, poste-



riormente, são dispostos na área designada para a disposição de resíduos, separados adequadamente em compartimentos pelo tipo de resíduo. Os tipos de resíduos são óleos, peças, metais, madeira, materiais de limpeza, pneus, baterias, plásticos, papéis, vidro, materiais contaminados com óleo, entre outros. Para cada tipo de resíduo existe uma parceria com uma empresa terceira que os recolhe e realiza a destinação correta, seja a reciclagem, a incineração ou outra.

Na medida em que são gerados e acumulados, os resíduos são pesados, monitorados e ficam nos compartimentos até ser efetuado o despacho para os parceiros. A coleta do parceiro referente ocorre periodicamente. Os parceiros são homologados e avaliados pela concessionária para saber se são idôneos, se podem prestar o serviço pretendido, se são cadastrados pelos órgãos responsáveis e se serão responsáveis no recebimento dos resíduos. Existem atualmente cerca de 15 parceiros cadastrados para o recolhimento dos resíduos que, apesar de serem credenciados, não possuem ligação com a montadora.

Existe um cuidado especial com relação ao manuseio do óleo e dos materiais contaminados com o mesmo para não haver infiltrações e contaminação do solo. No caso do óleo, há carrinhos coletores que drenam o óleo dos veículos no momento do serviço. O óleo coletado nesses carrinhos é armazenado em um compartimento maior, onde fica disposto até um determinado volume, quando o parceiro é acionado para a coleta.

Tudo que for contaminado com óleo é separado como material contaminado. Os filtros de óleo são controlados por dias de escoamento: são necessários seis dias para escoar todo o óleo. Assim, estes são separados por dia e monitorados todos os dias. São encaminhadas de volta para fábrica as peças em garantia e as peças explosivas, como os *air-bags*. Para as demais peças, existe um par-

ceiro para a coleta. Os ganhos econômicos diretos representados pelo faturamento da prestação de serviços de pós consumo são fatores indutores inerentes à atividade objeto da oficina.

Quanto aos demais fatores indutores das práticas de logística reversa, foi observado que não existem ganhos econômicos diretos na gestão dos resíduos, pois a concessionária C possui custos elevados para manter a estrutura, as certificações e as parcerias existentes. Os ganhos com a venda dos resíduos são irrisórios e não cobrem as despesas. O que induz na realidade são os ganhos indiretos, como a “Imagem Verde” e a preocupação com o meio ambiente que transmite ao consumidor a ideia de civilidade corporativa ou empresa ambientalmente responsável. Outro ponto referente à civilidade corporativa é a assistência a uma entidade sem fins lucrativos de Ribeirão Preto, na doação de resíduos passíveis de reciclagem, como papelão, alguns plásticos, entre outros; o que transmite a ideia de empresa socialmente responsável. Além disso, as relações com os clientes e com os fornecedores são aprimoradas, devido às parcerias e às práticas de responsabilidade.

Outro fator que induz às práticas de gestão de resíduos, principalmente do óleo e materiais e peças contaminadas com ele, é a questão legal que é regulada pelas portarias de órgãos responsáveis, como a ANP e Conama.

Para a implementação do ISO 14001, foram necessárias várias mudanças na oficina, sejam físicas: como a devida disposição das áreas e de informações e procedimentos nas mesmas; ou de competência: como treinamento dos funcionários para realização correta dos procedimentos, investimentos em melhorias e atingimento de metas na área de gestão ambiental.

O planejamento pode ser caracterizado por todas as ações tomadas antes da execução das práticas de logística reversa, desde a escolha e

verificação dos parceiros do fluxo reverso, bem como a realização de treinamentos, investimentos, mudanças nas áreas da oficina, criação de normas e procedimentos e quaisquer outros exigidos pelos certificados citados.

Há, no planejamento da logística reversa, o orçamento anual de geração de resíduos e gastos energéticos que é realizado por meio da criação de metas para a redução de resíduos futuros baseadas na geração de anos anteriores e pelo controle de gastos de energia de acordo com as estações do ano.

Com relação à documentação, existem procedimentos que explicam e listam processos desde o atendimento do cliente até a disposição adequada dos resíduos contaminados e como manuseá-los. Cada resíduo possui um procedimento diferente de como agir.

Devido às exigências da norma ISO 14001 e do programa da montadora, deve-se documentar tudo o que ocorre dentro da empresa com relação aos resíduos: quando foi gerado, quanto foi gerado, como foi armazenado até a chegada na empresa final que fará a disposição adequada. Ou seja, não há somente o controle dos resíduos, mas, também, o controle de documentos. No caso de uma auditoria da ISO 14001, por exemplo, a concessionária possui um histórico de todo o controle, pesagem dos resíduos gerados e monitoração pelas empresas parceiras até a disposição final.

Foi observado que a concessionária C planeja, mede, pesa, controla, monitora e documenta todos os registros e ações até a destinação final, ou seja, é uma empresa ativa na logística reversa, principalmente dos resíduos, o que transparece uma preocupação ambiental e civilidade corporativa.

## 6 Análise comparativa

Após a conclusão da análise de cada uma das concessionárias envolvidas neste estudo, foi possível realizar a análise comparativa entre as práticas realizadas pelas mesmas e, é esse o objetivo deste tópico e deste artigo.

Com relação às razões indutoras das práticas reversas, foi percebido que todas as concessionárias possuem ganhos econômicos diretos e são induzidas por aspectos legais. Nas concessionárias A e B foram identificados como ganhos diretos: a) venda de sucata, ou seja, dos materiais residuais como metais e bateria; b) o valor adicionado na recuperação, seja por meio de serviços de revisão, reparos e consertos ou mesmo serviços em garantia; e, c) revenda e negociação de semi-novos.

A concessionária C não possui ganhos com a venda dos materiais residuais; ao contrário, altos custos são incorridos devido a sua política de gestão de resíduos. Apesar disso, esta concessionária possui ganhos diretos referentes ao valor adicionado na recuperação e na revenda. Apenas nesta concessionária observou-se a valorização dos ganhos indiretos e da civilidade corporativa.

Como todas as concessionárias estão sujeitas à lei, o aspecto legal referente às regulamentações da ANP e Conama induz todas à utilização de práticas de logística reversa do óleo usado.

Com relação às razões de retorno dos materiais e produtos, foram identificados retornos de pós-venda e pós-consumo. Nos retornos de pós-venda, foram identificados, no caso da concessionária A, devolução de peças enviadas erradas para a montadora, *recalls* quando o veículo ainda não foi vendido ao consumidor final e a solicitação por parte dos clientes para trocar peças que ainda estão em garantia.

No caso da concessionária B, foram identificados a recompra de estoques por parte da montadora, a revenda de estoques entre concessionárias da rede, os *recalls* quando o veículo ainda não foi vendido ao consumidor final e a solicitação de clientes para trocar peças que ainda estão em garantia.

Assim como nos demais casos citados, existe, na concessionária C, a troca de peças em garantia e os *recalls*. A redistribuição de estoques entre as concessionárias da rede também existe no caso C.

O quadro 02 sintetiza as razões indutoras das práticas de logística reversa nas concessionárias investigadas.

QUADRO 02 - RAZÕES INDUTORAS DAS PRÁTICAS DE LOGÍSTICA REVERSA NAS CONCESSIONÁRIAS INVESTIGADAS

Casos	Ganhos Diretos	Ganhos Indiretos	Civilidade Corporativa	Aspecto Legal
Caso A	Venda de sucata	Não foi identificado	Não foi identificado	Regulamentações ANP e Conama
	Valor adicionado na recuperação			
	Revenda			
Caso B	Venda de sucata	Não foi identificado	Não foi identificado	Regulamentações ANP e Conama
	Valor adicionado na recuperação			
	Revenda			
Caso C	Valor adicionado na recuperação	Antecipar/ impedir a legislação	Há Civilidade Corporativa	Regulamentações ANP e Conama
	Revenda	Imagem Verde		
		Relações aprimoradas com clientes ou fornecedores		

FONTE: Os autores (2010)

Nos retornos de pós-consumo foram identificados apenas os retornos por parte dos clientes. No caso A foram identificados revenda e negociação de veículos usados, serviços de reparos e consertos, serviços de revisão, serviços de garantias, *recalls* após a venda do veículo ao cliente e a destinação de resíduos gerados. Na concessionária B foram identificados a revenda e negociação de

veículos usados, serviços de reparos e consertos, serviços de revisão, serviços de garantias, *recalls* e a destinação de resíduos gerados. Por fim, na concessionária C foi possível identificar a revenda e negociação de veículos usados, serviços de reparos e consertos, serviços de revisão, serviços de garantias, *recalls* e, diferentemente das demais concessionárias pesquisadas, não apenas a destinação final dos resíduos gerados, mas a gestão desses resíduos.

O quadro 03 retrata as razões do recebimento dos materiais e produtos nas concessionárias investigadas.

QUADRO 03 - RAZÕES DO RECEBIMENTO DOS MATERIAIS E PRODUTOS NAS CONCESSIONÁRIAS INVESTIGADAS

Casos	Pós venda		Pós consumo
	Retorno de Distribuição	Retorno dos Clientes	Retorno dos Clientes
Caso A	Devolução de peças erradas para a montadora	Troca de peças em garantia	Revenda e negociação de veículos usados
			Serviços de reparos e consertos
	<i>Recalls</i>		Serviços de revisão
			Serviços de garantias
			Recalls
Destinação de resíduos			
Caso B	Recompra de estoques por parte da montadora	Troca de peças em garantia	Revenda e negociação de veículos usados
	Revenda de estoques entre concessionárias da rede		Serviços de reparos e consertos
	<i>Recalls</i>		Serviços de revisão
			Serviços de garantias
			Recalls
Destinação de Resíduos			
Caso C	Redistribuição de estoques entre concessionárias da rede	Troca de peças em garantia	Revenda e negociação de veículos usados
	<i>Recalls</i>		Serviços de reparos e consertos
			Serviços de revisão
			Serviços de garantias
			Recalls
Gestão de resíduos			

FONTE: Os autores (2010)

Em relação aos processos de recuperação dos materiais e produtos, foram identificadas, em todas as concessionárias, a existência de revenda direta, a administração de recuperação do produto “carro” e a administração de perdas e lixos. Neste último caso, as concessionárias A e B apenas realizavam a gestão dos resíduos de óleo usado devido ao caráter legal. Somente a concessionária C apresentou de fato uma gestão ativa dos resíduos gerados. Outro fator importante de se ressaltar é que, apesar da gestão de resíduos, as concessionárias não realizavam a reciclagem, incineração ou qualquer outra destinação final. Estes resíduos ficavam à disposição para parceiros responsáveis ou eram descartados em lixo comum.

No caso dos atores presentes na logística reversa, foi identificado que, em todos os casos pesquisados, existem os atores da cadeia de suprimentos normal e os atores especializados da cadeia reversa, porém, apenas no caso C existem atores oportunistas. O quadro 04 demonstra essa realidade.

QUADRO 04 - ATORES NA LOGÍSTICA REVERSA

Casos	Atores da cadeia normal	Atores especializados da cadeia reversa	Atores oportunistas
Caso A	Própria Concessionária	Empresa para a coleta do óleo usado e outra para a do vidro	Não foi identificado
	Montadora		
	Transportador		
	Consumidor		
Caso B	Própria Concessionária	Parceiro para a coleta do óleo usado e empresa para a venda do vidro	Não foi identificado
	Montadora		
	Transportador		
	Consumidor		
Caso C	Própria Concessionária	Todos os parceiros homologados para a coleta de cada tipo de resíduo	Entidade sem fins lucrativos
	Montadora		
	Transportador		
	Consumidor		

FONTE: Os autores (2010)

No que diz respeito às ações de planejamento e implementação das práticas de logística reversa, a concessionária A contratou uma consultoria sobre meio ambiente. Na concessionária B, nenhuma ação de planejamento ou implementação foi

identificada. E na concessionária C, existia uma série de ações de planejamento e implementações realizadas.

Com relação ao controle das práticas de logística reversa, todas as concessionárias possuíam histórico de documentos da venda do óleo usado e sofriam controle de legislação e órgãos governamentais. Com exceção desses controles levantados, não foi identificada nenhuma outra ação de controle das práticas de logística reversa nas concessionárias A e B. No caso C, a concessionária possuía toda a documentação sobre a geração, manutenção e destinação de resíduos, parceiros homologados, procedimentos. Existia também, o monitoramento dos resíduos dentro da oficina e possível acompanhamento junto aos parceiros. Além disso, a própria concessionária e os certificadores realizavam auditorias periodicamente.

Ao investigar as ações de planejamento, implementação e controle das práticas de logística reversa foi identificado que somente a concessionária C possuía uma participação ativa na logística reversa, planejando e controlando de fato, instituindo metas para os próximos anos e seguindo procedimentos.

Também não se identificou nenhuma Civilidade Corporativa nas concessionárias A e B, e com relação à logística reversa e às práticas pró ambientais, nada existia. Apesar disso, foi verificado que um órgão municipal vistoria, periodicamente, com intervalos pouco superiores a um ano, as mesmas com relação ao óleo usado. Ainda é interessante acrescentar que somente a montadora da concessionária C possuía interesse e incentivava as práticas de gestão de logística reversa pró ambientais.

Desta maneira, pode-se afirmar que as concessionárias A e B são passivas à questão de logística reversa, notadamente na gestão

dos resíduos que existe apenas no caso de óleo usado. Pode se afirmar, também, que as práticas relacionadas aos resíduos eram utilizadas somente devido à imposição legal.

O quadro 05 demonstra como ocorriam os processos de planejamento, implementação e controle das práticas de logística reversa em cada uma das concessionárias pesquisadas.

QUADRO 05 - COMO OCORREM OS PROCESSOS: PLANEJAMENTO, IMPLEMENTAÇÃO, E CONTROLE DAS PRÁTICAS DE LOGÍSTICA REVERSA

Casos	Ações de Planejamento	Ações de Implementação	Ações de Controle
Caso A	Contrato de consultoria	Adequação das instalações segundo consultoria do Meio Ambiente	Histórico de documentos da venda de óleo usado
			Auditoria periódica realizada por órgão municipal
Caso B	Não foi identificada nenhuma ação de planejamento	Não foi identificada nenhuma ação implementada	Histórico de documentos da venda de óleo usado
			Auditoria periódica realizada por órgão municipal
Caso C	Planejar certificações	Adequação das instalações físicas segundo certificados	Procedimentos
	Orçamento		Histórico de documentos de geração, manuseio e destinação de resíduos
	Realização de Parcerias	Treinamento dos funcionários	Histórico dos dados de geração, manutenção e destinação de resíduos
	Instituição de Metas de geração de Resíduos	Criação de normas e procedimentos	Monitoramento dos Resíduos
Alocação das normas e procedimentos		Auditorias internas, realizadas pelo órgão municipal e realizadas pelos certificadores periodicamente	

FONTE: Os autores (2010)

## Considerações finais

O presente artigo teve como objetivo investigar as práticas de logística reversa no varejo de concessionárias de veículos novos da cidade de Ribeirão Preto, baseada em um estudo comparativo.

Os principais resultados obtidos foram que, em duas das concessionárias pesquisadas, não existia uma preocupação quanto a questões am-

bientais e havia pouco conhecimento sobre as práticas de logística reversa utilizadas. Apenas na concessionária C foram identificadas ações mais ativas quanto à gestão inversa de materiais e produtos.

As duas principais motivações encontradas nos três casos para a adoção de práticas reversas são de fator legal, no caso de resíduos de óleo, e de ganhos econômicos diretos, por meio da realização de serviços de pós-consumo, que nada mais é que a atividade objeto da oficina da concessionária.

Na concessionária C, o nível de gestão da logística reversa era mais significativa: havia o planejamento e monitoramento das ações, existiam certificações e um controle de informações mais apurado. Esse nível de gestão acarreta elevados custos administrativos, e, por esse motivo, outros fatores são identificados como indutores das práticas de logística reversa utilizadas na gestão de resíduos.

Os fatores indutores das práticas logísticas são os ganhos indiretos, como a Imagem Verde e a preocupação com o meio ambiente, que transmite ao consumidor a ideia de Civilidade Corporativa ou empresa ambientalmente responsável, além do aprimoramento das relações entre os clientes e entre os fornecedores, devido às parcerias e práticas de responsabilidade.

Foi percebido que as montadoras podem influenciar significativamente as práticas de logística reversa e de preocupação ambiental, e, apenas a montadora da concessionária C, apresentou uma preocupação com tais práticas, inclusive com a criação do programa e certificado para a padronização da gestão. Além disso, a montadora da concessionária C fornecia suporte para a logística reversa de peças entre as concessionárias da rede.

Um ponto crucial do estudo foi a identificação das práticas de logística reversa no varejo e a importância destas para a sustentabilidade da

cadeia. Nesse aspecto, foi possível concluir que, o setor estudado, na região pesquisada, encontrava-se em um estado incipiente com muitas ações a serem desenvolvidas.

Desta maneira, algumas sugestões de futuros estudos são a reaplicação do presente estudo em outras regiões, a realização de estudos de logística reversa com o foco nas montadoras ou nas redes das concessionárias, de estudos com outros aportes teóricos, como questões referentes

à civilidade corporativa e meio ambiente dentro das concessionárias.

Além disso, pode-se utilizar o presente estudo para novas pesquisas em outros seguimentos do varejo, ou ainda, para a realização de estudos quantitativos sobre as práticas de logística reversa em redes de concessionárias varejistas de veículos novos.

• Recebido em: 21/02/2010

• Aprovado em: 03/05/2010

---

## Referências

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 14.001:2004**: sistemas de gestão ambiental - requisitos com orientação para uso. Rio de Janeiro, 2004.

AGÊNCIA NACIONAL DO PETRÓLEO - ANP. Disponível em: <<http://www.anp.gov.br/leg/legislacao.asp>>. Acesso em: 23 set. 2007.

BALLOU, R. H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos**: planejamento, organização e logística empresarial. Porto Alegre: Bookman, 2001.

BARBIERI, J. C.; DIAS, M. Logística reversa como instrumento de programas de produção e consumo sustentáveis. **Revista Tecnológica**, São Paulo, v.7, n.77, p.58-69, abr. 2002.

BARDIN, L. **L'analyse de contenu**. Paris: Presses Universitaires de France, 1977.

BRITO, M. P. de. **Managing reverse logistics or reversing logistics management?** Rotterdam: Erasmus University, 2003. (ERIM PhD Series Research in Management).

DEPARTAMENTO DE PROTEÇÃO E DEFESA DO CONSUMIDOR - DPDC. Disponível em: <<http://portal.mj.gov.br/data/Pages>>. Acesso em: 30 abr. 2010.

CONSELHO NACIONAL DO MEIO AMBIENTE - CONAMA. Disponível em: <<http://www.mma.gov.br/port/conama/legiano.cfm?codlegitipo=3>>. Acesso em: 23 set. 2007.

KRIKKE, H. **Recovery strategies and reverse logistic network desing**. Holanda: BETA - Institute for Business Engineering and Technology Application, 1998.

KRIPPENDORF, K. **Content analysis: an introduction to its methodology**. Thousand Oaks: University of Pennsylvania, 1986.

LAMBERT, D. M.; COOPER, M. C.; PAGH, J. D. Supply chain management: implementation issues and research opportunities. **International Journal of Logistics Management**, Henley-on-Thames, Oxfordshire, v.9, n.2, p.1-20, 1998.

LEITE, P. R. A logística reversa e a responsabilidade empresarial. São Paulo: **Revista Tecnológica**, São Paulo, v. 61, p.60-67, dez. 2000.

LEITE, P. R.; BRITO, E. Z. **Reverse logistics of returning products: Is Brazil ready for the increasing challenge?** São Paulo: The Business Association of Latin American Studies, 2003.

ROGERS, D. S.; TIBBEN-LEMBKE, R. S. An examination of reverse logistics practices. **Journal of Business Logistics**, Oak Brook, Ill., v.22, n.2, p.129-148, Jan. 2001.

\_\_\_\_\_. **Going gackwards: reverse logistics trends and practices**. Reno: University of Nevada, 1999.

McGUIRE, J. **Business and society**. New York: McGraw-Hill, 1963.

SRIVASTAVA, S. K. Network design for reserve logisitics. Omega. **The International Journal of Management Science**, Oxford, Eng., v.36, n.4, p.535-548, Aug.2008.

THIERRY, M. et al. Strategic issues in product recovery management. **California Management Review**, Berkeley, Calif., v.37, n.2, p.114-135, Winter 1995.

## Decomposição dos multiplicadores contábeis da indústria automobilística brasileira de 2005

### Breakdown of accounting multipliers of the Brazilian automotive industry of the year 2005

#### Resumo

Este artigo tem por objetivo apresentar os multiplicadores contábeis da indústria automobilística brasileira para o ano de 2005. Os multiplicadores contábeis representam o efeito total - direto, indireto e induzido - resultante do aumento da demanda final em uma unidade monetária. A metodologia empregada utilizou a Matriz de Contabilidade Social do Brasil, que é um importante instrumento de análise econômica, ao exibir a interdependência entre os diversos agentes e mercados de determinado país ou estado. Os multiplicadores contábeis foram decompostos em efeito intragrupo ou transferência, intergrupo ou *open-loop* e extragrupo ou *close-loop*. Os resultados indicam que uma injeção ou choque de demanda na atividade de Automóveis, Caminhões e Ônibus resulta em estímulos mais intensos na ligação para trás. O multiplicador obtido para a indústria automobilística foi de 1,10, para o aumento de uma unidade monetária da demanda exógena, indicando que a venda de veículos que integrem a formação bruta de capital fixo do país, no valor de 1 milhão de reais, resulta no aumento da produção de 1,10 milhões no próprio segmento industrial.

**Palavras-chave:** matriz de contabilidade social; indústria automobilística; multiplicadores.

#### Abstract

This article aims to present the accounting multipliers of the Brazilian automotive industry for the year 2005. The accounting multipliers represent the total effect - direct, indirect and induced - caused by the increase of final demand in a monetary unit. The methodology employed used a Social Accounting Matrix of Brazil, which is an important instrument of economic analysis, to show the interdependence between the various players and markets in a country or state. The multiplier effect statements were decomposed into intra or transfer group, inter or open-loop and extra group or close-loop. The results indicate that an injection or demand shock in the activity of cars, trucks and buses results in more intense stimulus on backward linkage. The multiplier obtained for the automotive industry was 1.10, for the rise of a monetary unit of exogenous demand, indicating that the sale of vehicles that incorporate the gross fixed capital of the country, worth 1 million Reais, results in increased production of 1.10 million in the same industry segment.

**Keywords:** social accounting matrix; automotive industry; multipliers.

*Ricardo Kureski\**  
*Katy Maia\*\**  
*Rossana Lott Rodrigues\*\*\**

\* Doutor em Economia e Política Florestal(UFPR). Professor da Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUCPR) e Técnico do Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social (IparDES). E-mail: kureski@ipardes.pr.gov.br

\*\* Doutora em Economia (UNB). Professora do Departamento de Economia da Universidade Estadual de Londrina (UEL). E-mail: katymaia@terra.com.br

\*\*\* Doutora em Economia Aplicada (ESALQ/USP). Professora do Departamento de Economia da Universidade Estadual de Londrina (UEL). E-mail: rlott@uel.br

## Introdução

A indústria automobilística apresentou incremento nos seus investimentos no Brasil, após o Plano Real. Isso decorreu da implementação do Regime Automotivo em julho de 1995, pela Medida Provisória n.º 1.024/95, aprovado como projeto de lei em 13 de março de 1997. Dessa forma, as empresas do setor automobilístico obtiveram tarifas preferenciais para importação de matérias-primas, insumos, peças e bens de capital (ZAULI, 2000).

Na esfera estadual, a disputa pela localização de novos projetos dá início à Guerra Fiscal dos governos estaduais pela atração de novos investimentos. No Estado do Paraná, foram inauguradas, em dezembro de 1998, a fábrica Renault, em janeiro de 1999, a fábrica da Audi-Volks, no município de São José dos Pinhais, e, em junho de 1998, a fábrica da Chrysler, no município de Campo Largo. Foram concedidos às empresas incentivos como a dilatação do prazo para o recolhimento do Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS), doação de terreno, isenção do Imposto Predial Territorial Urbano (IPTU) e dotação de infraestrutura. No caso da Renault, o Estado organizou um conjunto de investimentos, responsável por 40% do Capital da Renault do Brasil Automóveis, e dele participou para consolidação da unidade industrial (MOTIM; FIRKOWSKI; ARAÚJO, 2002).

No Rio Grande do Sul, foi inaugurada, em 20 de julho de 2000, na cidade de Gravataí, a General Motors. O governo estadual comprometeu-se a realizar investimentos da ordem de US\$ 1.300 milhões. Houve isenção de impostos, tais como o IPTU e Imposto sobre Serviços de Qualquer Natureza (ISSQN), entre outros incentivos (ZAWISLAK; MELO, 2002).

No Estado do Rio de Janeiro, instalou-se a Volkswagen. O governo estadual entrou com uma parcela de US\$ 15 milhões de recursos e colocou à disposição da VW excepcionais condições de infraestrutura. A Peugeot-Citroën escolheu o Estado do Rio de Janeiro pela estratégia da empresa de permanecer geograficamente perto do principal mercado consumidor brasileiro (Rio de Janeiro e São Paulo), acessível, pelo porto de Sepetiba, ao mercado sul-americano, ampliado pelo Mercosul (RAMALHO; SANTANA, 2002).

A Ford, após uma acirrada divergência fiscal com o governo eleito do Rio Grande do Sul, transferiu o projeto da nova fábrica para o Estado da Bahia. Segundo Alban (2002), a opção pela Bahia foi devido ao viés liberal do Estado, reforçado por um amplo programa de incentivos fiscais e de obras de infraestrutura.

A Mercedes Benz instalou-se em Juiz de Fora (Minas Gerais), obtendo vários benefícios, tais como financiamento de capital fixo, financiamento de capital de giro, benfeitorias na fábrica, doação do terreno e isenção municipal de impostos (NABUCO; MENDONÇA, 2002).

Diante desse panorama, o objetivo principal deste artigo é mensurar os multiplicadores contábeis e realizar sua decomposição nos efeitos intragrupo, ou de transferência, intergrupo, ou *open-loop*, e extragrupo, ou *close-loop* para a indústria de Automóveis, Caminhões e Ônibus no Brasil no ano de 2005. Utiliza-se como ferramental metodológico a matriz de contabilidade social.

O artigo está estruturado em três seções, além desta Introdução. Inicialmente, é exposto o embasamento teórico sobre a Matriz de Contabilidade Social. Posteriormente, são analisados os resultados da decomposição dos multiplicadores e, por fim, apresentadas as considerações finais.



## 1 Multiplicadores da matriz de contabilidade social

A Matriz de Contabilidade Social (MCS) é um sistema de dados desagregado, consistente e completo que captura as interdependências que existem no sistema socioeconômico. Como sistema de dados, é compreensiva e desagregada e inclui estimativas de transações ao longo dos setores, das instituições e dos agentes econômicos. Assim, as relações de compra e venda podem ser identificadas. Além disso, a matriz fornece uma classificação e um esquema organizacional para os dados úteis no planejamento econômico. Um analista interessado em entender como a estrutura de produção influencia a distribuição de renda nacional pode obter informações úteis estudando a MCS (THORBECKE, 1998).

Quando existe excesso dos fatores de produção, como, por exemplo, trabalhadores desempregados, é possível, por meio dos multiplicadores contábeis da MCS, estimar o efeito de uma mudança das variáveis exógenas<sup>1</sup>. Como mudança das variáveis exógenas entende-se um aumento das exportações, ou dos investimentos, ou aumentos dos gastos do governo. O incremento nas variáveis endógenas<sup>2</sup> gera aumento da produção sem ter efeitos nos preços.

O total dos efeitos diretos e indiretos, resultante de uma injeção direcionada nas contas endógenas sobre a produção das empresas, sobre a remuneração dos fatores de produção e sobre a renda das famílias, é estimado por meio dos multiplicadores da MCS.

Thorbecke (1998) exemplifica como o efeito multiplicador se propaga na economia. Por exemplo, um estudo público de viabilidade de uma fazenda verificou a necessidade da construção de uma estrada para o escoamento e comercialização dos produtos. A construção da estrada

demandará trabalhadores inexperientes, como os trabalhadores rurais (boias-frias) e os pequenos proprietários rurais. Esses dois grupos socioeconômicos de trabalhadores terão a renda aumentada e, conseqüentemente, crescerá sua demanda por alimentos. O aumento subsequente da produção de comida leva à necessidade de emprego adicional e a incrementos de renda para esses grupos, e assim por diante, até que o processo multiplicador perca seu efeito e entre em declínio ou acabe.

O quadro 01 apresenta a estrutura da MCS, com três contas endógenas (Atividades, Fatores e Instituições) e uma conta exógena. A conta exógena é composta pelo dispêndio do governo, pelo investimento e pelas exportações. As injeções referentes ao aumento do dispêndio do governo, do investimento e das exportações, respectivamente, são consolidadas em três vetores:  $f_1$ ,  $f_2$ ,  $f_3$

QUADRO 01 - ESTRUTURA SIMPLIFICADA DA MATRIZ DE CONTABILIDADE SOCIAL - PARANÁ - 2000

		CONTAS ENDÓGENAS			Contas Exógenas	Receita Total	
		Atividades de Produção	Fatores	Consumo das Famílias			
		1	2	3			
CONTAS ENDÓGENAS	Atividades de Produção	1	$T_{11}$	0	$T_{13}$	$f_1$	$y_1$
	Fatores	2	$T_{21}$	0	0	$f_2$	$y_2$
	Instituições	3	0	$T_{32}$	0	$f_3$	$y_3$
Contas Exógenas		4	$f_1'$	$F_2'$	$f_3'$	F	$y_x$
Despesas Totais		5	$y_1'$	$Y_2$	$y_3'$	$Y_n$	

FONTE: Adaptado de Thorbecke (1998)

<sup>1</sup> Variáveis exógenas - variáveis independentes, que são pré-determinadas e dadas fora do modelo.

<sup>2</sup> Variáveis endógenas - são as variáveis com relações causais, a partir de outras variáveis no modelo (variáveis exógenas).

O primeiro vetor ( $f_1$ ) representa o total exógeno de demanda para as atividades de produção resultante de consumo do governo, demanda de investimento e exportação. Semelhantemente,  $f_2$  e  $f_3$  representam, respectivamente, o total exógeno da demanda para fatores (e a conseqüente injeção de renda para recompensar fatores) e o total de renda exógena, resultante, para diferentes instituições, em subsídios do governo e remessas para o exterior. Igualmente,  $f_1'$  corresponde a importações, poupança e tributação.

A lógica do esquema do quadro 01 demonstra que uma mudança nas contas exógenas ( $f_i$ 's) determina, mediante sua interação dentro da matriz de MCS, os fluxos do consumo intermediário, da renda e do consumo das famílias das contas endógenas. O valor da produção corresponde ao vetor  $y_1$ , a renda dos fatores corresponde ao vetor  $y_2$ , e a renda das instituições ao vetor  $y_3$ .

Definindo-se como T a matriz de transações do MCS, em que  $t_{ij}$  corresponde ao pagamento da conta coluna j para conta linha i, a matriz de coeficientes técnicos diretos da MCS é construída a partir da matriz T dividindo-se cada célula de cada coluna de T pelo somatório da coluna:

$$A_{ij} = t_{i,j} / y_j'$$

(1)

ou

$$A_{ij} \cdot y_j' = t_{i,j}$$

(2)

No quadro 01, conforme se observa na matriz, o total da renda (Y) é dado pela seguinte fórmula:

$$Y_n = A Y + f$$

(3)

A equação 3 pode ser reescrita como:

$$Y_n = (I - A)^{-1} f$$

(4)

em que:

Y = valor das rendas;

I = matriz identidade;

A = coeficiente técnico direto;

$(I - A)^{-1}$  = matriz dos multiplicadores contábeis;

f = somatório das variáveis exógenas.

Os multiplicadores contábeis, resultado da equação (4), podem ser separados em três multiplicadores: a) intragrupo; b) intergrupos; e c) extragrupos. Para dividir os multiplicadores contábeis, primeiramente é necessário reescrever a matriz A como:

$$A = \begin{bmatrix} A_{11} & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 0 \end{bmatrix} + \begin{bmatrix} 0 & 0 & A_{13} \\ A_{21} & 0 & 0 \\ 0 & A_{32} & 0 \end{bmatrix}$$

ou em notação matricial

$$A = \hat{A} + A'$$

(5)

Substituindo a equação (5) na equação (3), tem-se:

$$\begin{aligned} q &= (\hat{A} + A') q + e \\ q &= [\hat{A} + (A - \hat{A})] q + e \\ q &= [(A - \hat{A})q + \hat{A}q + e \\ q - \hat{A}q &= (A - \hat{A})q + e \\ (I - \hat{A})q &= (A - \hat{A})q + e \\ q &= (I - \hat{A})^{-1} (A - \hat{A})q + (I - \hat{A})^{-1}e \end{aligned}$$

(6)

ou

$$q = A^* q + (I - \hat{A})^{-1}e \text{ onde}$$

$$A^* = (I - \hat{A})^{-1} (A - \hat{A})q$$

Multiplicando ambos os lados da equação (6) por  $A^*$ , tem-se:

$$A^* q = A^{*2} + A^* (I - \hat{A})^{-1}e$$

(7)

Substituindo  $A^* q$  na equação (6), obtém-se:

$$q - (I - \hat{A})^{-1}e = A^{*2} + A^* (I - \hat{A})^{-1}e$$

$$q = A^{*2} + (I - \hat{A})^{-1}e + A^* (I - \hat{A})^{-1}e$$

$$q = A^{*2} + (I + A^*) (I - \hat{A})^{-1}e$$

(8)

ou

$$A^{*2} = q - (I + A^*) (I - \hat{A})^{-1}e$$

Multiplicando ambos os lados da equação (6) por  $A^{*2}$  e substituindo por  $A^{*2}$  na equação (8), obtém-se:

$$A^{*2} q = A^{*3} q + (I - \hat{A})^{-1}e A^{*2}$$

$$q - (I + A^*) (I - \hat{A})^{-1}e = A^{*3} q + (I - \hat{A})^{-1}e A^{*2}$$

$$q = A^{*3} q + (I - \hat{A})^{-1}e A^{*2} + (I + A^*) (I - \hat{A})^{-1}e$$

$$q = A^{*3} q + [(I + A^*) (I - \hat{A})^{-1}e]$$

$$q = A^{*3} q + (I + A^* + A^{*2}) (I - \hat{A})^{-1}e$$

$$q - A^{*3} q = (I + A^* + A^{*2}) (I - \hat{A})^{-1}e$$

$$(I - A^{*3}) q = (I + A^* + A^{*2}) (I - \hat{A})^{-1}e$$

$$q = (I - A^{*3})^{-1} (I + A^* + A^{*2}) (I - \hat{A})^{-1}e = M3M2M1e = Me$$

(9)

O multiplicador de impacto total na economia (matriz M) resultante de incremento nas variáveis exógenas pode ser determinado por meio das

equações (4) ou (9). A matriz M é dividida em três partes:

a) M1 corresponde ao efeito total intragrupo ou de transferência. É a matriz inversa de Leontief  $(I - \hat{A})^{-1}$ .

b) M2 captura o efeito intergrupo. É conhecida como matriz de efeito cruzado ou *open-loop*  $(I + A^* + A^{*2})$ .

c) M3 mensura o efeito extragrupo ou *close-loop*  $(I - A^{*3})^{-1}$ .

## 2 Resultados e discussão

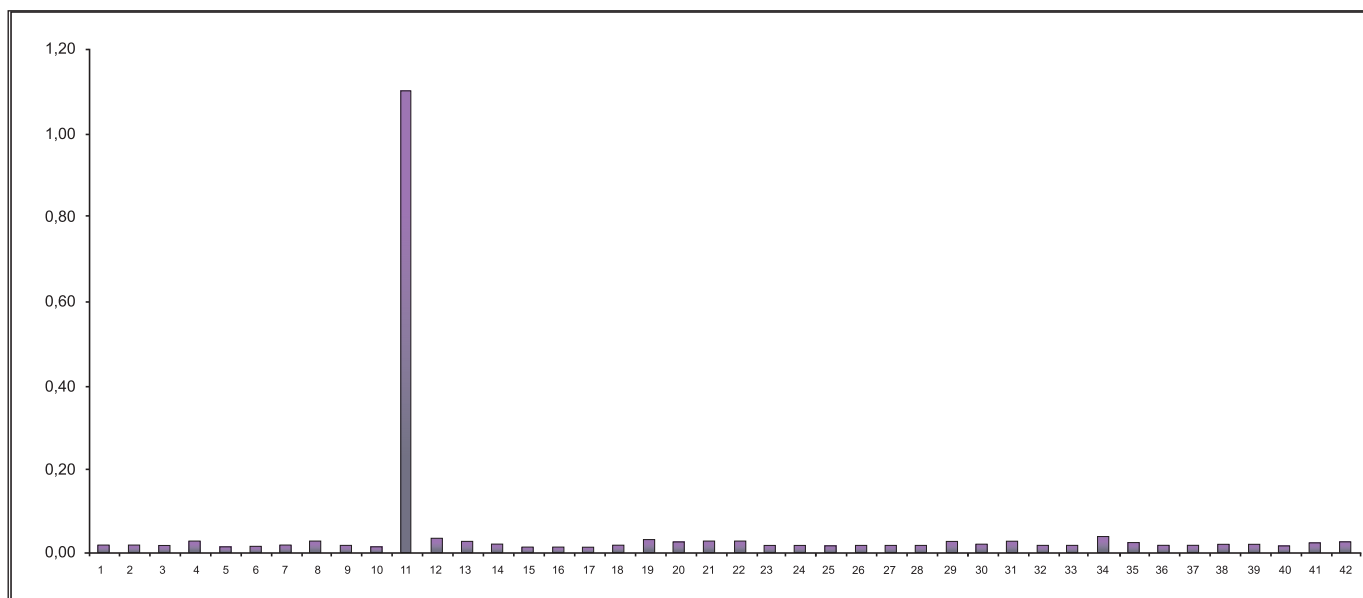
Na abordagem da indústria automobilística, utilizando-se os multiplicadores da MCS, pode-se ter uma visualização dos efeitos das injeções no encadeamento tanto para trás quanto para frente. Os efeitos para trás referem-se à soma das colunas dos multiplicadores contábeis das 42 atividades. O resultado demonstra o incremento das compras de consumo intermediário, por atividade econômica, devido ao aumento de uma unidade monetária nas variáveis exógenas. Já os efeitos para frente revelam quanto cada atividade econômica fornece de consumo intermediário decorrente de uma unidade monetária nas variáveis exógenas.

No gráfico 01, a seguir, são apresentados os efeitos de uma injeção nas variáveis exógenas dos diversos setores sobre a atividade de Automóveis, Caminhões e Ônibus (12). O choque mais intenso foi dentro do próprio setor. Observou-se pequeno encadeamento para frente com as demais atividades. Isso ocorre porque os veículos automotores são considerados bens finais, adquiridos pelas famílias, pelas empresas e exportados. Assim, não são utilizados como insumos nas diversas atividades, impactando bem pouco a cadeia produtiva dos demais setores. Conforme os dados da Pesquisa Mensal

de Comércio Nacional (PMC), divulgados pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE (2008), o índice de volume de vendas de veículos, motos, partes e peças no Brasil foi de 1,56% em 2005, passando para 7,24% e 22,61% em 2006 e 2007, respectivamente. A ampliação da demanda

foi decorrente da estabilidade econômica, do aumento real da renda e, principalmente, da ampliação da oferta de crédito para o financiamento de veículos automotores, com juros menores e alongamento do prazo de pagamento (A tabela 01 mostra as 42 atividades).

GRÁFICO 01 - EFEITO DE UM CHOQUE DE DEMANDA POR SETOR SOBRE A ATIVIDADE DE AUTOMÓVEIS, CAMINHÕES E ÔNIBUS NO BRASIL - 2005



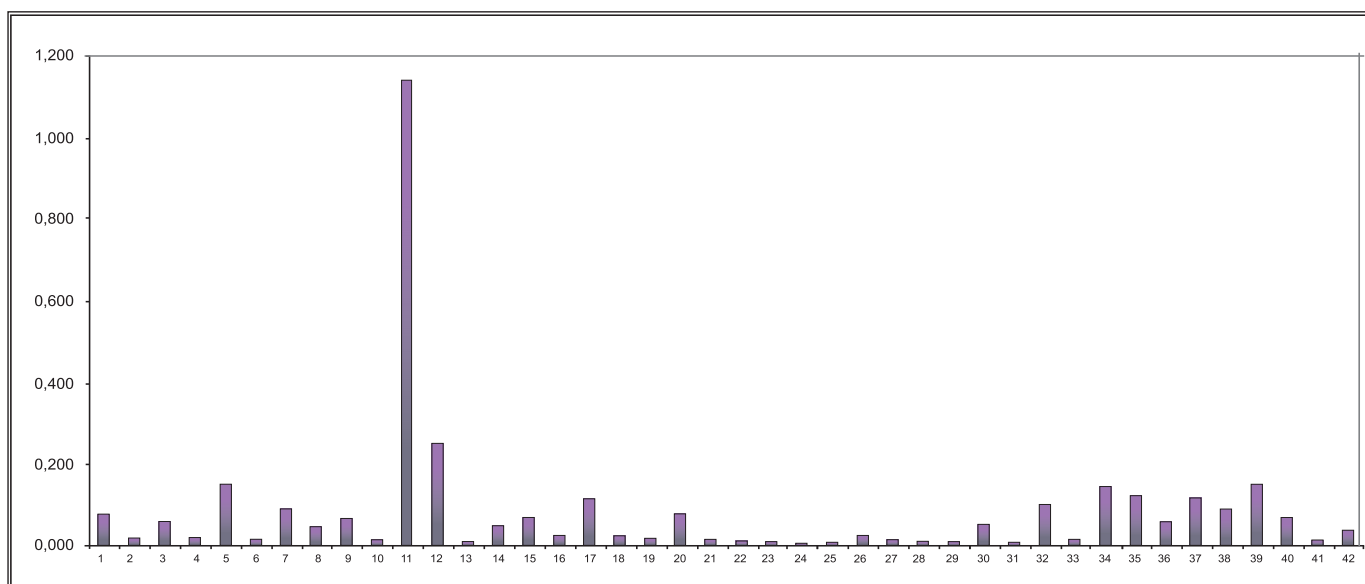
FONTE: Kureski (2008)

O gráfico 02 demonstra os efeitos de uma injeção na atividade de Automóveis, Caminhões e Ônibus (12) sobre os outros setores. O segmento da indústria automobilística possui encadeamento interno intenso dentro da própria atividade. Outros setores que são impulsionados pelo estímulo na indústria automobilística são as atividades Outros Veículos e Peças (13), Siderurgia (5), Comércio (35), Transporte (36) e Serviços Prestados às Empresas (40). O encadeamento para trás foi apresentado por Silva (2003) como sendo um dos principais objetivos das montadoras que, terceirizando a fabricação de componentes e montagem de módulos, com o objetivo de reduzir o número de componentes fabricados dentro das mesmas, priorizam como suas atividades o desenho, a montagem e a distribuição. Segundo Hagenauer *et al.* (2001, p.35):

o regime automotivo proporcionou uma elevada proteção efetiva para as montadoras, que passaram a incluir, em sua estratégia, a elevação de preço do produto e o crescimento das vendas via expansão de crédito ao consumidor. Ao mesmo tempo, a reestruturação produtiva buscou reduzir custos via transferência de etapas de confecção de peças para empresas de autopeças e aumentar a produção de veículos populares para obter ganho de escala.

Os multiplicadores contábeis (M) podem ser decompostos em efeito intragrupo (M1), intergrupo ou *open-loop* (M2) e extragrupo ou *close-loop* (M3). Segundo Sampaio (2000), o impacto de um setor produtivo sobre outro setor produtivo pode ser medido pelo M1, porque este mede a repercussão de um estímulo inicial provocado pela conta de certo grupo e seu próprio efeito no próprio grupo, e M3, que mede o resultado de um estímulo inicial que é completado

GRÁFICO 02 - EFEITO DE UM CHOQUE DE DEMANDA DA ATIVIDADE DE AUTOMÓVEIS, CAMINHÕES E ÔNIBUS SOBRE OUTROS SETORES, NO BRASIL - 2005



FONTE: Kureski (2008)

por um tour pelos três grupos e retorna para o grupo que originou o estímulo.

A tabela 01 apresenta o efeito de um choque de demanda sobre os setores produtivos, sobre os fatores de produção e sobre a renda das famílias. O multiplicador M1 representa os efeitos diretos e indiretos sobre as atividades, em outras palavras, é uma matriz inversa de Leontief (BÊRNI, 2007, p.218). O impacto total intragrupos (M1), na atividade Automóveis, Caminhões e Ônibus foi de 2,43 unidades monetárias para o aumento de uma unidade nas contas exógenas, destacando-se as atividades Outros Veículos e Peças (13), Siderurgia (5) e Serviços Prestados às Empresas (40).

Segundo Santana (2004), o multiplicador extragrupo ou *close-loop* (M3) assegura que os efeitos resultantes de estímulos exógenos nas atividades produtivas e suas reações transmitam-se para o valor adicionado, deste para as instituições e daí retorne para as atividades produtivas, fechando o ciclo. Na terceira coluna da tabela 01, são apresentados os multiplicadores M3 para a atividade Automóveis, Caminhões e Ônibus, em que um aumento de uma unidade monetária

na demanda exógena resulta em impacto maior nas atividades Serviços Prestados às Famílias (39), Aluguel de Imóveis (41), Instituições Financeiras (38) e Outros Produtos Alimentares (31). A atividade Aluguel consta como primeira colocada com relação ao efeito extragrupo ou *closed-loop* entre as 42 atividades, o que reflete o tratamento estatístico dado a essa atividade em específico, como explicado anteriormente. O posicionamento das demais atividades está relacionado com o aumento da renda resultante do incremento da produção, o chamado efeito-renda.

Parte do valor adicionado gerado pela empresa é pago aos trabalhadores em forma de salários e aos empresários em forma de lucros distribuídos e dividendos. Esses pagamentos constituem a renda das famílias, que é gasta em consumo final. Para atender ao consumo final das famílias, as empresas incrementam sua produção, contratando novos funcionários e comprando insumo de outras empresas, gerando, assim, empregos diretos e indiretos dentro da cadeia produtiva. A contratação de novos trabalhadores, devido ao aumento na demanda final, é considerada como efeito-renda,

TABELA 01 - DECOMPOSIÇÃO DOS MULTIPLICADORES DA MATRIZ DE CONTABILIDADE SOCIAL DO BRASIL, 2005

Atividade	Efeito Intragrupo ou de Transferência (M1)	Efeito Intergrupo ou Open-Loop (M2)	Efeito Extragrupo ou Closed-Loop (M3)	Total (M)	Atividade	Efeito Intragrupo ou de Transferência (M1)	Efeito Intergrupo ou Open-Loop (M2)	Efeito Extragrupo ou Closed-Loop (M3)	Total (M)
1 Agropecuária	0,0067	0,0000	0,0100	0,0606	24 Indústria do Café	0,0001	0,0000	0,0004	0,0022
2 Extrativa Mineral	0,0167	0,0000	0,0004	0,0190	25 Beneficiamento de Produtos Vegetais	0,0001	0,0000	0,0011	0,0063
3 Extração de Petróleo e Gás	0,0297	0,0000	0,0026	0,0440	26 Abate de Animais	0,0005	0,0000	0,0034	0,0189
4 Minerais Não-metálicos	0,0141	0,0000	0,0005	0,0168	27 Indústria de Laticínios	0,0001	0,0000	0,0017	0,0090
5 Siderurgia	0,1372	0,0000	0,0012	0,1435	28 Indústria de Açúcar	0,0022	0,0000	0,0012	0,0086
6 Metalurgia Não-ferrosos	0,0158	0,0000	0,0003	0,0174	29 Fabricação de Óleos Vegetais	0,0005	0,0000	0,0017	0,0095
7 Outros Metalúrgicos	0,0645	0,0000	0,0012	0,0712	30 Outros Produtos Alimentares	0,0013	0,0000	0,0061	0,0345
8 Máquinas e Tratores	0,0339	0,0000	0,0006	0,0372	31 Indústrias Diversas	0,0019	0,0000	0,0007	0,0054
9 Material Elétrico	0,0418	0,0000	0,0016	0,0505	32 Serviços Industriais de Utilidade Pública	0,0558	0,0000	0,0071	0,0940
10 Equipamentos Eletrônicos	0,0073	0,0000	0,0013	0,0141	33 Construção Civil	0,0117	0,0000	0,0008	0,0159
11 Automóveis, Caminhões e Ônibus	1,0885	1,0000	1,0025	1,1022	34 Comércio	0,0803	0,0000	0,0102	0,1357
12 Outros Veículos e Peças	0,2780	0,0000	0,0022	0,2898	35 Transporte	0,0744	0,0000	0,0093	0,1247
13 Madeira e Mobiliário	0,0020	0,0000	0,0014	0,0097	36 Comunicações	0,0224	0,0000	0,0053	0,0512
14 Papel e Gráfica	0,0185	0,0000	0,0031	0,0352	37 Instituições Financeiras	0,0620	0,0000	0,0103	0,1178
15 Indústria da Borracha	0,0545	0,0000	0,0006	0,0576	38 Serviços Prestados às Famílias	0,0089	0,0000	0,0158	0,0944
16 Elementos Químicos	0,0150	0,0000	0,0018	0,0247	39 Serviços Prestados às Empresas	0,0999	0,0000	0,0074	0,1399
17 Refino do Petróleo	0,0859	0,0000	0,0077	0,1278	40 Aluguel de Imóveis	0,0108	0,0000	0,0119	0,0751
18 Químicos Diversos	0,0118	0,0000	0,0014	0,0193	41 Administração Pública	0,0050	0,0000	0,0009	0,0098
19 Farmacêutica e de Perfumaria	0,0016	0,0000	0,0028	0,0169	42 Serviços Privados Não-mercantis	0,0049	0,0000	0,0047	0,0305
20 Artigos de Plástico	0,0561	0,0000	0,0013	0,0633	Remunerações	-	0,0994	-	0,4897
21 Indústria Têxtil	0,0037	0,0000	0,0020	0,0147	Excedente Operacional	-	-0,0277	-	0,4970
22 Artigos do Vestuário	0,0007	0,0000	0,0021	0,0119	Família	-	0,0856	-	0,7364
23 Fabricação de Calçados	0,0011	0,0000	0,0012	0,0075					

FONTE: Kureski (2008)

pois o aumento da demanda final é resultado do crescimento da renda das famílias.

Há também o efeito intergrupo ou *open-loop* (M2), que se refere ao aumento da renda devido a um choque de demanda sobre a atividade Automóveis, Caminhões e Ônibus. Esses multiplicadores demonstram os efeitos resultantes de um choque de demanda nas Contas Exógenas sobre a renda do trabalho e capital. O maior multiplicador referente à renda do trabalho foi de 0,0994, que representa o acréscimo na renda pelo aumento dos gastos exógenos sobre a atividade Automóveis, Caminhões e Ônibus. Contudo, quando analisado o multiplicador da renda do capital, verifica-se que este foi -0,0277.

Isso ocorreu porque as empresas automobilísticas tiveram prejuízo em 2005. Esse fato é constatado em artigo publicado no Jornal Gazeta Mercantil (2006), onde se destaca que a Volkswagen do Brasil, com fábrica em São Bernardo do Campo (ABC Paulista), depois de prejuízo em 2005, fecharia 2006 com lucro líquido, resultado que não alcançava desde 1997.

### 3 Considerações finais

O Regime Automotivo implementou incentivos fiscais para a indústria automobilística brasileira. De um lado, o governo federal incentivou a

produção interna de veículos, buscando reduzir o volume de importações de automóveis. De outro lado, as empresas procuraram aumentar sua participação no mercado interno e no Mercosul. Os governos estaduais iniciam uma guerra fiscal para atrair os novos investimentos.

Utilizando-se a Matriz de Contabilidade Social do Brasil de 2005, pôde-se obter o multiplicador de impacto total na economia (Me), resultante de incremento nas variáveis exógenas sobre a atividade Automóveis, Caminhões e Ônibus. O maior multiplicador encontrado está relacionado com a própria atividade, seguido das atividades Outros Veículos e Peças e Siderurgia. O multiplicador (Me) da atividade Automóveis, Caminhões e Ônibus foi decomposto em:

- a) M1, que corresponde ao efeito total intragrupo ou de transferência. O impacto total intergrupos foi de 1,0885 unidades monetárias para o aumento de uma unidade nas contas exógenas. Assim um choque de 1 milhão de Reais resultou em aumento na produção da ordem de 1,0885 milhões de Reais dentro da própria atividade.
- b) M2, que captura o efeito intergrupo. O maior multiplicador foi o da renda do trabalho, com valor de 0,0994. Em outras palavras, o choque 1 milhão de Reais resultou no incremento de renda do trabalho de 99,400 mil Reais.

- c) M3, que mensura o efeito extragrupo ou *close-loop*. O multiplicador (1,0025) foi o maior obtido dentre as 42 atividades, seguido das atividades Aluguel e Serviços Prestados às Famílias. Isso porque as famílias gastam a maior parte da renda nestas duas atividades.

Os multiplicadores contábeis são úteis indicadores para políticas públicas e privadas que objetivem estimular setores específicos dentro da estrutura das economias. Assim, a partir deles, as políticas setoriais podem ser implementadas com mais segurança em relação às repostas dos impactos promovidos e aos possíveis encadeamentos entre as atividades produtivas.

Uma sugestão para futuros trabalhos é utilizar os multiplicadores da Matriz de Contabilidade Social para estudos de impacto em outras atividades. Também é possível utilizar a matriz para elaborar um modelo de equilíbrio geral, para estudar, por exemplo, a distribuição de renda no Brasil.

- Recebido em: 13/08/2008
- Aprovado em: 18/02/2010

## Referências

ALBAN, M. A reconfiguração automotiva e seus impactos espaciais: uma análise do caso brasileiro.

**Organizações & Sociedade**, Salvador, v.9, n.24, p.103-114, maio/ago. 2002.

BÊRNI, D. A. Decomposição das relações estruturais da matriz de contabilidade social brasileira de 2002.

**Revista Econômica do Nordeste**, Fortaleza, v.38, n.2, p.211-223, abr./jun. 2007.

HAGUENAUER, L. et al. **Evolução das cadeias produtivas brasileiras na década de 90**. Brasília: IPEA, 2001.

IBGE. **SIDRA**. 2008. Disponível em: <<http://www.sidra.ibge.gov.br/bda/acervo/acervo2.asp?ti=1&tf=99999&e=c&p=MC&v=568&z=t&o=13/>>. Acesso em: 01 ago. 2008.

KURESKI, R. **Uma matriz de contabilidade social para o Brasil – 2005**. Curitiba, 2008 (Trabalho não publicado).

MOTIM, B. M. L.; FIRKOWSKI, O. L. C. F.; ARAÚJO, S. M. P. **Indústria automobilística no Paraná: implicações sobre o emprego e as relações de trabalho**. In: NABUCO, M. R.; NEVES, M. A.; CARVALHO NETO, A. M. (Orgs.). **Indústria automotiva: a nova geografia do setor produtivo**. Rio de Janeiro: DP&A, 2002. p.365-395.

NABUCO, M. R.; MENDONÇA, M. P. Estratégia de localização do setor automobilístico no Brasil: o caso da Mercedes-Benz. In: NABUCO, M. R.; NEVES, M. A.; CARVALHO NETO, A. M. (Orgs.). **Indústria automotiva: a nova geografia do setor produtivo**. Rio de Janeiro: DP&A, 2002. p.47-82.

RAMALHO, J. R.; SANTANA, M. A. A indústria automobilística no Rio de Janeiro; relações de trabalho em contexto de desenvolvimento regional. In: NABUCO, M. R.; NEVES, M. A.; CARVALHO NETO, A. M. (Orgs.). **Indústria automotiva: a nova geografia do setor produtivo**. Rio de Janeiro: DP&A, 2002. p.83-104.

SAMPAIO A. V. **Análise da agricultura utilizando multiplicadores da matriz de contabilidade social (SAM) - 1985-1995**. 2000. 230p. Tese (Doutorado em Economia Aplicada) – Universidade de São Paulo, Piracicaba, 2000.

SANTANA, A.C. A construção e aplicação da matriz de contabilidade social à economia da Amazônia: In: SANTOS, M. L.; VIEIRA, W. C. (Orgs.). **Métodos quantitativos em economia**. Viçosa: Universidade Federal de Viçosa, 2004. p.264-304.

SILVA, J. C. D.. Um enfoque da logística no arranjo produtivo do complexo Ford no Estado da Bahia. **Bahia Analise & Dados**, Salvador, v.13, n.2, p.253-265, set. 2003.

THORBECKE, E. Social accounting matrices and social accounting analysis. In: ISARD, W. et al. **Methods of interregional and regional analysis**. Aldershot: Ashgate, 1998.

VOLKSWAGEN termina 2006 com lucro. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 14 dez. 2006.

ZAULI, E. M. Políticas públicas e targeting setorial: efeito da nova política industrial sobre o setor automobilístico brasileiro. **Revista de Economia Política**, São Paulo, v.20, n.3, p.76-94, jul./set. 2000.

ZAWISLAK, P. A.; MELO, A. A. A indústria automotiva no Rio Grande do Sul: impacto recentes e alternativas de desenvolvimento. In: NABUCO, M. R.; NEVES, M. A.; CARVALHO NETO, A. M. (Orgs.). **Indústria automotiva: a nova geografia do setor produtivo**. Rio de Janeiro: DP&A, 2002. p.105-135.



## O impacto social na prática pedagógica

### The social impact on teaching practice

*Nicolau Afonso Barth\**

---

#### Resumo

O objetivo do presente artigo é compreender o impacto social na prática pedagógica, considerando-se três aspectos sociológicos: os aspectos econômicos, com foco na prática pedagógica orientada ao consumo consciente pelos discentes e na apropriação e utilização da mídia educacional pelos docentes; os aspectos políticos envolvendo a reprodução, pelo docente, de aspectos ideológicos do aparato do estado e; aspectos culturais considerando a prática pedagógica e a cultura popular. Para tanto, a metodologia empregada envolveu uma extensa pesquisa bibliográfica, diálogos com profissionais atuantes no seguimento educacional e a vivência do autor no contexto estudado. Nas considerações finais, ao pontuar-se cada um dos aspectos abordados, evidencia-se a relevância da consideração das vivências discentes e docentes relativamente a este, a qual facilita ou dificulta, conforme a situação, o desenvolvimento da prática pedagógica com consequências diretas na formação do cidadão e, portanto, de capital importância ao progresso da nação.

**Palavras-chave:** prática pedagógica; aspecto cultural; aspecto econômico; aspecto político.

#### Abstract

The aim of this paper is to understand the social impact on teaching practice, considering three sociological aspects: the economic aspects, focusing on teaching practice-oriented consumer awareness by students and in the appropriation and use of educational media by teachers; political aspects involving reproduction, by teachers, ideological aspects of the state apparatus and cultural aspects considering teaching practice and the popular culture. Therefore, the methodology involved an extensive literature research, dialogues with professionals involved in monitoring and educational experience of the author in the area. At last, back to each of the points raised, it becomes clear the importance of considering the experiences students and teachers on this, which makes it easier or harder, depending on the situation, the development of teaching practice with direct consequences on the formation the citizen and, therefore, of paramount importance to the nation's progress.

**Keywords:** teaching practice; cultural aspect; economical aspect; political aspect.

\* Doutorando em Educação (UDE-UY).  
Diretor de Relações Empresariais e  
Comunitárias da Universidade Tecnológica  
Federal do Paraná – Campus Curitiba  
(UTFPR). E-mail: nicolau@utfpr.edu.br

## Introdução

A Sociologia da Educação é relativamente recente, do final da segunda metade do século XX, ou seja, do período pós-guerra. O estudo desenvolvido considera o relacionamento entre a Sociologia da Educação e a Prática Pedagógica. A discussão da prática pedagógica constitui-se como relevante no âmbito educacional. É antiga e, também, atual. Esta discussão sugere o estudo de metodologias de ensino e pode, inclusive, possuir um viés psicológico, porém, não são essas as intenções neste estudo. Entretanto, busca-se identificar algo singular, a partir de diversas considerações sociológicas, uma vez que, na prática pedagógica, há um relacionamento estabelecido entre docente/discentes e, Bonal (1998) viabiliza tal iniciativa, quando caracteriza o processo ensino-aprendizagem como sociológico.

Como singular entende-se a condução desta discussão, considerando-se os aspectos culturais, econômicos e políticos, os quais também são abordados em considerável número de obras relativas à Sociologia e à Sociologia da Educação e, especificamente, o reflexo desses aspectos na prática pedagógica.

Além disto, ressalta-se como fato gerador deste estudo a possibilidade da prática pedagógica adotada não possuir o alcance esperado na formação dos discentes. Isto, talvez, por descon siderar a vivência destes fora do âmbito escolar, a qual, segundo os autores abordados ao longo deste estudo, influencia positiva ou negativamente a prática pedagógica ou; por desprestigiar algum dos três aspectos: econômico, político e cultural; ou ainda, por desconsiderar o fato de que o docente, tal qual o discente possui um vivência própria com conseqüências no desenvolvimento da prática pedagógica; ou finalmente, por não viabilizar-se a concatenação adequada de todos estes aspectos

no desenvolvimento na prática pedagógica.

Assim, o objetivo deste artigo é de compreender o impacto social na prática pedagógica, considerando-se três aspectos sociológicos: os aspectos econômicos, com foco na prática pedagógica orientada ao consumo consciente pelos discentes e na apropriação e utilização da mídia educacional pelos docentes; os aspectos políticos envolvendo a reprodução, pelo docente, de aspectos ideológicos do aparato do estado e; aspectos culturais considerando a prática pedagógica e a cultura popular.

Diante do exposto, este artigo encontra-se estruturado em três partes: a primeira considera a evolução da Sociologia no século XX recordando alguns aspectos importantes da Sociologia Positivista do final do século XIX; a segunda aborda a situação da Sociologia Educacional na América do Sul e, especificamente, no Brasil e; a terceira considera o desenvolvimento da prática pedagógica na atualidade com atenção voltada ao impacto sociológico sobre ela. Nessa discussão são abordados os vieses econômicos, culturais e políticos. Para concluir, apresentam-se os resultados obtidos.

## 1 Evolução da sociologia da educação no século XX

A análise sociológica da educação, apesar de intensa discussão ao longo do século XX, segundo Bonal (1998), encontra abordagens também no século XIX, na Sociologia Positivista. A consideração do autor supramencionado é importante por permitir refletir sobre uma primeira delimitação do objeto de estudo da Sociologia da Educação e, para tanto, vale lembrar o nascimento da sociedade industrial ao longo desse período. E, como em todo momento de transição surgem

inquietações, neste não foi diferente e, em particular surgiu uma preocupação com a desordem moral, decorrente da crescente diferenciação social. A educação tornou-se fundamental para garantir a comunhão moral da sociedade e a coesão a partir da adesão dos cidadãos a um conjunto de ideias e hábitos compartilhados. Neste sentido, Bonal (1998, p.18) afirma:

La educación universal, institucionalizada en la escuela, se erige como el mejor mecanismo para asegurar la adaptación social de los individuos, y sustituye a una función social históricamente bajo la hegemonía de la Iglesia.

A partir disso, ocorre a emergência dos sistemas educativos públicos, e as primeiras teorias sociológicas da educação a caracterizam como um subsistema social de aprendizagem de normas e valores sociais nos quais se fundamenta a sociedade.

Ainda, segundo o autor em pauta, na segunda metade do século XX, a educação ganhou importância no processo de atribuição e distribuição das posições sociais e na sociedade meritocrática capitalista. A escola foi considerada como instituição chave para aquisição de *status*. Portanto, é válido afirmar que a educação formal, nesse período, converte-se na instituição social com maior poder estruturante. Ocorreram investimentos intensos por parte do Estado na educação, pois essa se constituía como um excelente mecanismo de enfrentamento de seus problemas básicos de acumulação, reprodução e legitimação. É importante lembrar que o período em pauta é pós Segunda Guerra Mundial, quando os países e respectivas populações encontravam-se desarticulados e ansiosos por soluções aos problemas decorrentes dela, ocorrendo, com isso, a institucionalização da Sociologia da Educação.

Entre as décadas de 1950 e 1970, o principal objeto de estudo, segundo o autor em estudo,

foi a relação entre educação e emprego, e a crise dos anos 1970 impactou no modelo vigente de educação e a escola passou a ser considerada como uma “caixa negra” distribuidora de títulos que possibilitavam uma mobilidade social, e para outros, era reprodutora das posições de origem. A partir disso, surge uma nova Sociologia da Educação, a qual assume um caráter interpretativo, capaz de captar a construção social das diferenças educativas e sociais produzidas no âmbito da instituição escolar.

As décadas de 1980 e 1990 revelaram-se extremamente complexas do ponto de vista da Sociologia Educacional; inicialmente, buscava-se evidenciar o papel da escola como reprodutora das diferenças de gênero e etnias para, no final do período, recuperar a teoria do capital humano em um contexto de transformações tecnológicas e econômicas para redefinir o papel da educação na sociedade da informação (BONAL, 1998).

Atualmente, na visão do autor supracitado, a Sociologia da Educação envolve-se com três linhas de desenvolvimento e investigação, associadas aos níveis econômicos, políticos e culturais. Na primeira linha, o autor discute a relação entre educação e emprego, onde a grande preocupação está associada às transformações estruturais decorrentes das mudanças tecnológicas. Hoje, a nova sociedade, o crescimento econômico e a produtividade dependem mais do controle da informação e de sua aplicação na gestão, produção e distribuição de bens e serviços, e não mais da combinação clássica dos fatores de produção, capital e trabalho. Desta forma, há uma necessidade de modernização do ensino com ênfase na qualidade e na flexibilidade do próprio sistema de ensino. Relativamente ao segundo nível, o político, percebe-se que nos anos 1990, configurou-se uma nova tendência; quando a sociologia da política educativa confirmava-se como um campo específico de análise da Sociologia da Educação, uma vez

que as contradições específicas enfrentadas por cada Estado, a importância relativa dos grupos de interesse, os distintos níveis de democratização do acesso à educação, dentre outros, constituíram-se como fatores fundamentais para análise sociológica dos processos de formação, aplicação e impacto da política educativa. Finalmente, a terceira linha, a cultural, refere-se à relevância das diferenças culturais, sociais e pessoais na educação e respectivas influências sobre os currículos e na Pedagogia, partindo do pressuposto que o currículo e a Pedagogia, para serem justos, devem responder às distintas capacidades, motivações e interesses dos alunos.

## 2 A sociologia da educação na América do Sul

Ao discutir-se a Sociologia da Educação na América do Sul será inicialmente considerado o caso da República Oriental do Uruguai, a qual, em determinadas situações, corresponde à situação de outros países sul-americanos, dentre os quais o Brasil. Desta forma, ao considerar-se Bayce (1987), que aborda as relações entre educação, mobilidade e desenvolvimento no Uruguai, percebe-se que a evolução da Sociologia da Educação, exposta anteriormente, a partir de considerações de Bonal (1998), também se aplica neste caso. Isso fica mais evidente em Bayce (1984, p.62-81), ao realizar uma revisão histórica e explicativa das relações entre educação e sociedade, a qual se encontra distribuída em oito períodos:

- hasta 1920 aproximadamente – Integración funcional para la hegemonía establecida. Consenso funcional;
- 1920 até 1955 aproximadamente – Hacia una diferenciación de proyectos resuelta por una integración funcional del conflicto, mediante una amortiguación del mismo por su localización excêntrica y su

absorción ideológica en la imagen de una educación que da movilidad y genera igualdad;

- 1955 - 1960 – La gestación de un conflicto ahora disfuncional para la hegemonía establecida;
- 1960 - 1973 – La profundización del disenso sobre educación y sociedad. La Universidad como vanguardia contrahegemónica;
- 1973 – 1975 – La Intervención de la Universidad y la vuelta al intento de hacer a la educación funcional para un proyecto societal oficialmente definido;
- 1975 – 1982 – El intento de consolidación de la reconstrucción de la funcionalidad del sistema educativo para la hegemonía macrosocial. La refundación y su fracaso macrosocial;
- 1982 hasta hoy – El renacimiento de una contraideología disfuncional al proyecto oficial de sociedad. Una nueva izquierda más solidaria de todas las fuerzas sociales, con una retórica mejor. Un neo-disenso disfuncional contrahegemónico;
- el futuro – La relación entre proyectos educacionales e proyectos societales de diversos actores sociales y de sus retóricas.

Além da questão evolutiva, é interessante observar que, em determinados períodos, a Universidade assumiu um papel preponderante na evolução histórica da Sociologia Educacional do Uruguai e, nesse sentido, Bayce (1984, p.82) afirma:

La Enseñanza Superior debe reivindicar una fuerte participación en la determinación de una política de conocimiento, de una política científica y tecnológica vinculada a las otras grandes decisiones de las que también debe participar aunque no con tanta fuerza.

Esta consideração é importante por demarcar, claramente, a atuação da Universidade junto à sociedade.

Em termos de Brasil, independentemente do nível escolar, no sentido de verificar as tendências apresentadas, buscaram-se algumas abordagens: Vieira (2002) considera que as mutações ocorridas nas últimas três décadas, envolvendo o campo

econômico, político e social, assim como seu impacto no campo educacional, não o isentam de receber influências, de participar das transformações, e da permanente busca de respostas.

Atualmente, as perspectivas educacionais estão sendo orientadas fortemente por duas grandes estratégias colocadas em andamento pelas classes dominantes: a reestruturação produtiva e o neoliberalismo. Assim, conforma-se uma “nova” pedagogia do capital, com o intuito de envolver e conseguir a adesão das novas gerações nas empresas e nas escolas. Esta “nova” pedagogia do capital está centrada em alguns pontos básicos: primeiramente, constituir uma nova subjetividade do trabalhador vinculada às novas configurações do trabalho e do mercado; em segundo, estreitar as perspectivas da formação aos ditames do mercado e do consumo; em terceiro, vincular o ingresso dos educandos no mercado de trabalho, única e exclusivamente pela própria capacidade individual, e, finalmente, cancelar as utopias, rebaixando o sentido de cidadania e participação, anacronizando perspectivas de lutas sociais. E, faz-se importante observar que os campos considerados por Vieira (2002) coincidem com os abordados por Bayce (1987), ao realizar a discussão sobre a contribuição da educação para a obtenção do status social e da mobilidade ocupacional, e por Bonal (1998) ao referir-se à Sociologia da educação na atualidade.

Todavia, Santos (2002) reitera que a função da escola é produzir e preservar uma hierarquia de ocupações no interior da estrutura social. Assim, as desigualdades sociais estão na origem da sociedade moderna e capitalista, pois a estratificação social se dá em função da existência de uma dominação de classes. Portanto, a escola constitui-se como um meio de reprodução das desigualdades, pois os bens culturais são distribuídos de maneira desigual pelo sistema de ensino e, conseqüentemente, os indivíduos possuem acesso desigual aos mesmos.

Ainda, Fernandes (2002) afirma que, nos últimos anos, a educação formal vem sendo apresen-

tada como a saída para resolver muitos problemas da sociedade capitalista. Em decorrência, somente o conhecimento formal é valorizado, enquanto o desenvolvimento da consciência e as experiências acumulativas do dia-a-dia não possuem valor, isto aliado ao fato da escola ser um lugar privilegiado.

Complementando, Leitão (2002), recorrendo a Sarup e a Florestan Fernandes, destaca a contribuição da Antropologia e da Sociologia, no sentido de possibilitar o reconhecimento da existência de maneiras alternativas de ordenar, não só a educação, mas também a própria vida e a questão da vinculação da prática educativa, bem como a compreensão da educação a contextos sócio-culturais específicos.

O campo educacional segue recebendo influência de toda sociedade e isto lhe imputa novas funções, como lhe retira outras. Na maior parte dos casos não ocorre a adequação dos recursos diante da mudança estabelecida. Portanto, tem-se aí uma fonte de problemas. Pensa-se que a escola segue a serviço do poder instituído, dando soluções para manutenibilidade deste e, a partir disto, constitui-se como co-responsável pela obtenção do status social e da mobilidade ocupacional. Tal aspecto a caracteriza como um espaço privilegiado e notoriamente, quanto maior o nível de ensino e de qualidade em uma determinada instituição, maior a restrição de acesso. A valoração do ensino formal consolida este posicionamento.

### 3 A prática pedagógica da atualidade

Ao focar o desenvolvimento deste trabalho na prática pedagógica, busca-se identificar os impactos sociais na mesma. Para tanto, foi fundamental ater-se à evolução da Sociologia

Educacional e, em especial, sua visão na América do Sul, mais pontualmente, no Brasil. Nas abordagens anteriores, a Sociologia foi considerada pelos aspectos econômicos, políticos e culturais. É impossível afastar a prática pedagógica desses aspectos, pois seus sujeitos vivenciam cotidianamente essas realidades.

Quanto ao considerar-se a prática pedagógica como sociológica, Bonal (1998, p.21) afirma:

El proceso de enseñanza-aprendizaje es sociológico en la medida en que es un producto de procesos sociales más amplios, resultado de las relaciones de poder y control entre grupos sociales.

Enfatiza-se, ainda, que Rousseau (1755), Althusser (1984), Willis (1993), McLaren (1993), Giroux em obra conjunta com McLaren (1986), Bayce (1984, 1987, 1988), Bonal (1998), Reimer (1973), Goodman (1973), Moreira, em obra conjunta com Silva (1994), Silva (1995) e Green, em obra conjunta com Bigum (1995), preocuparam-se com o viés sociológico da educação e não focaram pontualmente a prática pedagógica. No entanto, ao lê-los, identificam-se aspectos da Sociologia, importantes ao desenvolvimento da prática pedagógica, dos quais o docente não pode furtar-se, já que se constitui como ser social, portanto, influenciado pelos aspectos econômico, político e cultural. Não é intenção considerar o docente como único responsável pelo desenvolvimento da prática pedagógica, pois aí há uma troca, minimamente falando, entre docentes e discentes e, na ausência de um desses, independentemente de abordar-se uma relação presencial ou a distância, a prática pedagógica esvazia-se.

A prática educacional, ao longo dos tempos, vem sendo permanentemente investigada e esta ação implicou em sua evolução. Tal movimento desencadeou alterações nas metodologias de ensino por parte dos docentes, e na valorização do contexto escolar pelos discentes. Relativamente à prática pedagógica, em Rousseau (1755?, p.322), tem-se:

Ciertamente, con las naturales disposiciones del alumno, si el maestro escoge con un poco de tino y prudencia sus lecturas, y si le sugiere un poco las reflexiones que de ellas ha de sacar, será para él este ejercicio un curso de filosofía práctica, ciertamente mejor y más bien hecho que todas las vanas especulaciones con que embrollan en las aulas el entendimiento de nuestra juventud.

Bonal (1998) afirma que a prática educativa pode ser uma resposta à crise econômica e ideológica da intervenção do Estado na educação. Do ponto de vista de Althusser (1984), ao longo dos tempos, a educação foi considerada um AIE (Aparato Ideológico do Estado) e, atualmente, no Brasil, a partir das considerações de Santos (2002) e Fernandes (2002), isso permanece válido. Assim sendo, o docente, em sua prática, confirma esta teoria; em outros termos, acaba reproduzindo a situação instaurada. Isso, do ponto de vista político. Retomando o posicionamento de Bonal (1998), pelo aspecto econômico, recorda-se de uma consideração importante, realizada em um curso sobre avaliação da conformidade, ministrado por técnicos do Inmetro – Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial (BRASIL, 2009), onde foi destacado que as dez maiores economias do mundo contemporâneo são aquelas que possuem uma população mais crítica, ou seja, uma população que cobra seus direitos, fator que fomenta o desenvolvimento através da concorrência. Realiza-se este contraponto, recordando-se da insistência dos autores de Sociologia quanto à crítica consciente, a qual hoje é considerada como um fator de progresso. Assim, do ponto de vista econômico, há neste caso uma intenção de trabalhar transversalmente o tema de avaliação da conformidade nas aulas, inculcando nos discentes a necessidade de tornarem-se consumidores conscientes, o que também possui um viés cultural. Para concluir este raciocínio, resta algo interessante, docentes com postura crítica no desenvolvimento de suas respectivas práticas

pedagógicas fomentarão discentes críticos e, quiçá, cidadãos críticos.

Anteriormente, destacou-se que a prática pedagógica, além do docente, envolve o discente e, neste particular, gostar-se-ia de considerar Silva (1995, p.198), o qual destaca o ensaio de Green e Bigum<sup>1</sup>, realizando as seguintes considerações:

[...] descrevem as presentes relações entre jovens e adultos, estudantes e professores, como relações entre seres alienígenas. Com uma qualificação importante: os alienígenas somos nós, adultos/professores e não eles. Green e Bigum também observam que nós, adultos e intelectuais, podemos teorizar o pós-moderno, mas são eles, os jovens e as crianças, que realmente vivem o pós-moderno.

Assim, o professor alienígena não está familiarizado em igual intensidade com os recursos midiáticos acessados diariamente por seus discentes, fato que o coloca em situação delicada perante eles do ponto de vista da prática pedagógica, pois, faltam-lhe informações atualizadas, as quais seus alunos possuem. Ainda vale lembrar que a prática pedagógica vai além da transmissão de informações, mas que estas se constituem parte da mesma. Outra situação complexa surge quando o estabelecimento de ensino dispõe de equipamentos, os quais muitos alunos operam com relativa facilidade e o docente não possui o mesmo domínio, fato que o fragiliza durante o desenvolvimento da prática educativa que, necessariamente, envolve a utilização dos mesmos. Não se trata de uma consideração ocasional, pois, em muitas escolas de ensino fundamental e médio, os laboratórios de informática ainda são tratados como ambientes de uso restrito, ou pior, nem são utilizados. Tal afirmação respalda-se em diálogos com docentes atuantes na rede pública, onde, necessariamente,

tais equipamentos deveriam ser utilizados intensamente, pois constituem uma forma de retorno dos impostos pagos pela população do município em foco. Porém, não se pode esquecer que, em poucos anos, estes equipamentos serão obsoletos e constituirão um lixo tecnológico sem serventia como recurso didático.

Seguindo-se com a discussão, no aspecto cultural, Leitão (2002) ressalta que a adoção do modelo ocidental de educação pelas sociedades indígenas não pode ser considerada como um desejo de aculturação, mas sim, como forma de apropriação dos símbolos e armas do dominador, de conhecer a sua cultura e as suas leis, para saber como lidar com elas, uma vez que não pode evitá-las. Ao longo do texto, é destacado que esta estratégia de apropriação cultural também foi utilizada pelas comunidades camponesas. Pois bem, ao considerar-se o discente, surge um questionamento relativo à sua real intenção, possivelmente imperceptível ao docente durante o desenvolvimento de sua prática pedagógica.

O aluno, ao ingressar na escola, ou melhor, ao adentrar em uma sala de aula ou laboratório, traz consigo uma série de conhecimentos adquiridos no seu dia-a-dia, o que se designa de cultura popular. Giroux e Simon (1984, p.104-105) a consideram da seguinte forma:

Nosso interesse não reside nas qualidades estéticas ou formais das culturas populares. Tampouco estamos particularmente preocupados com a maneira pela qual as diversas formas de expressão popular poderiam ser codificadas em assuntos ou temas de estudo, no âmbito de programas de estudos culturais. Preferimos começar por questões mais fundamentais, incluindo algumas que são levantadas pelos professores. Por exemplo: que relação os meus alunos vêem entre o trabalho que fazemos em classe e as vidas que eles levam fora das salas de aula? Seria possível incorporar aspectos da sua cultura vivida no trabalho da escolarização, sem simplesmente confirmar aquilo que eles já sabem? Seria possível fazê-lo sem banalizar os objetos e relações que são importantes para os alunos? E seria possível fazê-lo

<sup>1</sup> GREEN, B.; BIGUM, C. Alienígenas na sala de aula. In: SILVA, T. da (Org.). **Alienígenas na sala de aula**. Petrópolis: Vozes, 1995. p. 208-243

sem discriminar determinados grupos de alunos como marginais, exóticos e “outros” dentro de uma cultura hegemônica? [...] Ao fazer tais perguntas, temos que assumir que a pedagogia jamais germina em solo infértil. Por essa razão, um bom ponto de partida seria considerar a cultura popular como aquele terreno de imagens, formas de conhecimento e investimentos afetivos que definem as bases para se dar oportunidade à “voz” de cada um, dentro de uma experiência pedagógica. Tal afirmação mostra que temos em mente uma forma específica de ensinar e aprender. Essa forma é uma pedagogia crítica, que ratifica a realidade concreta da diferença e da vida cotidiana como base para se levantar questões de teoria e prática. É uma forma que proclama a experiência da diferença vivida como uma pauta para discussão e como um recurso central para uma pedagogia da possibilidade.

As considerações de Giroux e Simon (1984) destacam a importância da cultura popular no desenvolvimento das aulas e, as questões do início da citação remetem a uma profunda reflexão do docente quanto ao desenvolvimento de sua prática pedagógica. Algumas delas pressupõem uma “armadilha pedagógica”, pois o docente também se encontra exposto à cultura popular, a qual envolve aspectos positivos e negativos. Nesse caso, há um risco implícito na prática pedagógica envolvendo o docente, o qual, de forma voluntária ou não, durante uma aula, poderá realizar alguma manifestação inoportuna, advinda da cultura popular; por exemplo, uma palavra que seja compreendida por algum discente como algo ofensivo. Giroux e Simon (1984, p.105-106), conscientes desses e outros desafios implícitos à prática da pedagogia crítica, complementam:

Essa discussão sobre a diferença vivida, se pedagógica, adquirirá uma certa tensão, pois implica uma luta – luta em torno de conceitos atribuídos, luta em torno do sentido em que se deve direcionar o desejo, luta em torno de certos modos de expressão e, fundamentalmente, luta em torno de versões múltiplas e até mesmo contraditórias do “eu”. É essa luta que possibilita novos investimentos e conhecimentos além da experiência individual e permite, por conseguinte, redefinirmos possibilidades que vislumbramos nas

condições de nossas vidas diárias e em condições futuras, “ainda não concretizadas”. Trata-se de uma luta em torno da própria noção de pedagogia uma pedagogia que constantemente problematize o modo como os professores e alunos adquirem conhecimentos, no âmbito de formas culturais mais amplas e nos intercâmbios que marcam a vida em sala de aula. É enfim uma luta que jamais pode ser vencida, caso contrário, a pedagogia deixará de existir. [...] Não se trata de exigir que os professores suprimam ou esqueçam o que sabem e como sabem fazer. Na verdade, a luta pedagógica se enfraquece sem tais recursos. Entretanto, professores e alunos precisam encontrar maneiras de evitar que um único discurso se transforme em local de certeza e aprovação. Os professores precisam encontrar meios de criar espaço para um mútuo engajamento das experiências vividas, que não exija o silenciamento de uma multiplicidade de vozes por um único discurso dominante; ao mesmo tempo, devem desenvolver formas de pedagogia ancoradas em uma sólida ética que denuncie o racismo, o sexismo e a exploração de classes como ideologias e práticas sociais que convulsionam e desvalorizam a vida pública. Essa é a pedagogia que rejeita a falta de posicionamento e não silencia em nome de seu próprio fervor ou correção ideológica. Uma pedagogia crítica examina cuidadosamente e por meio do diálogo as vias pelas quais as injustiças sociais contaminam os discursos e as experiências que compõem a vida cotidiana e as subjetividades dos alunos que neles investem.

Anteriormente, ao considerar-se o viés econômico, abordou-se a importância para a nação de dispor de uma população composta por cidadãos críticos e, agora, ao considerar-se o viés cultural na prática pedagógica, este aspecto é reforçado. Portanto, eis o desafio, que, certamente, não é apenas para o docente. Mas, considerando-se a prática pedagógica, também há a responsabilização do discente. Logo, trata-se de uma construção a muitas mãos, pelo fato do ambiente no qual ocorre à prática pedagógica, normalmente, acomodar um considerável número de discentes.

As políticas educacionais constituem-se objeto de muitos estudos sociológicos, porém, não é a intenção encaminhar a discussão nesse sentido. Busca-se, sim, estudar como as referidas



políticas educacionais impactam na prática pedagógica ao se considerar os atores envolvidos, ou seja, docentes e discentes, isolando-os dos agentes geradores destas políticas. Tal qual nas discussões anteriores, relativas aos aspectos econômicos e culturais, esta estratégia almeja um delineamento robusto e factível de aplicação na melhoria continuada da prática pedagógica.

O docente, em sua prática pedagógica, do ponto de vista político, convive com as condições politicamente definidas para si e para a instituição, ou instituições, em que atua. Se essas condições lhe são adequadas ou suficientes, supõe-se que a prática pedagógica não seja afetada negativamente. Caso oposto, não há como se evitar algum prejuízo sobre ela. Entretanto, a situação atual das escolas é preocupante e, neste sentido, Apple (1986, p.19) afirma:

A vida cotidiana dos professores, administradores, pais e estudantes em nossas escolas está cheia de tensões e pressões políticas e ideológicas. Os problemas causados por falta de recursos materiais, mas condições de trabalho de professores, por antagonismos de sexo, raça e classe e mesmo a política interna de instituições burocráticas complexas, tudo isto é parte do que se experimenta quando se trabalha dentro da instituição escolar.

Obviamente, ao confrontar-se com o panorama apresentado por Apple (1986), torna-se fácil identificar uma situação distante da ideal e, a partir disso, considerar o docente como um ser ansioso pelo atendimento de demandas básicas, não se constitui uma surpresa. O autor também afirma que o discente, tal qual o professor, percebe a real situação e, ambos, provavelmente, venham a realizar a transposição de todos esses problemas para uma esfera política, utilizando-se da prática pedagógica para tanto, ou desvirtuando-a. Nesta abordagem, faz-se referência à política interna da instituição de ensino, daquela à qual esta se encontra vinculada e, também, à política educacional, mas muito provavelmente, considerando-se

os atores/sujeitos envolvidos, no caso, discentes e docentes, ter-se-á uma mescla de políticas, com um horizonte nebuloso. Certamente, com um impacto negativo na prática pedagógica.

## Considerações finais

Pode-se afirmar que a prática pedagógica recebe fortes influências advindas da Sociologia, isso enfatizando que, neste estudo buscou-se considerar os atores/sujeitos desta prática, ou seja, o docente e o(s) discente(s). Tal conclusão está fundamentada no fato de não se conseguir desvinculá-los de seus “mundos”. Em outros termos, os professores, assim como os alunos, trazem suas vivências (experiências) para as salas de aulas, onde são trocadas, discutidas, enriquecidas e, por vezes, constituem-se como fonte de problemas no desenvolvimento da prática pedagógica.

Partindo-se do viés econômico, conclui-se que uma nação com população crítica, a qual exerce mais intensamente o dever de reclamar os seus direitos, enquanto consumidor; fomenta a concorrência e o aprimoramento das estruturas produtivas (produtos e serviços), tornando-as mais competitivas nacionalmente e internacionalmente, alavancando o seu desenvolvimento econômico. No Brasil, há um esforço de inculcação quanto aos direitos e deveres de consumidor via instituições de ensino. Esta inculcação, com certeza, impacta a prática pedagógica, resulta na forma mais eficaz do retorno esperado; basta o discente sair da sala de aula e, ao deparar-se com uma situação de consumo que envolva alguma irregularidade, poderá exercer seu direito e dever. Neste estudo, particularizou-se a prática educativa desenvolvida no âmbito escolar. No entanto, destaca-se que tal estratégia envolve outros canais.

Considerando-se o viés cultural, aborda-se a cultura midiática, popular, indígena e campo-

nesa. Ficou evidenciado que a questão cultural pode constituir-se como elemento de enriquecimento da prática pedagógica, quando a mesma apropria-se de aspectos culturais para seu desenvolvimento ou, como elemento de desafio ao desenvolvimento da prática pedagógica, em especial quando suscitam divergências (choques culturais) entre os atores/sujeitos envolvidos, no caso, docente/discente.

Finalmente, ao considerar-se o viés político, conclui-se que a política percebida pelas partes

envolvidas na prática pedagógica impacta na mesma, tanto pelo aspecto positivo quanto negativo. Essa conclusão pauta-se em raciocínio similar ao empregado nas abordagens para os vieses econômicos e culturais.

- Recebido em: 09/12/2009
- Aprovado em: 03/05/2010

## Referências

- ALTHUSSER, L. Ideologia y aparatos ideológicos de Estado. **Cuadernos de Educación**, Caracas, v.6, n.9, p.21-54, Sept. 1984.
- APPLE, M. Vendo a educação em forma relacional: classe e cultura numa sociologia do conhecimento escolar. **Educação & Realidade**, Porto Alegre, v.11, n.1, p.39-57, 1986.
- BAYCE, R. El sistema educativo uruguayo: sus funciones societales y sus uso por los actores sociales. In: GILLESPIE, CH et al. (Orgs). **Uruguay e la democracia**. Montevideo: EBO, 1984. p.59-86. v.1.
- \_\_\_\_\_. Educación, movilidad e desarrollo en la práctica empresarial Uruguaya. **Revista de Ciências Sociais**, Montevideo, n.2, p.23-30, 1987.
- \_\_\_\_\_. Políticas educacionales en el Uruguay: lãs racionalidades de los actores, sus universos simbólicos, su evaluación. **Revista de Ciências Sociais**, Montevideo, n.3, p.33-40, 1988.
- BONAL, X. **Sociología e educación**: una aproximación crítica a las corrientes contemporâneas. Barcelona: Paidós, 1998.
- BRASIL. Secretaria da Educação Profissional e Tecnológica. **Portaria n. 49, de 18 de fevereiro de 2009**. Cria o Grupo de Trabalho para desenvolvimento da Avaliação da Conformidade na Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica e nomeia seus membros.
- FERNANDES, O. B. Educação e desintegração camponesa: o papel da educação formal na desintegração do campesinato. In: VIANA, N, et al (Orgs.). **Educação, cultura e sociedade**: abordagens críticas da escola. Goiânia: Germinal, 2002. p.33-51.
- GIROUX, H.; MCLAREN, P. Formação do professor como uma esfera contra-pública: a pedagogia radical como uma forma de política cultural. In: SILVA, T. T. da (Org.). **Currículo, cultura e sociedade**. 2.ed. São Paulo: Cortez, 1994. p.125-154.
- GIROUX, H.; SIMON, R. Cultura popular e pedagogia crítica: a vida cotidiana como base para o conhecimento curricular. In: SILVA, T. T. da (Org.). **Currículo, cultura e sociedade**. 2.ed. São Paulo: Cortez, 1994. p.93-124.
- GREEN, B.; BIGUM, C. **Alienígenas na sala de aula**. In: SILVA, T. T. da (Org.). **Alienígenas na sala de aula**. Petrópolis: Vozes, 1995. p. 208-243.
- GOODMAN, P. **La des-educación obligatoria**. Barcelona: Fontanella.1973. p.21-60.
- LEITÃO, R. M. Educação, cultura e diversidade. In: VIANA, N., et al. (Orgs.). **Educação, cultura e sociedade**: abordagens críticas da escola. Goiânia: Edições Germinal, 2002. p.91-102.
- MCLAREN, P. Pós-modernismo, pós-colonialismo e pedagogia. In: SILVA, T. T. da (Org.) **Teoria educacional crítica em tempos pós-modernos**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1993. p.9-39
- MOREIRA, A.; SILVA, T. T. da. Sociologia e teoria crítica do currículo: uma introdução. In: SILVA, T. T. da (Org.). **Currículo, cultura e sociedade**. 2.ed. São Paulo: Cortez, 1994. p.7-37.
- REIMER, E. **La escuela ha muerto**. Guadarrama, Barcelona: Punto Omega, 1973.
- ROUSSEAU, J. J. **Émile**. Prefacio. Libro II, Libro V, Varias ediciones. Original francés, circa [1755?]. Disponível em: <http:libros.astalaweb.com>. Acesso em: 28 nov. 2009
- SANTOS, C. P. Educação, estrutura e desigualdades sociais. In: VIANA, N., et al. (Orgs.). **Educação, cultura e sociedade**: abordagens críticas da escola. Goiânia: Germinal, 2002. p.103-114.
- SILVA, T. T. da. Os novos mapas culturais e o lugar do currículo numa paisagem pós-moderna. In: SILVA, T. T. da; MOREIRA, A. (Orgs.). **Territórios contestados**. Petrópolis: Vozes, 1995. p.184-202.
- VIEIRA, R. G. Formação humana e trabalho. In: VIANA, N., et al. (Orgs.). **Educação, cultura e sociedade**: abordagens críticas da escola. Goiânia: Edições Germinal, 2002. p.15-32.
- WILLIS, P. Produção cultural é diferente de reprodução cultural e diferente de reprodução social e diferente de reprodução. **Educação e Realidade**, Porto Alegre, v.11, n 2. p.3-18, 1993.



## PEX - Programa de Excelência Empresarial: a experiência de uma IES em metodologia de ensino de administração focada na interdisciplinaridade

### PEX – Business Excellence Program: the experience of an IES in teaching methodology of administration focused on interdisciplinarity

#### Resumo

*José Alcione Pereira\**

---

O Programa de Excelência Empresarial (PEX) foi um processo de planejamento empresarial desenvolvido na Faculdade de Apucarana, localizada no norte do Paraná no período de março a julho 2009, como metodologia de ensino de administração focada na interdisciplinaridade como princípio educativo. O artigo apresenta a metodologia de trabalho que envolveu de forma colaborativa professores, discentes e 56 empresas da região do Vale do Ivaí. A experiência mostrou-se significativa no desenvolvimento das competências cada vez mais exigidas na carreira do administrador como liderança, visão sistêmica, aproximação entre teoria e prática, ampliação do relacionamento do contexto social empresarial e da comunidade discente através de um clima colaborativo e cooperativo entre os participantes do programa. Destacam-se também a necessidade e a importância de validar em contextos semelhantes a prática da interdisciplinaridade na implementação dos projetos pedagógicos do curso de administração.

**Palavras-chave:** ensino de administração; interdisciplinaridade; consultoria empresarial.

#### Abstract

The Business Excellence Program (PEX) was a business planning process done by Apucarana College (Faculdade de Apucarana), located in the north of Paraná from March 2009 to June 2009 with the teaching methodology of administration focused on interdisciplinarity as a principle for education. The article shows the working methodology that involved in a collaborative way teachers, students and 56 companies from the Ivaí Valley region (Valle do Ivaí). The experience has been significant in the development of the competences that have been required in the administrator's career such as leadership, systemic view, nearing theory and practice, magnification of the relationship between the business social context and the students of the community through a collaborative and cooperative atmosphere among the participants of the programme. It is also worth mention the needs and importance to validate in similar situations the practice of interdisciplinarity in the implementation of the pedagogical projects from the Business Administration course.

**Keywords:** business administration teaching; interdisciplinarity; business consultancy.

\* Especialista em Qualidade Total e Gestão Empresarial pelo Instituto Brasileiro de Pesquisa e Extensão (Inbrape). Professor na Faculdade de Apucarana (FAP). E-mail: jose.alcione@fap.com.br

## Introdução

Os cursos de Administração no Brasil têm uma história muito curta, principalmente se a compararmos com a dos Estados Unidos, onde os primeiros cursos na área surgiram no final do século XIX, com a criação da Wharton School, em 1881. Em 1952, ano em que se iniciava o ensino de administração no Brasil, os Estados Unidos já formavam em torno de 50 mil bacharéis, quatro mil mestres e cem doutores por ano. O ensino de administração está intimamente ligado ao processo de desenvolvimento do país. Neste contexto, o projeto pedagógico deve ser elaborado de forma a estruturar o caminho do saber, com um conjunto de disciplinas, cada qual com o seu conteúdo programático próprio. O desafio que se coloca é a criação de ambientes de estudo que possibilitem o aprendizado, a experiência e a profissionalização do bacharel. A escola é um elemento básico para a formação do conhecimento e este é responsável por toda a evolução do indivíduo em seu meio social. No atual momento da globalização e com os cenários empresariais que se apresentam, nota-se que as Instituições Superiores de Ensino (IES) precisam romper com a barreira psicológica de transmissoras de conhecimento. É mister, portanto, que sejam repensadas e reformuladas metodologias de ensino de maneira a propiciar aos alunos a competência desejada, bem como adaptar a estrutura das IES a estas novas exigências para que possam sobreviver num ambiente extremamente competitivo e bem formar os seus futuros profissionais. Neste contexto, a interdisciplinaridade passa a ser princípio educativo e um movimento pedagógico que permite não só a articulação e integração de conteúdos de disciplinas de um currículo, mas principalmente por permitir a sua síntese (novo conhecimento) e, dessa forma, a

superação dos conhecimentos que são atinentes a cada uma das disciplinas. Busca-se romper mesmo com a dicotomia dos papéis atribuídos no processo de ensinar e aprender, em que o ensinar é visto como mera transmissão (ensino teórico e aulas expositivas) de explicações e de teorias e no adestramento (ensino prático com exercícios repetitivos) em técnicas e habilidades e o aprender como a aquisição de capacidade de explicar, de apreender e compreender, de enfrentar criticamente situações novas. Não é o mero domínio de técnicas, habilidades e muito menos a memorização de algumas explicações e teorias. Assim, neste artigo, procura-se mostrar as possibilidades metodológicas e seus resultados, ainda que provisórios e parciais, na formação de administradores mostrando-se oportuna e com potencial de aplicação em outros contextos educacionais do ensino superior.

O PEX justifica-se pela necessidade cada vez mais urgente de novos modelos e conceitos de formação de administradores, notadamente as deficiências do profissional em administração têm sido foco de várias pesquisas e estudos no Brasil e no mundo. Muitos fatores podem ser responsáveis por este problema, e um deles diz respeito ao processo de formação acadêmica destes profissionais, que, muitas vezes, encontra-se distante das expectativas do mercado de trabalho. A fragmentação do ensino hoje praticada e os conteúdos ministrados foram elaborados por um grupo de teóricos que já morreram há muito tempo e que criaram as regras e convenções da gestão “moderna”, nos primeiros anos do século XX. São suas prescrições, que se repetem ao longo de décadas, que moldam, de forma invisível, a maneira como a Administração aloca recursos, estabelece orçamentos, distribui o poder, recompensa os funcionários e toma decisões.

A formação de competências profissionais nos alunos de Administração deve ser o objetivo primeiro da IES. De suma importância, a transferência de *know-how*, conhecimento e experiências que devem começar a se dar desde os primeiros dias da formação. A necessidade de que as IES façam uma maior interação entre a teoria e a prática é fundamental, pois o mercado exige dos novos administradores além das competências básicas para a boa gestão e gerência das empresas, que sejam muito mais ágeis, sensíveis, éticos, criativos e inovadores, comprometidos com os princípios sócio-culturais, ambientais, cívicos e humanísticos. Como objetivo geral podemos citar a criação nos discentes do curso de administração do Pensamento Sistêmico, Competência de Análise e Formulação de Estratégias voltadas a soluções e oportunidades das empresas e uma Visão Articulada da carreira do administrador; desenvolver uma metodologia de ensino interdisciplinar articulando ensino, alunos e empresas.

Os objetivos centrais do PEX são promover transformações no perfil do egresso do curso de administração no sentido de oportunizar uma visão crítica, competente dos problemas e oportunidades que as empresas locais enfrentam via capacitação, informação e compromisso com a sociedade solidária. Sendo que os objetivos específicos do programa de excelência são: pesquisar e diagnosticar os pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças das empresas participantes; desenvolver a competência de analisar crítica e coletivamente os problemas reais que as empresas enfrentam; desenvolver a competência de comunicar e negociar soluções adequadas à cultura e às condições das empresas; ampliar a rede de relacionamento com ambiente de negócios; aplicar os conhecimentos do curso, diminuindo a distância entre teoria e prática; ampliar a participação da comunidade empresarial na atualização do projeto pedagógico e desenvolver o espírito empreendedor e a iniciativa.

## 1 Revisão da literatura

Historicamente, os administradores têm adotado princípios da Escola Científica e Clássica da Administração para gerenciarem o seu trabalho, tendo em vista a estruturação e organização da maioria das empresas e instituições. Nota-se claramente que, atualmente, algumas características desse estilo de gerência como: a fragmentação das atividades, a impessoalidade nas relações, a centralização do poder e a rígida hierarquia ainda são marcantes no cotidiano do trabalho demonstrando nitidamente a conduta gerencial autoritária que os executivos têm adotado.

A postura que as IES e os alunos vêm assumindo frente a este comportamento e as mudanças que estão ocorrendo atualmente demonstram que algo está errado e há a necessidade de uma aproximação rápida e de forma irreversível entre academia, alunos e empresários para que seja levado o conhecimento científico para as organizações empresariais facultando a interação social da escola, a prática dos ensinamentos para os acadêmicos e a introdução do conhecimento técnico atualizado para as organizações.

As diferenças observadas entre o que se ensina na maioria dos cursos de Administração e o que se pratica na maioria das Organizações, contribuíram também para dificultar a caracterização da identidade do Administrador. Em sua gênese, a Administração foi proposta como Ciência que produz conhecimentos aplicáveis às Organizações, as quais praticam modos de atuação que não refletem necessariamente o que é lecionado [...] (ANDRADE; ZAMBONI, 2004, p.140).

O desenvolvimento de competências, sua geração e manutenção, é um tema muito amplo, porém está estreitamente ligado ao processo de aprendizagem. Dutra, Hipólito e Silva (1998) sublinham que, para um grupo de estudiosos que realizaram seus trabalhos nas décadas de 1970 e 1980, competência significa um conjunto de quali-

ficações que um indivíduo detém para executar um trabalho com um nível superior de performance. Para Mc Lagan (1997), no mundo do trabalho, a palavra competência tem assumido diversos significados normalmente alinhados a características dos indivíduos ou das suas atividades produtivas e resultados decorrentes.

Woodroffe (1991) diferencia, na língua inglesa, *competency* de *competence*; segundo o autor, a primeira refere-se a dimensões de comportamento por trás do desempenho percebido como competente, enquanto a segunda designa áreas de trabalho em que a pessoa é vista como competente. *Competency*, nessa perspectiva, relaciona-se às características do indivíduo e *competence*, por sua vez, diz respeito ao desempenho no cargo e aos resultados alcançados. Le Bortef (2003), alinhado à percepção de *competence*, define competência como a prática do que se sabe em um certo contexto, geralmente marcado pelas relações de trabalho, pela cultura organizacional, pelas contingências, e pelas diversas limitações. Assim, competência se traduz em ação, em saber ser e mobilizar conhecimentos em diferentes situações com vistas a resultados.

Outros autores que trabalharam o tema como Ropé e Tanguy (1997), Dutra, Hipolito e Silva (1998) e Fleury e Fleury (2001), pensam em competência como sendo o resultado da soma das duas linhas apresentadas anteriormente. Dessa forma, eles alargaram o conceito, evidenciando não apenas a presença de um conjunto de qualificações, como a necessidade da sua manifestação prática em determinado contexto. Assim, o conceito amplia sua abrangência na medida em que engloba a geração de resultados afinados aos objetivos organizacionais.

A maioria das IES praticam um ensino fragmentado com ênfase nos conteúdos e não no

projeto pedagógico. A divisão do conhecimento em suas diversas disciplinas levou o homem ao progresso e às mais variadas conquistas, mas trouxe também a necessidade de se entender a realidade de forma mais abrangente e holística. Embora haja uma distinção rígida entre as áreas de conhecimento, é possível e necessário fazer com que as diversas disciplinas possam ser utilizadas de forma conjunta e combinada.

Desta forma, tem-se a multidisciplinaridade, a pluridisciplinaridade, a interdisciplinaridade e a transdisciplinaridade. A multidisciplinaridade diz respeito à justaposição de diversas disciplinas, sem nenhuma relação aparente entre elas. A pluridisciplinaridade diz respeito à justaposição de disciplinas mais ou menos vizinhas nos domínios de um determinado conhecimento. A interdisciplinaridade pressupõe a interação entre duas ou mais disciplinas, ou seja, ela diz respeito à “[...] colaboração existente entre as disciplinas diversas ou entre setores heterogêneos de uma mesma ciência” (FAZENDA, 1979, p.41). A transdisciplinaridade, por sua vez, é o resultado de uma axiomática comum a um conjunto de disciplinas (FAZENDA, 1979). Atualmente entende-se a realidade como complexa, composta e repleta de interações, como permeada por relações de complementaridade, em que a noção do todo é mais importante que as partes (CAPRA, 1982, 1996; PRYGOINE; STENGERS, 1991).

Na visão de Gadotti (2000), a integração entre conteúdos de diversas disciplinas não acontece do exterior para o interior, como frequentemente se tem confundido. Para ele, a interdisciplinaridade constitui-se como um processo interno, relativamente ao sujeito que aprende. É um processo construtivo, no qual o sujeito cognoscente absorve o conteúdo do conhecimento, de forma a perceber as interconexões entre estes, tornando-se, assim, capaz de perceber a realidade numa perspectiva de totalidade.



Na obra de Fazenda (1993) destacam-se, ainda, mais alguns princípios que são dignos de registro:

- a) Intencionalidade – entende-se como a força norteadora da organização e do funcionamento da academia provindo dos objetivos preestabelecidos. Isso significa que o projeto educacional deve criar um campo de forças convergentes em torno de um sentido norteador. A busca da interdisciplinaridade deve acompanhar todas as ações que se desenvolvem na formação acadêmica, mesmo que em alguns momentos não estejam presentes todos os elementos das diversas áreas. Isso evita que a prática se constitua em ativismo ou em atividade mecânica;
- b) Compromisso – a interdisciplinaridade precisa ser entendida como uma força de sustentação para a superação de um problema que, no caso, é a fragmentação do conteúdo. O compromisso significa assunção de uma nova prática, o rompimento com determinados hábitos, com a acomodação e, portanto, uma mudança de atitude;
- c) Visão Globalizadora – fundamenta-se no princípio anterior, pois o compromisso que se deve ter com a superação da fragmentação do conteúdo deve também resultar numa visão mais globalizadora, mais humana, culminando com a superação da dicotomia teoria e prática;
- d) Integração – ação que permite, a partir do compromisso, integrar teoria e prática, conteúdo e realidade, objetividade e subjetividade, reflexão e ação num processo baseado na vivência do espírito de parceria.

Um programa interdisciplinar pode propor-

cionar várias vantagens ao projeto acadêmico e, conseqüentemente, à formação do universitário. Com base em Fazenda (1995), algumas destas vantagens são alinhadas a seguir:

- a) permite que os alunos entrem em contato com conteúdos culturais relevantes;
- b) possibilita realmente a abordagem de conteúdos que se encontram nas fronteiras das disciplinas e que são objetos de atenção em várias áreas do conhecimento;
- c) contribui para o pensamento interdisciplinar, no sentido de criar hábitos intelectuais que levem em consideração as intervenções humanas em todas as perspectivas e pontos de vista possíveis;
- d) favorece a visibilidade dos valores, ideologias e interesses presentes em todas as questões sociais e culturais;
- e) contribui para que professores e alunos se sintam partícipes de uma equipe com metas comuns a serem encaradas cooperativamente;
- f) permite que os alunos tenham versatilidade e mobilidade frente aos problemas concretos de vida diária e da cultura empresarial;
- g) estimula a análise de problemas nos quais os alunos, como cidadãos, estejam envolvidos, buscando soluções criativas.

Tem-se, então, a interdisciplinaridade como um campo aberto para que, de uma prática fragmentada por especialidades, seja possível estabelecer novas competências e habilidades mediante uma postura pautada em uma visão holística do conhecimento, o que se constitui como uma “porta aberta” para os processos transdisciplinares. Dessa maneira, cabe às universidades se desvencilharem da velha abordagem cartesiana

tradicional, na qual o ensino de Administração foi dividido desde a sua regulamentação, em 1966. Nesse sentido, o clamor pela interdisciplinaridade se apresenta como sendo um protesto contra este saber fragmentado, especializado, que é difundido nas escolas de Administração sendo a prática da pesquisa uma proposta a uma reflexão sobre essa repartição epistemológica do saber em disciplinas compartmentadas.

## 1.1 Interdisciplinaridade

A interdisciplinaridade, no que se refere ao conceito, ainda é um termo cujo significado não possui um consenso total. Muitos pesquisadores vêm tentando, por meio de seus estudos, encontrar uma definição clara para o que seja interdisciplinaridade, todavia, o que se percebe é a falta de clareza deste conceito; os autores se perdem na diferenciação de aspectos como multi, pluri e transdisciplinaridade (SANTOMÉ, 1998; FAZENDA, 2001). “Trata-se de um neologismo cuja significação nem sempre é a mesma e cujo papel nem sempre é compreendido da mesma forma” Japiassú (1976, p.72).

Assim sendo, pode-se dizer que a conceituação de interdisciplinaridade permanece como sendo uma tarefa inacabada. Até os dias de hoje não se conseguiu definir, precisamente,

o que vem a ser essa vinculação, essa reciprocidade, essa interação, essa comunidade de sentido ou essa complementaridade entre as várias disciplinas (SEVERINO, 2002, p.11).

Diante desta necessidade de conceitos, a tentativa de se definir interdisciplinaridade passa a ser uma tarefa complexa, pois esse termo está cercado por equívocos e possibilidades. No entanto, é necessário compreendê-la para que não haja distorções quando posta em prática, afirma Ferreira (2001).

Em uma primeira tentativa de conceituação, Japiassú (1976, p.54) ressalta que a

interdisciplinaridade se define e se elabora por uma crítica das fronteiras das disciplinas, de sua compartimentação, proporcionando uma grande esperança de renovação e mudança no domínio da metodologia das ciências humanas.

Para Dias (2002), o conceito de interdisciplinaridade deve, antes de tudo, romper com a dicotomia dos papéis conferidos àqueles que ensinam e aos que aprendem. Em conformidade, Maria de Los Dolores (1999 *apud* TAVARES, 2001) propõe que a interdisciplinaridade deve ser interpretada desprovido-se do conceito absoluto da palavra disciplina. Lück (2002) complementa esta ideia ao afirmar que a interdisciplinaridade não é a superação apenas dessa visão fragmentada das disciplinas, mas também da realidade, atribuindo como causa a esta visão fragmentada o racionalismo técnico.

Assman (1996 *apud* HENRIQUE, 2001), por sua vez, afirma que a interdisciplinaridade pode ser definida como sendo um enfoque científico e pedagógico, caracterizado por propor mais do que apenas a justaposição dos pontos de vista de diversas disciplinas acerca de um assunto em comum. Para o autor, é a partir da interdisciplinaridade que se pode tentar estabelecer uma comunicação entre os especialistas de diversas áreas em torno de uma mesma problemática científica.

A interdisciplinaridade também pode ser entendida como sendo o processo que

envolve a integração e o engajamento de educadores, num trabalho conjunto, de interação das disciplinas do currículo escolar entre si e com a realidade, de modo a superar a fragmentação do ensino (LÜCK, 2002, p.64).

Em se tratando de currículo, Lucarelli (2001) destaca que um ângulo no qual a interdisciplinaridade pode se manifestar é em relação aos modelos de organização curricular que se afastam da estru-

tura disciplinar e se orientam a partir de diversas modalidades de articulação entre os campos de conhecimento. Assim sendo, pode-se dizer que a interdisciplinaridade é a incorporação dos

resultados de várias disciplinas, tomando-lhes de empréstimo esquemas conceituais de análise a fim de fazê-los integrar, depois de havê-los comparado e julgado (JAPIASSU, 1976, p.32).

Enfim, apesar de a interdisciplinaridade não possuir um sentido único e estável e, ainda, que haja inúmeras distinções para o termo, o princípio interdisciplinar parece ser sempre o mesmo, cuja característica está relacionada com a “intensidade das trocas entre especialistas e pela integração das disciplinas num mesmo projeto de pesquisa” (FAZENDA, 1995, p.31). Logo, é possível concluir que “a interdisciplinaridade decorre mais do encontro entre indivíduos do que entre disciplinas” (FAZENDA, 2002, p.86).

Neste contexto, o paradigma da distinção disciplinar não dá conta de resolver os problemas nem de prescrever as soluções e predizer novas possibilidades. A ciência da Administração pode ser considerada interdisciplinar, pois se apropria e trabalha com diversos campos de conhecimento disponíveis. Embora seja inerente ao seu estudo a abordagem interdisciplinar nem sempre acontece. A interdisciplinaridade é um processo que precisa ser vivido e exercido para que o acadêmico, de posse dos conteúdos teóricos aprendidos durante sua formação, possa praticá-los na vida cotidiana. Para reunir esta conjunção de disciplinas e tratar de um problema comum, é necessária uma capacitação própria que transforme professores e alunos em partícipes do nascimento de uma nova consciência e de uma nova metodologia. No campo da administração, a interdisciplinaridade envolve questões que se situam na interface dos sistemas sociais e dos sistemas organizacionais. Nesta interface, há interações entre atividades humanas e atividades organizacionais expressas

pelos suas modificações, por meio de práticas e técnicas utilizadas pelos diferentes grupos. Desta maneira, pode ser útil recolocar esta questão em debate, uma vez que o ensino superior no país tem sido alvo de críticas e avaliações constantes por parte da sociedade e do governo federal.

O encontro interdisciplinar, entendido como interação ou síntese entre duas ou varias disciplinas, favorece a emergência da transdisciplinaridade”. O enfoque interdisciplinar, impulsionado pelo movimento holístico, tem em perspectiva integrar em conjuntos cada vez mais abrangentes o que foi fragmentado, decomposto pelo homem, traduz a mobilização pela correlação entre as disciplinas (WEIL, 1993, p.35).

Os estudos sobre interdisciplinaridade estão trazendo de forma clara a importância da aplicação em Instituições de Ensino Superior para o bom desenvolvimento de um futuro profissional no mercado de trabalho.

A interdisciplinaridade deve ser pensada a partir de um estudo histórico, e sabe-se que existe historicamente o processo de fragmentação do conhecimento, caminhando junto com o processo de fragmentação do trabalho, que provem dos primeiros estudos organizacionais baseados na administração clássica e científica que fragmentava as ações da sociedade e que acabou sendo introduzido para a escola; portanto é afirmativo que o processo de fragmentação do conhecimento e do trabalho se impôs historicamente (JANTSCH; BIANCHETTI, 1995).

Para reverter a fraca interação entre o ambiente de ensino e o ambiente de negócios é necessária a decomposição do todo em partes, pois favorece o reconhecimento da importância do processo de investigação, levantamento e comunicação dos resultados para sua utilização.

A política educacional superior proposta pelo Ministério de Educação e Cultura (MEC) tem exigido e recomendado modelos educacionais fundamentados na interdisciplinaridade e no novo perfil do professor universitário, no Art 52 – As universidades são instituições pluridisciplinares de formação dos quadros profissionais de nível

superior, de pesquisa, de extensão e de domínio e cultivo do saber humano (BRASIL, 1996). Esta posição regulatória do MEC tem tido apoio nas recomendações, em nível internacional, pode-se citar o Congresso de Locarno (1997) que afirma

Se a pluridisciplinaridade e interdisciplinaridade entraram timidamente em certas Universidades, sobre-tudo a partir de 1950, a transdisciplinaridade por sua vez está ausente das estruturas e programas da Universidade salvo em algumas exceções notáveis [...].

Com relação ao papel do professor no trabalho interdisciplinar, Altheman (1998, p.2) destaca a importância da pesquisa cooperativa entre os docentes.

No caso do trabalho interdisciplinar, cabe ao professor da disciplina de metodologia científica a coordenação das pesquisas no que se refere unicamente ao estabelecimento de datas, entrega de roteiros aos grupos, bem como esclarecimento de pendências e possíveis incompatibilidades nas solicitações dos professores. Não se pretende a concentração de atividades em único professor. A coordenação existe apenas nestas funções gestoras, para assegurar um mínimo de ordem e fluência no decorrer da pesquisa.

No caso específico do ensino da Administração, a interdisciplinaridade pressupõe diálogo permanente entre os saberes.

Para que haja interdisciplinaridade os procedimentos ensino/aprendizagem utilizados deverão favorecer o diálogo permanente com os outros conhecimentos do currículo do curso de administração e com os conteúdos anteriores e posteriores (ANDRADE; ZAMBONI, 2004, p.14).

Com referência ainda ao mesmo tema, os autores apontam que a interdisciplinaridade deve provocar trocas generalizadas de informações e de crítica para ampliar a formação geral e questionar a acomodação dos pressupostos implícitos em cada área, fortalecendo o trabalho em equipe.

Ao invés de disciplinas fragmentadas, a interdisciplinaridade postula a construção de

inter-relações, apresentando-se como uma arma eficaz contra a pulverização do saber. Avaliando o contexto da sociedade atual, coloca-se como exigência a qualidade do ensino superior como resposta ao novo padrão de trabalho com destaque para a empregabilidade que exige maior flexibilidade e polivalência, o que é demonstrado na opinião de vários pesquisadores (PARASURAMAN; BERRY; ZEITHAML, 1991) e também nas recentes pesquisas sobre a satisfação dos alunos com a formação divulgada pelas IES.

Para exemplificar esta insatisfação dos alunos com o perfil do egresso das IES, um dos principais resultados e sugestão de pesquisa realizada pelo Conselho Federal de Administração (CFA), em 2003 e 2006, com profissionais, empregadores e professores da administração, sobre o perfil do administrador, relata a seguinte afirmativa: na opinião dos Administradores, 62% avaliaram que os cursos de graduação em administração atenderam parcialmente às suas expectativas quanto às exigências do mercado de trabalho.

Finalmente, o ensino da administração necessita de ferramentas e metodologias didáticas que favoreçam uma exposição maior dos alunos ao exercício do pensamento sistêmico e habilidade na capacidade crítica para melhor entendimento dos problemas organizacionais em ambientes empresariais práticos e possam desenvolver suas capacidades empreendedoras. Somente poderá empreender aquele que realmente tem visão e conhecimento, qualidades inerentes de quem tem autoconfiança por saber ter sido bem formado com uma visão interdisciplinar dos problemas da sociedade empresarial e com uma competência empreendedora.

Drucker (1992) destaca que empreendedor é aquele indivíduo que tem a capacidade de vislumbrar uma oportunidade em situações

que outros não percebem; Schumpeter (1985) afirma que empreendedor é o indivíduo que faz novas combinações dos elementos, que introduz novos produtos, que identifica novos mercados e que tem a capacidade de criar novos tipos de organizações; Dolabela (1999, p.44) conceitua como “alguém que acredita que pode colocar a sorte a seu favor, por entender que ela é produto do trabalho duro”; Dornellas (2001, p.37) menciona que “o empreendedor é aquele que detecta uma oportunidade e cria um negócio para capitalizar sobre ela, assumindo riscos calculados”, já Filion (1991, p.64) define como “alguém que concebe, desenvolve e realiza visões”.

## 2 Metodologia

O PEX foi realizado em sua 1ª etapa de maio a julho 2009 e na sua 2ª etapa de agosto a dezembro 2009 e adotou uma metodologia coletiva, participativa, desenvolvida em etapas, tendo início com o Diagnóstico Empresarial e a formulação de Plano de Ação de consultoria para as empresas clientes.

A interdisciplinaridade proposta ocorreu em vários níveis, eixos e instâncias: entre conteúdos, articulando todas as disciplinas de formação básica e profissional, entre docentes articulando saberes, entre atores estruturantes como órgãos de apoio institucional, Sebrae, Empresa Júnior e alunos de todos os semestres; tendo eixo interação entre teoria e prática no curso de Administração da IES.

As etapas compreenderam um conjunto de ações estruturantes com foco na identificação de necessidades e interesses das empresas, capacitação dos atores, processo de análise e planejamento de soluções empresariais.

Cada grupo de consultoria analisou 2 (duas) empresas para propor o plano de ação, tendo as seguintes etapas:

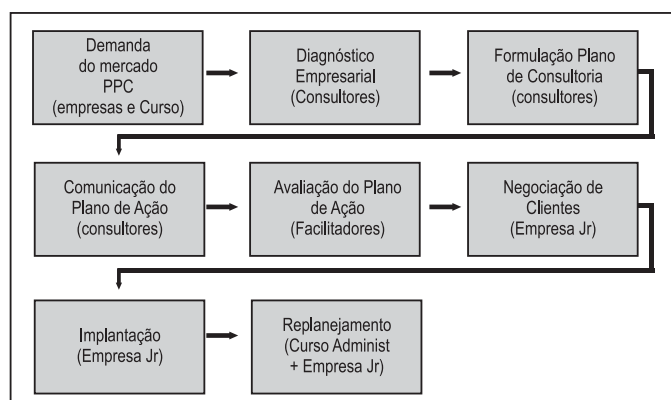
- 1ª etapa: Sensibilização e Capacitação, compreendeu evento de sensibilização dos consultores seniores, com duração de 1 hora, Capacitação de docentes e alunos em consultoria empresarial; desenvolvimento de material de suporte através da plataforma Moodle;
- 2ª etapa: Análise de Diagnóstico Empresarial, mediante roteiro, definindo a matriz estratégica, pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças;
- 3ª etapa: Elaboração do plano de ação, mediante roteiro, definindo e priorizando as ações a serem desenvolvidas em cada área;
- 4ª etapa: Comunicação, com apresentação e divulgação do relatório do plano de consultoria empresarial, por escrito e oral, conforme roteiro;
- 5ª etapa: Elaboração e Publicação de Artigo sobre avaliação do processo, conceitos e métodos desenvolvidos, resultados e perfil das empresas, sendo esta etapa de responsabilidade dos professores monitores e facilitadores.

A estrutura seguiu o seguinte padrão:

- a) demanda do mercado e do projeto pedagógico do curso efetivado mediante consulta a empresas dos empregadores dos alunos do curso de administração. O projeto pedagógico do curso tem como princípio pedagógico a interdisciplinaridade;
- b) desenvolvimento de metodologia adaptada do Diagnóstico Empresarial – Revista Brasileira de Administração;

- c) desenvolvimento de modelo de Plano de Ação;
- d) desenvolvimento de modelo de Comunicação;
- e) desenvolvimento do modelo e estratégia de avaliação;
- f) desenvolvimento de estratégia de negociação com clientes;
- g) implementação de soluções empresariais;
- h) retroalimentação do programa / re-planejamento.

FIGURA 01 - PROCESSO PEX



FONTE: O autor (2009)

## Abrangência

O PEX contou com a participação de:

- 17 docentes, desenvolvendo papéis de monitores e facilitadores;
- 26 grupos de Consultoria;
- 56 empresas da Região do Vale do Iváí;

## Papel dos Atores

A formação dos grupos de consultoria, quanto aos papéis, obedeceu ao estatuto social da Empresa Júnior Evolução que define consultor trainee como aluno do 1º. ano do curso, consultor júnior compostos pelos alunos de 2º e 3º anos, e consultor sênior pelos alunos de 4º ano. Essa

composição foi fundamentada no crescente nível de conhecimento e maturidade profissional adquirido pelos alunos durante o curso.

Os critérios de escolha dos consultores foram definidos pelos professores, facilitadores e monitores obedecendo à seguinte composição.

Cada grupo de consultoria teve como participantes, consultores juniores, trainee e seniores, que facilitou a troca de informação, conhecimento, fortalecimento dos laços de cooperação dos alunos do curso.

## Avaliação

O Plano de Consultoria Empresarial teve o valor quatro (4) como nota máxima, sendo nota três (3) com a entrega do relatório de consultoria e nota um (1) pela apresentação. A prova bimestral teve valor nota seis (6) pontos. Somente o aluno com presença comprovada igual ou superior a 80% nas atividades desenvolvidas teve direito à nota atribuída ao grupo de consultores. A avaliação foi realizada pelos facilitadores e monitores de cada grupo de consultores, sendo nota única válida para todas as disciplinas. Coube aos professores, enquanto facilitadores, de cada sala realizarem a avaliação dos planos de ação e definir critérios de escolha dos relatórios/ plano de ação que foram apresentados na sala de aula para todos participantes.

## Atividade Acadêmica Complementar – AAC

O programa buscou incentivar a participação dos alunos considerando as atividades realizadas extra-classe comprovadas para desenvolvimento do PEX como Atividades Acadêmicas Complementares, indicando os participantes com lista de presenças assinadas, duração, local e ações desenvolvidas anexadas em relatório próprio, denominado “Relatório de Atividades Extra-classe do PEXADM”, aprovado

pelos facilitadores do grupo de consultoria e protocolado para registro como Atividade Acadêmica Complementar - AAC, até no máximo, 20 horas de duração. Para ter direito à contagem de horas e certificado, o aluno deveria se inscrever no programa – PEX, no protocolo da Secretaria Acadêmica.

### Duração e Calendário

A duração total das atividades do PEX teve, no máximo, 40 horas de trabalho em classe e 20 horas extra-classe, com a seguinte distribuição:

QUADRO 01 – DISTRIBUIÇÃO HORÁRIA TRABALHO EM CLASSE

Etapa 1	Etapa 2	Etapa 3	Etapa 4
6 horas	12 horas	12 horas	10 horas

Fonte: O autor (2009)

### Impactos e Resultados Esperados do PEX

- Realizar 56 planos de consultoria empresarial.
- Capacitar 241 alunos em processo de consultoria empresarial.
- Negociar a implementação de, no mínimo, 10 planos de ação com as empresas clientes, por demanda.
- Desenvolver metodologia de consultoria empresarial.
- Desenvolver e validar processo de interdisciplinaridade.

### Instrumentos de Diagnóstico e Planejamento Empresarial

O diagnóstico foi realizado pelos alunos em suas empresas empregadoras no mês de maio/2009, sendo validado e adaptado modelo de Diagnóstico Empresarial – Revista Brasileira de Administração; PEX utilizou 2 (dois) instrumentos básicos de coleta e análise do desempenho empresarial: modelo de diagnóstico empresarial e modelo de elaboração de planos de ação.

O modelo de diagnóstico adotado foi

composto por seis campos distintos, a saber: o primeiro campo composto pela Identificação da Empresa com informações sobre razão social, ramo de atividade, número de empregados, cidade e contato; campo 2 sob a designação de Área Global - contém 15 itens referentes à localização, mercado, produtos, operações, estrutura organizacional, instalações, comunicação e recursos; campo 3 visa às Compras e Estoques - compreende fornecedores, volumes, responsabilidades, controles, compras, segurança e espaço físico e recursos humanos; campo 4 contempla a Área Financeira - prazos, crediário, capital, controles; campo 5 diz respeito à Área de Vendas - preços, propagandas, clientes, concorrência, pós venda, vendedores; campo 6 trata da Área Pessoal - perfil, recrutamento e seleção, promoção, *turn over*, desenvolvimento, instalações, legislação e desempenho.

O segundo instrumento utilizado no PEX foi o guia de plano de ação que compreendeu a seguinte estrutura: apresentação descrevendo os objetivos, metodologias e resultados, bem como ações futuras e organização do relatório, perfil da empresa, análise do diagnóstico empresarial com apresentação da matriz estratégica (FOFA), pontos fortes, oportunidades, pontos fracos e ameaças; e resultados divididos em positivos e aspectos a melhorar por área; proposta de planos de ação por área; atividades, priorização justificada cientificamente das demandas para noventa dias; e, por último, conclusões indicando o perfil da empresa, justificando as recomendações, vantagens e benefícios e decisões de suporte.

### 3 Resultados do diagnóstico e recomendações de ações empresariais

A metodologia utilizada para análise do PEX foi a matriz SWOT ou FOFA. Segundo Kotler (2000), a análise SWOT (dos termos em inglês strengths, weaknesses, opportunities, threats) consiste na avaliação global das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças que existem nos ambientes de determinado negócio. A análise SWOT envolve o monitoramento dos ambientes externo e interno. Os conceitos de ambiente externo e interno utilizados no PEX foram definidos de acordo com Kotler (2000), que entende como ambiente externo

uma unidade de negócios tem que monitorar importantes forças macro-ambientais (econômicas, demográficas, tecnológicas, político-legais e socioculturais) [...] e como ambiente interno [...] e significativos agentes micro-ambientais (clientes, concorrentes, distribuidores, fornecedores) que afetam sua capacidade de obter lucros.

Deve-se manter em mente que “Oportunidades e Ameaças” são conclusões tiradas após análise do ambiente externo, enquanto “Forças e Fraquezas” são diagnosticadas após verificar o cenário interno. A Matriz SWOT tem sido utilizada amplamente em todos os tipos de empresas para se obter uma visão geral das questões críticas que envolvem os negócios, e por ser de fácil aplicação e interpretação é uma ferramenta extremamente prática para levantamento de informações.

#### 3.1 Matriz estratégica empresarial

As 56 empresas, após análise dos diagnósticos empresariais, apresentaram de forma geral a seguinte matriz estratégica:

- pontos fortes: controle de estoque, capital próprio, estrutura física, boa comunicação

interna, custos baixos e flexibilidade;

- pontos fracos: centralização no comando, a falta de um sistema de informação;
- adequado: prazos reduzidos, conhecimento limitado do mercado, pouco potencial financeiro e produtos e serviços defasados;
- ameaças: não possuir no quadro de funcionários pessoas com capacidade para enxergar as novas tendências e possibilidades do mercado e cultura centralizadora;
- oportunidades: conhecimento no ramo de atividade e possibilidade de participação maior no mercado.

#### 3.2 Matriz estratégica por área de competência

Com base nos resultados apresentados verificou-se a possibilidade de se desenvolver as seguintes ações nas áreas de atividades determinadas pelo diagnóstico:

##### Área Global

A maioria das empresas estruturam seus trabalhos com base em um modelo centralizador cuja preocupação do empresário reside no controle de todos os recursos e dos resultados por ele esperados, e há ainda, os aspectos psicológicos de “urgência”. Realizar tudo sozinho e ficar refém do próprio sistema e sem tempo para pensar e visualizar o futuro do próprio negócio. A necessidade de se mudar a cultura, descentralizar, delegando funções passa a ser um fator primordial e fundamental para o bom andamento do negócio. A empresa precisa aprender a aprender e para isto necessita de pessoas que queiram aprender e objetivos claros e definidos para que todos possam estar capacitados e atuar em um ambiente adequado para que os processos sejam executados conforme o planejado e com controle de custos, investimentos e riscos.



### Área de Compras e Estoques

A gestão de estoques foi, durante muito tempo, relegada a um segundo plano nas preocupações dos gestores das empresas. Em virtude da quase inexistência de grandes redes varejistas e, portanto, pouquíssima competição, na maioria das empresas o estoque é gerenciado por seus proprietários e estes executavam a gestão de seus negócios utilizando sua experiência prática. Fazem reposição de mercadorias ou compras dos itens quando visitados por representantes de seus fornecedores, definindo quantidades a comprar quase sempre de maneira empírica. Centralizando a forma de controlar os estoques e realizando o acompanhamento diário para evitar perdas e melhorar a produção trabalhando sempre com estoques mínimos. Esquecem-se que a gestão de compras é uma atividade fundamental para o bom gerenciamento das empresas e que influencia diretamente nos seus estoques e no relacionamento com os clientes, estando também relacionada à competitividade e ao sucesso da organização. É interessante implantar um sistema "Cadastro de Fornecedores" com base de dados que deverá ser utilizada de forma a construir relacionamentos com o objetivo de promover a empresa e gerar bons negócios presentes e futuros.

### Área Financeira

A implantação de um sistema de informação financeiro tem como objetivo uma eficaz forma de gerenciamento e execução das atividades de pagamento e recebimento da empresa, de modo a se obter agilidade, confiabilidade operacional e economia nessas atividades. Nas contas a pagar, uma criação de rotinas de pagamento rápida e segura, controles na emissão de cheques e verificação de saldos bancários e de caixa; nas contas a receber um cadastro e análise de crédito, criar medidas para reduzir a inadimplência e viabilizar o recebimento nos menores prazos possíveis, obtendo um controle nas medidas para

prevenir erros, fraudes e simulações nas operações financeiras.

### Área de Vendas

A satisfação dos clientes é uma das principais formas de as organizações conquistarem mercado, ocorrendo a partir da captação e relacionamento dos mesmos. A satisfação dos clientes tem como destaques a agilidade na resolução de seus problemas e a qualidade dos produtos e serviços inovadores oferecidos para seus consumidores. Para isso, deve-se: realizar um cadastro permanente de clientes e traçar estratégias de *marketing*; trabalhar com o pós-venda; estabelecer contatos rotineiros por meio de comunicação dirigida; realizar promoções, eventos exclusivos; oferecer benefícios, menor preço e excelente qualidade; desenvolver pesquisa de mercado com o intuito de direcionar decisões, evitar prejuízos, lançar novos produtos, buscar novos mercados e aprimorar o processo produtivo.

### Área de Pessoal

Observou-se que em muitas das empresas analisadas o gestor é o próprio dono do negócio, nesse caso, se existe a vantagem da tomada de decisão por pessoas que possuem uma visão global da empresa, pode existir a desvantagem desta decisão estar distanciada dos fatos, sendo passível de erros e ou distorções. É necessário, portanto, diferenciar os interesses pessoais dos proprietários com os interesses da empresa, minimizando os conflitos. Verificou-se a importância de se estabelecer critérios que irão nortear as decisões e postura dos gestores, proporcionando assim a longevidade da empresa. Deve-se elaborar um manual de procedimentos internos, descrevendo direitos e deveres dos colaboradores, assim como, estabelecendo política de cargos e salários. Dar oportunidades a novos profissionais, elaborando um perfil dos colaboradores a serem contratados.

Uma vez que a empresa recruta novos profissionais, estará automaticamente trazendo novas idéias e projetos para o interior da organização. Também incentivar a participação dos funcionários que já estão presentes na empresa, estudando-se novas formas de motivação e condições de trabalho adequadas.

### 3.3 Recomendações de ações estratégicas

Após análise da matriz estratégica do conjunto das 56 empresas, propõem-se as seguintes ações de estruturação com vantagens e benefícios para as empresas:

- estabelecer um perfil inovador;
- obter um relacionamento favorável com os clientes;
- desenvolver monitoramentos gerenciais, por meio de relatórios informativos e sistema de gestão empresarial;
- realizar contratação de colaboradores de forma correta e benéfica para a organização;
- ajustar os controles de estoques e viabilizar o processo produtivo;
- evitar fraudes nos controles financeiros.

## Conclusão

A administração desponta hoje como a ciência do momento, com essa característica, a demanda por Administradores Profissionais, mais sintonizados com o cenário atual do mercado financeiro, com a situação política e sua conjuntura socioeconômica é cada vez maior. Um novo desafio ainda são as novas demandas de mercado, que exigem a presença do Administrador em áreas pouco vistas antes, mas cuja atuação se considera fundamental. É o caso,

por exemplo, dos clubes esportivos, associações e instituições sem fins lucrativos.

Devido às grandes mudanças no mundo globalizado, as empresas tiveram que rever suas práticas administrativas, devido às novas tecnologias e a inúmeros outros fatores; as habilidades exigidas no século passado já não são mais as mesmas, as empresas observaram que precisavam mudar suas práticas administrativas e mudar o comportamento de seus colaboradores se quisessem continuar no mercado.

Assim como as empresas estão mudando, as IES, como porta de entrada para o mercado de trabalho, precisam urgentemente readequar sua metodologia e realizar também um diagnóstico através de um projeto pedagógico que leve em consideração uma visão de sociedade, de homem, objetivos e estratégias. Pelo estudo teórico realizado, conclui-se que os currículos não devem dar ênfase a um único modelo, principalmente o mecanicista, o que levaria à formação de sujeitos passivos-receptivos que não é o modelo de profissional empreendedor que as organizações procuram. Examinando o modelo interdisciplinar, verifica-se que, embora os currículos também sejam organizados por matérias isoladas, já existe uma preocupação com a participação do aluno como criador da realidade.

Não se pode negar o valor da especialização, pois as ciências chegaram neste grau de desenvolvimento graças a ela, porém hoje continuar com essa visão limitada é oferecer uma formação inadequada para o contexto. Os currículos têm que desenvolver homens de síntese, pois grandes avanços científicos não são constituídos por fatos isolados, mas por teorias, por sínteses conceituais que reúnem, em uma grande teoria, milhares de pequenos fatos trazidos por especialistas.

Diante do exposto e dos exemplos descritos e afinando no sentido de contribuir para o

desenvolvimento do ensino de Administração e em geral, concorda-se com Fazenda (1995) no que tange à interdisciplinaridade enquanto uma questão de atitude. Em outras palavras, exige envolvimento, compromisso, enfrentamento do novo, humildade, diálogo, responsabilidade e alegria, embora muitas vezes seja uma atitude solitária e incompreendida.

Com relação ao PEX, pode-se concluir que mesmo apresentando resultados parciais e necessitando de implementação dos planos de ação pelas empresas, e que terá sua conclusão prevista para o segundo semestre 2009, conta também com o papel fundamental da Evolução Empresa Júnior, que será responsável pela articulação para atender às ações de capacitação, informação e consultoria identificadas nos diagnósticos empresariais. Quanto ao impacto do PEX e sua contribuição para o projeto pedagógico, verificou-se uma aceitação significativa de 85% dos alunos e participação efetiva de alunos e professores refletindo a aprovação da metodologia de interdisciplinaridade com destaque nas melhorias de competência, de liderança, planejamento,

negociação de conflitos, aplicação prática de conteúdos na solução de problemas empresariais, trabalho cooperativo de docentes para apoio às dificuldades dos discentes. Constatou-se uma aproximação significativa da IES com as empresas com efeitos favoráveis do programa e sua inserção no contexto regional.

Como ações futuras da melhoria de metodologia do programa recomenda-se o acompanhamento efetivo do trabalho da empresa júnior para aperfeiçoar o modelo de diagnóstico e de planejamento de ações, capacitação mais intensa dos atores envolvidos como facilitadores, consultores e moderadores do processo com ajuste do calendário para oportunizar mais tempo disponível para gerenciar as atividades previstas.

- Recebido em: 02/10/2009
- Aprovado em: 26/02/2010

## Referências

- ALTHEMAN E. A interdisciplinaridade no ensino superior de administração de empresas: possibilidades e dificuldades de efetivação. In: SEMINARIOS EM ADMINISTRAÇÃO – SEMEAD. 3., 1998., São Paulo. **Anais...** São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 1998.
- ANDRADE, R. O. B.; ZAMBONI, N. **Gestão de curso de administração: metodologia e diretrizes curriculares.** São Paulo: Printice Hall, 2004.
- ARAÚJO, F. R. S.; SALGUES, L. J. V. A problemática da interdisciplinaridade nos cursos de graduação em administração: proposta para reflexão teórica. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/semead/8semead/resultado/trabalhosPDF/64.pdf>>. Acesso em: 08 jul. 2009.
- BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de Dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. **Diário Oficial [da] União**, Brasília, 23 dez. 1996.
- CAPRA, F. **O ponto de mutação.** São Paulo: Cultrix, 1982.
- \_\_\_\_\_. **A teia da vida: uma nova compreensão científica dos sistemas vivos.** São Paulo: Cultrix, 1996.
- CONGRESSO DE LOCARNO. Que universidade para o amanhã? Centro Internacional para Pesquisas e Estudos Transdisciplinares - CIRET e UNESCO, Locarno, Suíça, 1997. Disponível em: <<http://www.cetrans.futuro.usp.br/locarnoport/html>>. Acesso em: 04 jul 2009.
- DIAS, T. M. C. Inovações no processo de ensino aprendizagem da administração: interdisciplinaridade x interdisciplinaridade. In: ENANGRAD, 13., 2002, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 2002.
- DOLABELA, F. Oficina do empreendedor: **a metodologia de ensino que ajuda a transformar conhecimento em riqueza.** São Paulo: Cultura, 1999.
- DORNELLAS, J. C. A. **Empreendedorismo: transformando idéias em negócios.** Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor: entrepreneurship: prática e princípios.** São Paulo: Pioneira, 1992.
- DUTRA, J. S.; HIPÓLITO, J. A. M.; SILVA, C. M. Gestão de pessoas por competências: o caso de uma empresa do setor de telecomunicações. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, 22., 1998. Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: ANOAD, 1998. 1 CD-ROM.
- FAZENDA, I. C. A. Apresentando a força da alegria. In: \_\_\_\_\_ (Org.). **A virtude da força nas práticas interdisciplinares.** Campinas: Papirus, 1999.
- \_\_\_\_\_. **Integração e interdisciplinaridade no ensino brasileiro: efetividade ou ideologia?** São Paulo: Loyola, 1979.
- \_\_\_\_\_. **Interdisciplinaridade: definição, projeto e pesquisa na universidade.** **Revista Unicid**, São Paulo, v.9, n.4, p.7-9, 2000.
- \_\_\_\_\_. **Interdisciplinaridade: história, teoria e pesquisa.** 10.ed. Campinas: Papirus, 2002.
- \_\_\_\_\_. **Interdisciplinaridade: história, teoria e pesquisa.** 2.ed. São Paulo: Loyola, 1993.
- \_\_\_\_\_. **Interdisciplinaridade: um projeto em parceria.** Campinas: Papirus, 1995.
- \_\_\_\_\_. **Interdisciplinaridade: um projeto em parceria.** Campinas: Papirus. 2001.
- FERREIRA, S. L. Introduzindo a noção de interdisciplinaridade. In: FAZENDA, I. C. Arantes (Org). **Práticas interdisciplinares na escola.** 8.ed. São Paulo: Cortez, 2001. p.33-35.
- FILION, L. J. O planejamento do seu sistema de aprendizagem empresarial: identifique uma visão e avalie o seu sistema de relações. **RAE: Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.31, n.3, p.63-64, jul./set. 1991.
- FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências.** São Paulo: Atlas, 2001.

- GADOTTI, M. **Perspectivas atuais da educação**. Porto Alegre: Artmed, 2000.
- HENRIQUE, D. A indissociabilidade do processo de ensino da gestão acadêmica: uma reflexão preliminar sobre a multidisciplinaridade no ensino de administração. In: ENANGRAD, 12., 2001, São Paulo. **Anais...** São Paulo, 2001. Disponível em: <<http://www.angrad.com/angrad.com/angrad/pdf>>. Acesso em: 04 jul. 2009.
- JANTSCH, A. P.; BIANCHETTI, L. (Orgs). **Interdisciplinaridade: para além da filosofia do sujeito**. 3.ed. Petrópolis: Vozes, 1995.
- JAPIASSU, H. **Interdisciplinaridade e patologia do saber**. Rio de Janeiro: Imago, 1976.
- KOTLER, P. **Administração de marketing**. 10.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- LE BORTEF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. Porto Alegre: Artmed, 2003.
- LUCARELLI, E. Currículo In: FAZENDA, I. C. A. (Org). **Dicionário em construção: Interdisciplinaridade**. São Paulo: Cortez, 2001.
- LÜCK, H. **Pedagogia interdisciplinar: fundamentos teórico-metodológicos**. 10.ed. Petrópolis: Vozes, 2002.
- McLAGAN, P. A. Competencies: the next generation. **Training and Development**, v.51, n.5, p.40-47, May 1997.
- PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L. A conceptual model of service quality and its implications for future research. **Journal of Marketing**, Chicago, Ill., v.49, p.41-50, Fall 1985.
- \_\_\_\_\_. Refinement and reassessment of the SERVQUAL Scale. **Journal of Retailing**, New York, US., v.67, n.4, p.4-6, Winter 1991.
- PRYGOGINE, I.; STENGERS, I. **A nova aliança: metamorfose da ciência**. Brasília: UnB, 1991.
- PORTER, M. **Estratégias competitivas**. São Paulo: Campus, 1999.
- REVISTA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO – **RBA**, Brasília, v.18, n.67, nov./dez. 2008.
- ROPÉ, F., TANGUY, L. Introdução. In: \_\_\_\_\_ (Orgs.). **Saberes e competências: o uso de tais noções na escola e na empresa**. Campinas: Papyrus, 1997.
- SANTOMÉ, J. T. **Globalização e interdisciplinaridade: o currículo integrado**. Porto Alegre: Artmed, 1998.
- SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Nova Cultural, 1985.
- SEVERINO, A. J. O conhecimento pedagógico e a interdisciplinaridade: o saber como intencionalização da prática. In: FAZENDA, I. C. A. (Org). **Didática e interdisciplinaridade**. Campinas: Papyrus, 1998.
- \_\_\_\_\_. **Serviço social e interdisciplinaridade: dos fundamentos filosóficos a prática interdisciplinar no ensino, pesquisa e extensão**. 4.ed. São Paulo: Cortez, 2002.
- WEIL, P. Axiomática transdisciplinar para um novo paradigma holístico. In: WEIL, P.; DÁMBROSIO, U.; CREMA, R. (Orgs) **Rumo à nova transdisciplinaridade: sistemas abertos de conhecimento**. 3.ed. São Paulo: Summus, 1993. p.3-29.
- WOODRUFFE, C. Competent by any other name. **Personnel Management**, v.23, n.9, p.30-33, Sept.1991.
- ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L. A conceptual model of Service Quality and its implications for future research. **Journal of Marketing**, v.49, p.41-50, Fall 1985.



# Modelo para webibliomining: proposta e caso de aplicação

## Model for webibliomining: proposal and application

Helder Gomes Costa\*

---

### Resumo

Este artigo descreve e aplica um modelo para a mineração de fontes bibliográficas baseado em ferramentas de acesso e busca a dados bibliográficos, baseada na *Internet*. A abordagem objetiva apoiar a definição de um conjunto inicial de referências bibliográficas para o desenvolvimento de pesquisas e integra conceitos de Bibliometria (Bibliometrics), Webmetria (Webmetrics), Informetria (Informetrics) e Mineração Bibliográfica (Bibliomining). A proposta foi aplicada para definição de um conjunto inicial de referências bibliográficas para uma investigação mais profunda sobre o tema PCP (Planejamento e Controle da Produção). Os resultados obtidos indicam os pontos positivos e os pontos mais fracos da aplicação desenvolvida e indicam que o uso da técnica pode ser de grande valia.

**Palavras-chave:** bibliometria; *bibliomining*; webmetria; mineração de textos.

### Abstract

This article describes and applies a model for mining literature sources based on tools of access and search of bibliographic data on the internet. The approach aims to support the establishment of an initial set of references for research development and integrates concepts of Bibliometrics, Webmetrics, Informetrics and Bibliomining. The proposal was applied to define an initial set of references for further research on the topic PPC (Production Planning and Control). The results indicate the good points and weak points of the developed application and indicate that this technique can be of great value.

**Keywords:** bibliomining; webmwtric; bibliometric; text mining.

\* Doutor em Engenharia Mecânica (PUC-Rio). Professor na Universidade Federal Fluminense (UFF). E-mail: hgc@pq.cnpq.br

## Introdução

O presente artigo apresenta um método próprio, aqui denotado por *webbliomining* (ou garimpagem de texto na rede *web*); e, também, a aplicação deste método a um caso específico: a identificação de um referencial bibliográfico inicial sobre o tema Planejamento e Controle da Produção.

As seguintes estratégias são usualmente empregadas para a seleção do referencial inicial em uma pesquisa bibliográfica:

- solicitação de indicações a colegas que trabalhem com o tema – em alguns casos, o professor orientador faz o papel deste colega, fornecendo o referencial inicial a seus orientados;
- busca direta em bibliotecas ou na *Internet*.
- Na busca pela *Internet* é comum: o uso de mecanismos de busca como o *google* e o *google acadêmico*;
- a consulta à Wikipedia (apesar das restrições ao se uso em textos científicos, pelo fato do material disponibilizado não ser referendado como ocorre no material publicado em periódicos arbitrados, ou em outros materiais analisados por bancas examinadoras);
- a busca em bancos de teses, como os bancos de teses e dissertações da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes) e do Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia (Ibict);
- a consulta a periódicos em bases pagas, tais como SpringerLink, Emerald, e Ebsco, dentre outras;
- a consulta a periódicos em bases públicas, tais como a Scientific Electronic Library Online (Scielo);
- a consulta ao Portal de Periódicos da Capes, que disponibiliza acesso a periódicos de acesso livre e, também, a algumas coleções de periódicos pagos.

Usualmente, a busca é feita por mecanismos diretos, aqui denotados por mecanismos de “força bruta”. Ou seja: busca-se diretamente o artigo por palavras-chave, por título, por autor, ou por algum elemento similar, sem que haja algum tratamento adicional para a filtragem dos registros encontrados.

O uso de um “método de força bruta” apresenta uma maior possibilidade de se trabalhar com um referencial inicial que não contemple o estado da arte sobre o tema. Fato este que pode implicar em baixas eficácia e eficiência da pesquisa final.

Alternativamente aos mecanismos de “força bruta”, há métodos baseados em análise bibliométrica e em *bibliomining* (mineração bibliográfica) que podem ser adotados para análise preliminar do referencial bibliográfico.

É interessante ressaltar que o relato sobre o uso da bibliometria não é usual no âmbito dos textos em Engenharia de Produção no Brasil. Esta afirmação é fruto de pesquisa realizada em março de 2008 no Banco de Teses da Capes, na Base Scielo, nos anais do Encontro Nacional de Graduação em Engenharia de Produção (Enegep) e do Simpósio Brasileiro de Pesquisa Operacional (SBPO).

Este texto tem por objetivo geral descrever uma proposta para definição de um núcleo inicial de documentos bibliográficos, que apoie a realização de uma pesquisa científica. Como objetivo secundário, como resultado da aplicação do método proposto, este trabalho busca a construção de um conjunto de artigos que será usado como referencial de partida, em uma pesquisa bibliográfica sobre tema Planejamento e Controle da Produção (PCP).

## 1 Revisão bibliográfica

Conforme reportado em Hood e Wilson (2001), a Bibliometria é definida como o estudo de técnicas e métodos para o desenvolvimento de métricas



para documentos e informações, buscando associar estatísticas à pesquisa bibliográfica. Em sua evolução, foram desenvolvidas diferentes métricas bibliométricas, dentre as quais se destacam:

- a avaliação da obsolescência de periódicos;
- o índice H, que busca medir a produtividade de autores; e,
- o fator de impacto de periódicos. Atualmente, as métricas mais conhecidas nestes contextos são o Journal Citation Reports (JCR) index e o Cited Half Life (CHL).

O advento da *Internet* e dos bancos de dados eletrônicos têm sugerido a variação do termo Bibliometria para os termos: *webmetria* ou *webmetrics*; e, *informetria* ou *informetrics* - conforme sugerido em Schneider, Larsen e Ingwersen (2009). Ambos com métricas próprias associadas à pesquisa via *Internet*, tais como: número de citações na *Internet*; número de acessos aos artigos; e, número de *downloads*, dentre outras.

A Informetria considera a aplicação dos princípios bibliométricos a contextos e bases não-acadêmicos, ao passo que a aplicação do termo Webmetria tem sido restringida ao uso destes princípios em bases acadêmicas – um exemplo de instrumento que usa os princípios da webmetria é o Google Acadêmico (*Scholar Google*), cujo algoritmo de busca é apresentado no trabalho seminal de Brin e Page (1998).

Alguns autores consideram que a Webmetria é um caso particular da Informetria. A integração da bibliometria a ferramentas computacionais foi catalisada pelo emprego de métodos de pesquisa operacional (principalmente métodos de *data mining*), induzindo o surgimento dos termos Mineração de Bibliografia (*Bibliomining*) e Mineração de Textos (*Textmining*).

A evolução dos conceitos originados a partir da Bibliometria tem estendido a aplicação de seus princípios para além do campo da pesquisa bibliográfica, como por exemplo, na prospecção

de inovações tecnológicas. A aplicação de métodos Bibliométricos ao mapeamento da ciência é denotada por Cienciometria (*Sciencemetric*): estudo dos aspectos quantitativos da ciência.

Conforme descrito em Wallace, Lariviãre e Gingras (2009), as bases conceituais da Bibliometria estão fundamentadas nas Leis de Bradford, Lotka e Zipk. A Lei de Lotka, ou Lei do Quadrado Inverso, aponta para a medição da produtividade dos autores. Já a Lei de Zipf, ou Lei do Mínimo Esforço, baseia-se na medição da frequência de palavras em vários textos. Finalmente, a Lei de Bradford, também conhecida como Lei de Dispersão, avalia a produtividade das revistas, possibilitando a identificação do núcleo e as áreas de dispersão de um assunto.

Entende-se que os conceitos aqui apresentados são os suficientes para o entendimento da abordagem aqui proposta. A despeito disso, registra-se para o leitor que deseje obter um maior aprofundamento sobre os métodos Bibliométricos, a sugestão de leitura dos seguintes textos complementares: Leimkuhler (1980), Alvarado (2002), Nicholson (2003), Aksnes (2006), Adams (1998), Bornmann *et al.* (2008), Wallace, Lariviãre e Gingras (2009), Kostoff e Schaller (2001), Heyland *et al.* (1998). A esse leitor também se recomenda o acesso ao conteúdo dos periódicos: *Sciencimetrics*; *The Journal of Documentation*; *Ciência da informação*; e, *Information Processing & Management*, dentre outros.

## 2 Modelo proposto

Nesta seção, descreve-se a aplicação de um modelo de desenvolvimento com o intuito de fornecer a um pesquisador recém-ingresso em uma área de conhecimento a seleção de um núcleo inicial de artigos para a sua pesquisa bibliográfica.

De acordo com o descrito na seção anterior, este modelo pode ser incluído na interseção

entre a Bibliometria, *Bibliomining* e Webmetria – interseção esta que aqui é “batizada” por *Webibliomining*.

Este modelo considera a execução das seguintes etapas:

- definição da amostra da pesquisa;
- pesquisa na amostra, com as palavras-chave;
- identificação dos periódicos com maior número de artigos publicados sobre o tema;
- identificação dos autores com maior número de publicações;
- levantamento da cronologia da produção, identificando “ciclos de maior produção”;
- seleção dos artigos para a composição do “núcleo de partida” para a pesquisa bibliográfica. Este núcleo deve contemplar:
  - os artigos mais relevantes;
  - identificação dos primeiros autores a escreverem sobre o tema;
  - identificação dos últimos autores a escreverem sobre o tema;
  - identificação dos textos mais relevantes em cada “ciclo de maior produção”.

### 3 Aplicação do modelo proposto

Nesta seção descreve-se a aplicação das etapas descritas na seção anterior, a definição de um referencial de partida para pesquisa sobre o tema PCP.

#### 3.1 Definição da amostra

A amostra pesquisada corresponde aos artigos indexados na Base de Dados do ISI Web of Knowledge (ISI), com acesso pelo Portal de periódicos Capes em abril de 2008. A escolha desta base se deve ao fato da possibilidade de acesso a mesma, via o portal de periódico da Capes

e, principalmente, pela sua representatividade e abrangência. Essa base indexa o conteúdo de periódicos, abrangendo todas as áreas do conhecimento. Além de periódicos, esta base indexa outros elementos, tais como: patentes e publicações em conferências. Quanto ao recorte temporal, a pesquisa foi realizada em abril de 2008, contemplando todos os anos que estavam disponíveis na base.

#### 3.2 Pesquisa na amostra

A busca foi efetuada utilizando a frase “production planning and control” e retornaram 383 registros, cuja distribuição, por tipo de produto está apresentada no quadro 01.

QUADRO 01 - DISTRIBUIÇÃO DOS REGISTROS ENCONTRADOS POR TIPO DE DOCUMENTO

Tipo de Publicação	Quantidade de registros
Artigos	342
Editoriais	15
Revisões	13
Revisões de livros	9
Notas	2
Resumos de eventos	1
Patentes	1

FONTE: O autor

A pesquisa foi refinada considerando apenas para os artigos em periódico. Ou seja: um total de 342 ocorrências. Foi procedida, então, a análise bibliométrica sobre estes 342 registros. Os resultados desta análise estão apresentados a seguir.

#### 3.3 Identificação dos periódicos com maior número de artigos publicados

Foram encontrados 99 registros de periódicos indexados na base, que atendiam aos parâmetros da busca. O quadro 02 apresenta os dados referentes à distribuição de registros quanto ao título do periódico para 27 periódicos, que representam 72

% do total de registros encontrados. Entenda-se título da publicação como o título do veículo no qual o artigo está publicado.

QUADRO 02 - DISTRIBUIÇÃO DE REGISTROS POR VEÍCULO DE PUBLICAÇÃO

Título do periódico	Número de artigos
Production Planning & Control	43
International Journal Of Production Economics	28
International Journal Of Production Research	27
International Journal Of Operations & Production Management	12
International Journal Of Computer Integrated Manufacturing	11
Computers & Industrial Engineering	10
Computers In Industry	10
European Journal Of Operational Research	9
Ifip Transactions B-Applications In Technology	9
Cirp Annals-Manufacturing Technology	8
Omega-International Journal Of Management Science	8
Engineering Costs And Production Economics	7
Robotics And Computer-Integrated Manufacturing	7
Stahl Und Eisen	7
Wirtschaftsinformatik	7
Computer Integrated Manufacturing Systems	6
Or Spektrum	6
Werkstattstechnik Zeitschrift Fur Industrielle Fertigung	5
International Journal Of Advanced Manufacturing Technology	4
International Journal Of Systems Science	4
Fleischwirtschaft	3
Journal Of Materials Processing Technology	3
Journal Of Operations Management	3
Journal Of The Operational Research Society	3
Kunststoffe-German Plastics	3
Proceedings Of The Institution Of Mechanical Engineers Part B-Journal Of Engineering Manufacture	3
Strojnicki Vestnik-Journal Of Mechanical Engineering	3

FONTE: O autor

Observando este quadro, é possível utilizar uma classificação do tipo PARETO<sup>1</sup> para identificar os periódicos que serão monitorados como:

- Maior nível de atenção (classe A), com monitoramento de todos os próximos números que serão publicados de cada um destes periódicos:
  - Production Planning & Control; International Journal of Production Economics; e, International Journal of Production Research.
- Nível intermediário de atenção (classe B), com monitoramento frequente:
  - *International Journal of Operations & Production Management; International Journal of Computer Integrated Manufacturing; Computers & Industrial Engineering; Computers In Industry; European Journal of Operational Research; IFIP Transactions B-Applications In Technology; Cirp Annals-Manufacturing Technology; Omega-International Journal of Management Science.*
- Nível intermediário de atenção (classe C), com monitoramento eventual: os demais periódicos da base, que apresentarem fator de impacto superior a 0,3 – parâmetro considerado pelo comitê de Engenharias 3 da Capes, para a classificação de um periódico como “Internacional A”.

<sup>1</sup> A classificação de Pareto tem suas origens no trabalho do sociólogo italiano Vilfredo Pareto (1848-1923), publicado na língua inglesa em Pareto (1935) – traduzido para a língua inglesa do original “Trattato di sociologia generale (1923)” publicado em 1916). A classificação ABC de Pareto é amplamente utilizada na administração de materiais, podendo ser encontrada em qualquer texto clássico neste contexto.

### 3.4 Identificação dos autores com maior número de publicações

Nesta pesquisa tratou-se da mesma forma a autoria e a co-autoria. O quadro 03 apresenta a distribuição de registros quanto à autoria dos artigos. Este quadro limita a apresentação dos autores que têm pelo menos três artigos indexados na base ISI. A produção científica desses autores será rastreada e monitorada.

### 3.5 Levantamento da cronologia da produção

O gráfico 01 apresenta os dados referentes à distribuição de registros quanto ao ano de

publicação. Isto permite observar como a produção científica no tema pesquisado tem evoluído, em uma escala cronológica. Analisando os dados referentes ao ano de publicação, observa-se que:

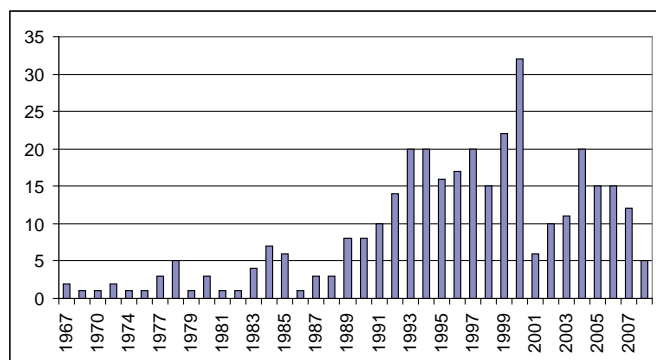
- os dois artigos mais antigos indexados na base referem-se ao ano de 1967;
- houve alguns ciclos de produção mais acentuada nos seguintes períodos:
  - 1977 - 1978
  - 1983 - 1985
  - 1993 - 1994
  - 1996 - 1988
  - 1999 - 2000
  - 2004 - 2006

QUADRO 03 - DISTRIBUIÇÃO DE REGISTROS DE ARTIGO POR AUTORES

Autor	Número de artigos indexados na base	Autor	Número de artigos indexados na base
Guide, VDR	10	Cox, JF	3
Starbek, M	9	Gaalman, G	3
Grum, J	7	Grubbstrom, RW	3
Spencer, MS	7	Hasin, MAA	3
Wiendahl, HP	7	Land, M	3
Jayaraman, V	6	Miller, RA	3
Kusar, J	5	Price, DHR	3
Besant, CB	4	Rahimifard, S	3
Fandel, G	4	Ristic, M	3
Pandey, PC	4	Stevenson, M	3
Rolstadas, A	4	Tam, Mmc	3
Srivastava, R	4	Vasko, FJ	3
Tatsiopoulos, IP	4	Wikner, J	3
Wiendahl, HHh	4	Willke, TL	3
Bullinger, HH	3	Wolf, FÉ	3
Chung, WWC	3	Zhou, Q	3

FONTE: O autor

GRÁFICO 01 - DISTRIBUIÇÃO DE REGISTROS POR ANO DE PUBLICAÇÃO



FONTE: O autor

### 3.6 Resultados obtidos: identificação do “núcleo de partida”

No presente artigo, propõe-se a adoção de um conjunto de regras para a seleção do referencial inicial. A seguir são apresentadas e aplicadas estas regras.

- Seleção dos 3 artigos mais antigos de autores diferentes presentes na base (aproximadamente 1% dos artigos na base). Esta regra busca identificar “linhas de pensamento diferentes” nas discussões iniciais (cadastradas na base). Com base nesta regra foram selecionados os seguintes textos: Potashev e Ampleev (1967); Woodgate (1967); e, Holstein (1968).
- Seleção dos 15 artigos mais recentes de autores diferentes presentes na base (aproximadamente 5% dos artigos na base). Essa regra busca identificar “linhas de pensamento diferentes” nas discussões mais recentes (cadastradas na base). Observe que está sendo dada maior ênfase aos artigos mais recentes que aos artigos mais antigos. Com base nesta regra, foram selecionados os seguintes textos: Bhowmick, Khasawneh *et al.* (2007); Cavalieri, Terzi *et al.* (2007); Henrich, Land *et al.* (2007); Kuehnle (2007); Naim, Wikner

*et al.* (2007); Rahimifard e Weston (2007); Tang, Grubbstrom *et al.* (2007); Vaaland e Heide (2007); Wiendahl (2007); Zhang, Anosike *et al.* (2007); Hendry, Land *et al.* (2008); Jiao, Zhang *et al.* (2008); Nomden e Van Der Zee (2008); Soepenber, Land *et al.* (2008); e, Sounderpandian, Prasad *et al.* (2008).

- Seleção dos 15 artigos com maior grau de relevância, presentes na base, (aproximadamente 5% dos artigos na base). A ordenação pelo grau de relevância é fornecida pela base ISI – algumas outras bases, como a Scielo, o Google Acadêmico e a Scopus, forneciam, à época da pesquisa, informações sobre número de citações. No caso da base ISI, o grau de relevância é dado pela combinação de métricas: o número de vezes em que o artigo foi citado pelos periódicos que constam da base ISI; o fator de impacto (JCR) do periódico em que o artigo foi publicado, o “índice de meia vida” do periódico e do artigo. Com base nesta regra foram selecionados os seguintes textos: Lima, Sousa *et al.* (2006); England, Rahimifard *et al.* (2005); Tsai e Sato (2004); Rahimifard (2004); Metaxiotis, Askounis *et al.* (2001); Olhager e Wikner (2000); Mcfarlane e Bussmann (2000); Maccarthy e Fernandes (2000); Guide (2000); Tatsiopoulos e Mekras (1999); Starbek e Kusar (1999); Moscoso, Wafler *et al.* (1999); Guide, Jayaraman *et al.* (1999); Guide (1995); e, Rohloff (1993).
- Seleção de artigos com maior relevância para cada um dos ciclos identificados na seção anterior. Com esta medida, busca-se identificar quais artigos tiveram maior relevância nos momentos de pico do tema pesquisado; ou seja: a evolução da moda.
  - 1977-1978: artigos selecionados (2/8): Kochhar (1978); Willke e Miller (1978).
  - 1983-1985: artigos selecionados

- (4/17): Bullinger e Ammer (1984); Bruggeman e Vandierdonck (1985); Buchholz (1985).
- 1993-1994: artigos selecionados (5/40): Brennan, Gupta *et al.* (1994); Fischer (1994); Rolstadas, Moseng *et al.* (1994); Spencer e Cox (1994); Tam, Choi *et al.* (1994);
- 1996-1998: artigos selecionados (5/52): Porter, Jarvis *et al.* (1996); Tu (1997); Kumar e Sinha (1998); Luczak, Nicolai *et al.* (1998); Zhou, Souben *et al.* (1998).
- 1999-2000: artigos selecionados

(5/54): Guide, Jayaraman *et al.* (1999); Moscoso, Wafler *et al.* (1999); Guide (2000); Maccarthy e Fernandes (2000); Mcfarlane e Bussmann (2000).

- 2004-2006: artigos selecionados (4/50): Rahimifard (2004); Sato e Tsai (2004); England, Rahimifard *et al.* (2005); Lima, Sousa *et al.* (2006).

O quadro 04 apresenta a lista dos artigos selecionados para compor o “núcleo de partida” para a pesquisa. Este quadro é o resultado da união dos resultados obtidos pela aplicação das regras descrita no tópico anterior.

#### QUADRO 04 - ARTIGOS QUE COMPÕEM O NÚCLEO DE PARTIDA PARA A PESQUISA BIBLIOGRÁFICA

Continua

<p>BHOWMICK, A. et al. Evaluation of alternate multimedia for web-based asynchronous learning. <i>International Journal of Industrial Ergonomics</i>, v.37, n.7, p.615-629, 2007.</p> <p>BRENNAN, L. et al. Operations planning issues in an assembly disassembly environment. <i>International Journal of Operations &amp; Production Management</i>, v.14, n.9, p.57-67, 1994.</p> <p>BRUGGEMAN, W.; VANDIERDONCK, R. Maintenance resource planning an integrative approach. <i>Engineering Costs and Production Economics</i>, v.9, n.1-3, p.147-154, 1985.</p> <p>BUCHHOLZ, R. Methodical approaches to short and medium term price predictions for production planning and control in greenhouse production. <i>Berichte Uber Landwirtschaft</i>, v.63, n.3, p.366-375, 1985.</p> <p>BULLINGER, H. J.; AMMER, E. D. Computer-aided depicting of precedence diagrams - a step towards efficient planning in assembly. <i>Computers &amp; Industrial Engineering</i>, v.8, n.3-4, p.165-169, 1984.</p> <p>CAVALIERI, S. et al. A Benchmarking Service for the evaluation and comparison of scheduling techniques. <i>Computers in Industry</i>, v.58, p.656-666, 2007.</p> <p>ENGLAND, D. M. et al. Bridging the gap between volume and variety oriented production systems for the automotive industry. <i>International Journal of Computer Integrated Manufacturing</i>, v.18, n.5, p.408-417, 2005.</p> <p>FISCHER, K. Knowledge-based reactive scheduling in a flexible manufacturing system. <i>Knowledge-Based Reactive Scheduling</i>, v.15, p.1-18, 1994.</p> <p>GUIDE, V. D. R. A simulation-model of drum-buffer-rope for production planning and control at a naval aviation depot. <i>Simulation</i>, v.65, n.3, p.157-168, 1995.</p> <p>GUIDE, V. D. R. Production planning and control for remanufacturing: industry practice and research needs. <i>Journal of Operations Management</i>, v.18, n.4, p.467-483, 2000.</p> <p>GUIDE, V. D. R.; JAYARAMAN, V. et al. Production planning and control for remanufacturing: a state-of-the-art survey. <i>Robotics and Computer-Integrated Manufacturing</i>, v.15, n.3, p.221-230, 1999.</p> <p>HENDRY, L. et al. Investigating implementation issues for workload control (WLC): a comparative case study analysis. <i>International Journal of Production Economics</i>, v.112, n.1, p.452-469, 2008.</p> <p>HENRICH, P. et al. Semi-interchangeable machines: implications for workload control. <i>Production Planning &amp; Control</i>, v.18, n.2, p.91-104, 2007.</p> <p>HOLSTEIN, W. K. Production planning and control integrated. <i>Harvard Business Review</i>, v.46, n.3, p.121-140, 1968.</p> <p>JIAO, J. et al. Association rule mining for product and process variety mapping. <i>International Journal of Computer Integrated Manufacturing</i>, v.21, p.111-124, 2008.</p> <p>KOCHHAR, A. K. Use of computers and analytical techniques for production planning and control in british manufacturing-industry. <i>Computers &amp; Industrial Engineering</i>, v.2, n.4, p.163-179, 1978.</p> <p>KUEHNLE, H. A system of models contribution to production network (PN) theory. <i>Journal of Intelligent Manufacturing</i>, v.18, p.543-551, 2007.</p> <p>KUMAR, C.; SINHA, B. K. Efficiency based decision rules for production planning and control. <i>International Journal of Systems Science</i>, v.29, n.11, p.1265-1280, 1998.</p> <p>LIMA, R. M. et al. Distributed production planning and control agent-based system. <i>International Journal of Production Research</i>, v.44, n.18-19, p.3693-3709, 2006.</p> <p>LUCZAK, H. et al. PPC-systems: re-engineering or replacement? Venus: a fuzzy-decision-tool helps to evaluate outdated production planning and control systems. <i>Production Planning &amp; Control</i>, v.9, n.5, p.448-456, 1998.</p>
---

## QUADRO 04 - ARTIGOS QUE COMPÕEM O NÚCLEO DE PARTIDA PARA A PESQUISA BIBLIOGRÁFICA

Conclusão

- MACCARTHY, B. L.; FERNANDES, F. C. F. A multi-dimensional classification of production systems for the design and selection of production planning and control systems. *Production Planning & Control*, v.11, n.5, p.481-496, 2000.
- MCFARLANE, D. C.; BUSSMANN, S. Developments in holonic production planning and control. *Production Planning & Control*, v.11, n.6, p.522-536, 2000.
- METAXIOTIS, K. et al. An object-oriented analysis and design of a model for production planning and control in industry. *International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, v.18, n.9, p.657-664, 2001.
- MOSCOSO, P. G. et al. A modelling framework for complementary design of production planning and control systems. *Ergonomics*, v.42, n.11, p.1492-1506, 1999.
- NAIM, M. M. et al. A net present value assessment of make-to-order and make-to-stock manufacturing systems. *Omega-International Journal of Management Science*, v.35, n.5, p.524-532, 2007.
- NOMDEN, G.; VAN DER ZEE, D. J. Virtual cellular manufacturing: Configuring routing flexibility. *International Journal of Production Economics*, v.112, n.1, p.439-451, 2008.
- OLHAGER, J.; WIKNER, J. Production planning and control tools. *Production Planning & Control*, v.11, n.3, p.210-222, 2000.
- PORTER, J. K. et al. Production planning and control system developments in Germany. *International Journal of Operations & Production Management*, v.16, n.1, p.27-39, 1996.
- POTASHEV, B. A.; AMPLEEV, A. M.. Mechanizing production planning and control in an engineering works. *Russian Engineering Journal-Ussr*, v.47, n.6, p.73-8, 1967.
- RAHIMIFARD, A.; WESTON, R. The enhanced use of enterprise and simulation modelling techniques to support factory changeability. *International Journal of Computer Integrated Manufacturing*, v.20, n.4, p.307-328, 2007.
- RAHIMIFARD, S. Semi-heterarchical production planning structures in the support of team-based manufacturing. *International Journal of Production Research*, v.42, n.17, p.3369-3382, 2004.
- ROHLOFF, M. DECENTRALIZED PRODUCTION PLANNING AND DESIGN OF A PRODUCTION MANAGEMENT-SYSTEM BASED ON AN OBJECT-ORIENTED ARCHITECTURE. *International Journal of Production Economics*, v.30-1, p.365-383, 1993.
- ROLSTADAS, A. et al. Improved competitiveness through concurrent activities and handling of product changes. *Towards World Class Manufacturing 1993*, v.17, p.119-133, 1994.
- SATO, R.; TSAI, T. L. Agile production planning and control with advance notification to change schedule. *International Journal of Production Research*, v.42, n.2, p.321-336, 2004.
- SOEPENBERG, G. D. et al. The order progress diagram: A supportive tool for diagnosing delivery reliability performance in make-to-order companies. *International Journal of Production Economics*, v.112, n.1, p.495-503, 2008.
- SOUNDERPANDIAN, J.; PRASAD, S. et al. Supplies from developing countries: optimal order quantities under loss risks. *Omega-International Journal of Management Science*, v.36, p.122-130, 2008.
- SPENCER, M.; COX, J. F. Sales and manufacturing coordination in repetitive manufacturing - characteristics and problems. *International Journal of Production Economics*, v.37, n.1, p.73-81, 1994.
- STARBEK, M.; KUSAR, J. Production planning and control system selection. *Strojarstvo*, v.41, n.5-6, p.233-239, 1999.
- TAM, M. M. C. et al. A predictive and reactive scheduling tool kit for repetitive manufacturing. *Knowledge-Based Reactive Scheduling*, v.15, p.147-161, 1994.
- TANG, O. et al. Planned lead time determination in a make-to-order remanufacturing system. *International Journal of Production Economics*, v.108, n.1-2, p.426-435, 2007.
- TATSIPOULOS, I. P.; MEKRAS, N. D. An expert system for the selection of production planning and control software packages. *Production Planning & Control*, v.10, n.5, p.414-425, 1999.
- TSAI, T.; SATO, R. A UML model of agile production planning and control system. *Computers in Industry*, v.53, n.2, p.133-152, 2004.
- TU, Y. L. Production planning and control in a virtual One-of-a-Kind Production company. *Computers in Industry*, v.34, n.3, p.271-283, 1997.
- VAALAND, T. I.; Heide, M.. Can the SME survive the supply chain challenges? *Supply Chain Management-an International Journal*, v.12, n.1, p.20-31, 2007.
- WIENDAHL, H. H. Turbulence germs and their impact on planning and control - Root causes and solutions for PPC design. *Cirp Annals-Manufacturing Technology*, v.56, n.1, p.443-446, 2007.
- WILLKE, T. L.; MILLER, R. A. Production planning and control.1. Decision problem. *International Journal of Systems Science*, v.9, n.11, p.1247-1257, 1978.
- WOODGATE, H. S. Production planning and control by computer. *Data Processing*, v.9, n.4, p.176-183, 1967.
- ZHANG, D. Z. et al. Dynamically integrated manufacturing systems (DIMS) - A multiagent approach. *Ieee Transactions on Systems Man and Cybernetics Part a-Systems and Humans*, v.37, n.5, p.824-850, 2007.
- ZHOU, Q. et al. An information management system for production planning in virtual enterprises. *Computers & Industrial Engineering*, v.35, n.1-2, p.153-156, 1998.

FONTE: O autor

## Conclusões

O trabalho desenvolvido atendeu ao objetivo de estabelecer um referencial inicial para a revisão bibliográfica, valendo-se para isso de um estudo bibliométrico, que resultou na identificação dos trabalhos:

- mais antigos na base sobre o tema da pesquisa;
- mais recentes;
- mais relevantes;
- mais relevantes nos “picos de ciclos de desenvolvimento do tema.

Também foi possível identificar os principais autores e os principais periódicos no tema da pesquisa. Isto possibilitará o rastreamento destes elementos.

O fato de utilizar uma frase muito abrangente na pesquisa resultou em um conjunto inicial de referências relativamente grande, que acabou ficando, o que implica em um maior esforço de leitura a ser consumido na pesquisa. Uma solução para este problema seria refinar a pesquisa.

No entanto, este fato contribui positivamente para uma varredura mais ampla e menos tendenciosa sobre a base, o que se por um lado reduz a eficiência da pesquisa, contribui para o aumento da qualidade dos resultados da mesma. Ou seja: tem-se uma situação de custo benefício a ser equilibrada, o que é usual em problemas de engenharia e de otimização.

A pesquisa consultou apenas uma base: a Base ISI of knowlodge. Embora essa seja uma das maiores bases mundiais de artigos e patentes, esta é uma limitação que deve ser considerada. Essa limitação não interfere significativamente no resultado da pesquisa, uma vez que foi gerado um conjunto inicial, que uma vez trabalhado possibilitará a localização de outras referências

relevantes. Por exemplo: é provável que o artigo mais antigo na base não seja o artigo mais antigo sobre o tema. Porém, é possível que o rastreamento das referências dos artigos mais antigos na base conduza aos primeiros artigos produzidos sobre o tema pesquisado.

Observa-se que os valores percentuais para corte estabelecidos na seção 5 são valores definidos pelo pesquisador, não devendo ser entendidos como uma regra absoluta da modelagem desenvolvida. A limitação gerada por este fato é minimizada ao se considerar que se trata da seleção de um conjunto inicial para a “partida” da pesquisa bibliográfica. Ou seja: considera-se que o conjunto total a ser analisado durante a pesquisa bibliográfica deverá ser ampliado a partir deste conjunto inicial de artigos.

### Alerta sobre o uso da metodologia

A heterogeneidade do formato do registro dos dados dos autores associada a falhas de registro das referências citadas em alguns artigos amplia as incertezas nas métricas de bibliometria. Assim, a lista de artigos deve ser considerada unicamente como uma lista inicial para a pesquisa.

### Sugestões para trabalhos futuros

Como sugestões para trabalhos futuros, indica-se a realização de pesquisa semelhante no âmbito de bancos de patentes.

- Recebido em: 02/10/2009
- Aprovado em: 22/04/2010



## Referências

- ALVARADO, R. U. A Lei de Lotka na bibliometria brasileira. **Ciência da Informação**, Brasília, v.31, n.2, p.14-20, maio/ago. 2002.
- ADAMS, J. Benchmarking international research. **Nature**, London, v.396, n.6712, p.615-618. Dec. 1998.
- AKSNES, D. W. Citation rates and perceptions of scientific contribution. **Journal of the American Society for Information Science and Technology**, New York, v. 57, n.2, p.169-185. Oct. 2006.
- BORNMANN, L. et al. Citation counts for research evaluation: standards of good practice for analyzing bibliometric data and presenting and interpreting results. **Ethics in science and environmental politics**, Oldendorf, v.8, n.1, p.93-192, June 2008.
- BRIN, S.; PAGE, L. The anatomy of a large-scale hypertextual Web search engine. **Computer Networks and ISDN Systems**, Stanford, v.30, n.1, p.107-117, Apr.1998.
- HEYLAND, D. K. et al. A. Frequency and methodologic rigor of quality-of-life assessments in the critical care literature. **Critical Care Medicine**, Baltimore, Md., v.26, n.3, p.591-598, Mar. 1998.
- HOOD, W. W.; WILSON, C. S. The literature of bibliometrics, scientometrics, and informetrics. **Scientometrics**, Amsterdam, NL., v.52, n.2, p.291-314, Oct. 2001.
- KOSTOFF, R. N.; SCHALLER, R. R. Science and technology roadmaps. **IEEE Transactions on Engineering Management**, New York, v.48, n.2, p.132-143, May 2001.
- LEIMKUHNER, F. F. An exact formulation of Bradford's law. **Journal of Documentation**, London, v.36, n.4, p.285-292, 1980.
- Pareto, V. **The Mind and Society**. New York: Harcourt, Brace and Company, 1935.
- NICHOLSON, S. Bibliomining for automated collection development in a digital library setting: using data mining to discover web-based scholarly research works. **Journal of the American Society for Information Science and Technology**, New York, v.54, n.12, p.1081-1090, July 2003.
- SCHNEIDER, J. W.; LARSEN, B.; INGWERSEN, P. A comparative study of first and all-author co-citation counting, and two different matrix generation approaches applied for author co-citation analyses. **Scientometrics**, Amsterdam, NL., v.80, n.1, p.103-130, July 2009.
- WALLACE, M. L.; LARIVIÈRE, V.; GINGRAS, Y. Modeling a century of citation distributions. **Journal of Informetrics**, v.3, n.4, p.296-303, Oct. 2009.



## Parcerias e articulações para o desenvolvimento socioeconômico de área de risco social e ambiental: o complexo comunitário Zumbi/Mauá

## Partnerships and linkages for the social economical development of the area of social and environmental risk: The Community Complex Zumbi/Mauá

*Elizabeth Gonçalves Rosales\**  
*Ana Maria Coelho Pereira Mendes\*\**

### Resumo

O sistema capitalista e globalizado que os países desenvolvidos e emergentes estão inseridos desenvolvem novas tendências e preocupações no século XXI. Discussões sobre meio ambiente, sustentabilidade, redução da pobreza e mudanças nos sistemas produtivos, energéticos e sociais desencadeiam uma nova realidade mundial. A questão que se coloca, e que analisamos neste artigo, é que os impactos dos programas e projetos sociais desenvolvidos pelas parcerias e articulações entre os atores representantes locais e pelos poderes públicos e privados do complexo comunitário Zumbi/Mauá, no município de Colombo, Região Metropolitana de Curitiba, enquadram-se, conforme a realidade brasileira, nos indicadores dos Objetivos do Milênio – 8 jeitos de mudar o mundo, Agenda 21 e o Pacto Global.

**Palavras-chave:** gestão social; políticas públicas; terceiro setor; objetivos de desenvolvimento do milênio; sociedade.

### Abstract

The capitalist and globalized system in which developed and emerging countries are included develop new tendencies and concerns in the twenty-first century. Discussions about the environment, sustainability, poverty reduction and changes in production systems, energy and social systems unleash a new global reality. The question that arises, and we reviewed in this article, is that the impacts of social programs and projects developed by partnerships and linkages between the local representative actors and the public and private representatives from the community complex Zumbi / Mauá in the district of Colombo, the Metropolitan region of Curitiba, fit according to Brazilian reality, in the indicators of the Millennium Development Goals - eight ways to change the world, Agenda 21 and the Global Agreement.

**Keywords:** social management; public policies; third sector; the millennium development goals; society

\* Graduada em Negócios Internacionais (FAE Centro Universitário). E-mail: elizabetinha@hotmail.com

\*\* Doutora em Serviço Social (USP). Professora da FAE Centro Universitário. E-mail: ana.mendes@fae.edu

## Introdução

A Vila Zumbi dos Palmares é uma das grandes ocupações irregulares da Região Metropolitana de Curitiba (RMC) e está localizada no município de Colombo, às margens do rio Palmital e da BR 116.

Segundo levantamento realizado pela Coordenação da Região Metropolitana de Curitiba (Comec), em 2003 a Vila possuía 6.186 habitantes, que compunham 1.790 famílias, em grande parte oriundas da própria RMC.

A renda média familiar na Vila situava-se na faixa de 1 a 3 salários mínimos, obtidos com trabalho informal, sendo que o número de desempregados chegava a 15%, e 5,3% das famílias se encontravam em estado de pobreza absoluta. De acordo com o estudo da Comec, os motivos para a vinda das famílias para a ocupação foram as faltas de moradia, de trabalho e a busca de melhores condições de vida.

O analfabetismo desta região situava-se em torno de 10%, e cerca de 80% das crianças abaixo de sete anos estavam fora das escolas. A maior parte das famílias residiam na vila desde 1990, e estas moravam em construções de alvenaria e madeira.

As residências representavam 93% do total das edificações, ficando o restante para comércio ou uso misto (residencial e comercial). A água era distribuída por meio de torneiras comunitárias, caminhões pipas e poços escavados. Havia apenas uma linha regular de transporte coletivo e 50% dos trabalhadores gastavam mais de uma hora para chegar ao trabalho.

Hoje, o cenário da Vila Zumbi dos Palmares é diferente. As características das articulações desenvolvidas na Vila Zumbi dos Palmares, assim como a implantação de benfeitorias socioeconômicoambiental, realizadas por atores locais, públicos e privados foram avaliadas e monitoradas e, dessa forma, possibilita-se a reflexão sobre as Políticas Públicas e Gestão Social

promovidas no cenário estudado, comparando-se a níveis nacionais e internacional.

As propostas para introdução de perspectivas socioeconômicoambiental na comunidade Zumbi dos Palmares foram executadas correspondendo aos aspectos escolhidos pela equipe gestora da pesquisa, os Objetivos de Desenvolvimento do Milênio, Pacto Global e Agenda 21.

## 1 Objetivos de desenvolvimento do milênio (ODM)

Em 2000, a Organização das Nações Unidas (ONU) através de grandes conferências internacionais dos anos 1990 sobre população, meio ambiente, gênero, direitos humanos e desenvolvimento social, estabeleceu os Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (ODM). Seu grande objetivo é buscar a integração dos compromissos assumidos nessas conferências em uma agenda mundial de desenvolvimento, com metas, prazos e indicadores para medir o progresso alcançado pelas regiões, países e comunidades do planeta. Os 8 Objetivos do Milênio, também conhecido no Brasil como os 8 Jeitos de Mudar o Mundo, são:

- 1) Acabar com a fome e a miséria.
- 2) Educação de qualidade para todos.
- 3) Igualdade entre sexos e valorização da mulher.
- 4) Reduzir a mortalidade infantil.
- 5) Melhorar a saúde das gestantes.
- 6) Combater a Aids, a malária e outras doenças.
- 7) Qualidade de vida e respeito ao meio ambiente.
- 8) Todo mundo trabalhando pelo desenvolvimento.

A partir desses oito objetivos internacionais comuns, 18 metas, e 48 indicadores foram definidos para possibilitar uma avaliação uniforme dos ODM nos níveis global, regional e local.

## 2 Agenda 21

A Agenda 21 Global foi construída de forma consensuada, com a contribuição de governos e instituições da sociedade civil de 179 países, em um processo que durou dois anos e culminou na realização da Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (CNUMAD), no Rio de Janeiro em 1992. É um plano de ação formulado internacionalmente para ser adotado em escala global, nacional e local por organizações do sistema das Nações Unidas, pelos governos e pela sociedade civil, em todas as áreas em que a ação humana impacta o meio ambiente.

A Agenda enumera os objetivos a serem atingidos pelas sociedades para atingirem a sustentabilidade. É um processo público e participativo que propõe o planejamento e a implementação de políticas para o desenvolvimento sustentável por meio da mobilização de cidadãos e cidadãs na formulação dessas políticas em que cada país deve desenvolver a sua Agenda 21.

As ações prioritárias da Agenda 21 brasileira são programas de inclusão social como o objetivo de criar acesso para toda população à educação, saúde, e distribuição de renda, a sustentabilidade urbana e rural, a preservação dos recursos naturais e minerais e a ética política para o planejamento rumo ao desenvolvimento sustentável.

## 3 Pacto global

É um acordo para empresas preparado pela ONU em janeiro de 1999, que pretende conciliar a força do mercado aos ideais dos direitos humanos, levando-se em conta os impactos sociais e ambientais produzidos pela globalização. Podem participar do Global Compact, além de empresas, quaisquer outras partes interessadas na promoção de seus princípios:

- a) Princípios de Direitos Humanos
  - respeitar e proteger os direitos humanos;
  - impedir violações de direitos humanos.
- b) Princípios de Direito do Trabalho
  - apoiar a liberdade de associação no trabalho;
  - abolir o trabalho forçado;
  - abolir o trabalho infantil;
  - eliminar a discriminação no ambiente de trabalho.
- c) Princípios de Proteção Ambiental
  - apoiar uma abordagem preventiva aos desafios ambientais;
  - promover a responsabilidade ambiental;
  - encorajar tecnologias que não agredem o meio ambiente.
- d) Princípio contra a Corrupção
  - lutar contra toda forma de corrupção.

Os resultados do Pacto Global são positivos, mais de 4.000 empresas, em mais de 90 países, aderiram ao pacto. Entre estas, algumas das maiores e mais influentes corporações do mundo, como Citibank, HSBC, Shell e Coca-Cola. No Brasil,

existem mais de 229 organizações signatárias preocupadas em atingir os dez princípios.

#### 4 Vila Zumbi dos Palmares – a história

Antes de descrevermos a comunidade Vila Zumbi dos Palmares vamos resgatar historicamente o real sentido do seu nome.

Segundo historiadores, Zumbi dos Palmares entrou para a história como o último líder do maior foco de resistência negra à escravidão no Brasil, no século 17. Zumbi nasceu em Palmares, Alagoas, livre, no ano de 1655, mas foi capturado e entregue a um missionário português quando tinha aproximadamente seis anos.

O nome Zumbi suscita várias interpretações. Alguns historiadores acreditam que o nome signifique Deus da Guerra, que se remete às palavras de origem quibundo - língua angolana - N'Zambiapongo, N'Zambi e N'Zumbi - todas significando Deus, o que pode estar relacionado ao sentido de Zumbi como uma variação ortográfica destas palavras. Outras correntes interpretativas apontam o nome Zumbi como um posto dentro da hierarquia Palmarina.

Zumbi é hoje, para determinados segmentos da população brasileira, um símbolo de resistência. Em 1995, a data de sua morte foi adotada como o dia da Consciência Negra. Assim como Zumbi, símbolo de resistência, os moradores que ocuparam a região, que outrora seria desapropriada pelo governo, resistiram e perseveraram nas lutas por um espaço de terra.

#### 5 Vila Zumbi dos Palmares – a ocupação

Segundo relatos dispostos na monografia de Ledí Ferla, assistente social, e protagonista da realidade em 1997 na Vila Zumbi dos Palmares, a ocupação irregular se deu em maio de 1990. Como dito anteriormente, a maioria das famílias que ocuparam o solo provinha de cidades vizinhas em busca de melhores condições de vida, em especial do norte do Paraná; algumas moravam de aluguel e viram uma oportunidade de ter seu próprio terreno, porém encontraram dificuldades principalmente em se organizar e lutar por condições melhores de vida.

A situação de moradia e habitação no início da ocupação descrita pelos moradores no Marco Zero era alarmante: *“Todas as famílias que chegavam, armavam a barraca de lona logo que as lideranças dividiam os terrenos que era de 10 a 20 metros quadrados [...] a região era muito úmida, onde se cavava vertia água. O sofrimento era grande [...] a água era difícil, pois os poços eram contaminados. Os poços além de contaminados desbarrancavam, pois o terreno era fofo. Existiam muitas cobras no local, muitas foram mortas[...]”*.

As famílias que ocuparam a região encontravam dificuldades para comprar comida, não existia luz, esgoto e ônibus nas proximidades, as crianças sofriam desidratação e febre. Além das dificuldades encontradas na moradia, os conflitos entre os moradores, e entre os líderes da comunidade, pelos lotes de terra, eram constantes. Deu-se início à criminalidade, e a partir daí, o índice de risco socioambiental aumentava, preocupando representantes públicos, privados e sociedades vizinhas, como exemplo, os moradores do condomínio de luxo Alphaville.

## 6 Vila Zumbi dos Palmares e o resgate da dignidade

Em 1993, três anos após a ocupação irregular, a Prefeitura Municipal de Colombo realizou a primeira intervenção de serviço social na comunidade. Até então, a comunidade tentava sobreviver persistentemente perante a situação elevada de risco, dentre eles, os graves problemas de saúde da população, como: verminose, desnutrição, diarreia, piolhos, doenças de pele e respiratória. Nessa realidade, as mulheres tiveram uma participação importante e efetiva nas conquistas dos direitos básicos e do processo de organização da população desde o início da ocupação do solo. As mulheres da vila contaram com o apoio da Prefeitura para criar um processo produtivo para geração de renda. As conquistas da água potável, energia e ônibus, foram obtidas através de várias reivindicações da comunidade, líderes políticos, religiosos e atores privados junto à Prefeitura Municipal de Colombo.

Em 2004, a região foi beneficiada pelo Programa Direito de Morar, que estimou investimentos na ordem de R\$ 21 milhões para as famílias cadastradas, com o objetivo de promover a regularização fiduciária e obras de urbanização, recuperação ambiental, drenagem de águas pluviais, rede de esgoto, urbanização da área e a construção de 281 sobrados. Os sobrados possuem 40m<sup>2</sup> com dois quartos, sala e cozinha conjugadas, banheiro e área de serviço externa. A execução da obra foi de responsabilidade técnica da Companhia de Habitação do Paraná (Cohapar), com o apoio da Prefeitura do Município de Colombo e do Governo do Estado do Paraná. O projeto previa que 137 famílias seriam retiradas das margens do rio Palmittal e 90 famílias da faixa da BR 116.

O complexo comunitário Zumbi/Mauá hoje possui as ruas asfaltadas e interligação à rede

de água e esgoto da companhia oficial de saneamento público – Sanepar (praticamente 100% das casas estão providas da rede). Os barracões foram substituídos por moradias financiadas pela Cohapar, outra parceira importante para o desenvolvimento local. Organizações se instalaram na comunidade para trabalhar nas diversas manifestações de questão social, como por exemplo, atender aos direitos da criança e do adolescente, Centro de Referência de Assistência Social, Agência do Trabalhador, Igreja com programa de Guarda-Mirim, Coopzumbi de material reciclável, Cooperativa de ecoagricultura, oficinas de capacitação profissional etc.

A principal ação social articulada na Zumbi/Mauá é o Projeto Ação- Ecológica Zumbi/Mauá, um projeto socioambiental através da educação dos agentes envolvidos, inspirado na Campanha da Fraternidade de 2007, com o tema “Amazônia: Vida e Missão nesse chão”. No início de sua fundação, foram convidadas as escolas das duas comunidades como meio de aproximação com a realidade, representantes do Lyons Clube do Brasil, Colégio Bom Jesus, associação dos moradores do Condomínio Alphaville para o projeto. Todos os parceiros se reconhecem co-participantes nessa gestão social. Vale ressaltar ainda que o projeto foi certificado recentemente pela Federação das Indústrias do Estado do Paraná (FIEP), que o considerou o melhor projeto socioambiental das Instituições de Ensino Superior do Paraná, recomendando-o como projeto socioambiental transformador. Dadas suas ações e metodologias inovadoras, caracterizadas pela demanda imediata e gestão para o desenvolvimento socioeconômico, também é recomendado como modelo para outras instituições.

## 7 Trajetória metodológica

A proposta da pesquisa de avaliar os impactos e monitorar processos das ações articuladas de diferentes agentes públicos, privados e locais para a promoção do desenvolvimento socioeconômico de comunidades em situação de risco social será transcorrida a seguir.

Foram utilizadas técnicas de pesquisa documental, entrevistas com fontes diretas (moradores da região) e fontes dos parceiros (principais atores das ações sociais promovidas na comunidade).

O contato com os moradores da região, assim como as participações no colegiado do Projeto Zumbi/Mauá, foram de extrema importância para comparar as situações reais vividas pelos moradores da região com a pesquisa documental

(artigos publicados pela Prefeitura Municipal de Colombo, Cohapar, Sanepar).

Elaborou-se relatórios mensais, tabelas, comparando o desenvolvimento da comunidade com os indicadores da ONU (8 jeitos de mudar o mundo), Pacto Global e Agenda 21.

O levantamento de dados, referentes às questões de mudanças e transformações no Complexo comunitário Vila Zumbi/Mauá, é de grande relevância aos estudos das intervenções de políticas públicas e gestão social dentro de uma comunidade de risco socioeconômicoambiental, e foi realizado através de entrevistas e questionários. A seguir a comparação das ações promovidas pelos órgãos públicos com os 8 jeitos de mudar o mundo.

QUADRO 01 - ATORES PÚBLICOS X INDICADORES

Ator	Nível	Ação promovida	Situação Atual	Indicadores	
				Agenda 21	8 jeitos de mudar o mundo
Cohapar	Público	Pavimentação das vias, colocação de meio-fio e calçadas, construção de 28 sobrados e regularização fundiária de 1.797 lotes	Concluída		7. Qualidade de vida e respeito ao meio ambiente 8. Todo mundo trabalhando pelo desenvolvimento
Prefeitura Municipal de Colombo	Público	Execução terraplenagem e abertura de ruas, para as obras da Cohapar. Apoio às moradoras da vila na organização do trabalho produtivo	Concluída		7. Qualidade de vida e respeito ao meio ambiente 8. Todo mundo trabalhando pelo desenvolvimento
Sanepar	Público	Drenagem do solo e contenção do Rio Palmital, instalação de rede de esgoto	Concluída	Preservação dos recursos naturais e minerais	7. Qualidade de vida e respeito ao meio ambiente 8. Todo mundo trabalhando pelo desenvolvimento
Copel	Público	Luz Fraterna - isentar as famílias paranaenses de baixa renda do pagamento da conta de luz. Para se ter o benefício, o consumidor deverá ter consumo de até 100 kWh/mês, estar cadastrado no Programa Social da Copel ou em algum programa social do Governo Federal.	Concluída		7. Qualidade de vida e respeito ao meio ambiente 8. Todo mundo trabalhando pelo desenvolvimento

FONTE: As autoras (2009)



## 8 Projeto ação ecológica Zumbi-Mauá

Há quase dois anos o Projeto Socioambiental Zumbi/Mauá – Ação Ecológica reúne mais de 30 entidades da iniciativa privada, da sociedade civil organizada e do setor público, de dentro, do entorno e externas à Vila Zumbi dos Palmares e Centro Industrial Mauá. Atualmente, integram o projeto os seguintes atores: Colégio Bom Jesus - FAE; Lions Clube (Batel, Centro, Mercês, Centro Politécnico); Prefeitura Municipal de Colombo, Condomínio Residencial Alphaville Graciosa; Aliança Empreendedora; Coopzumbi; Centro de Convivência e Aprendizado Graciosa; Escola Municipal Barão de Mauá; Colégio Estadual Zumbi dos Palmares; Cohapar; Sanepar; Copel; Clube Santa Mônica; Centro de Referência em Agroecologia; AMA São Lourenço; Creche Betânia; Associação de Moradores da Vila Zumbi dos Palmares; Associação dos Moradores do Centro Industrial Mauá; Posto de Saúde Barão de Mauá; Brasil Leilões; Associação Paranaense de Orientação, integração, e Ofícios - Apoio; Conselho Paranaense de Cidadania Empresarial - Fiep; UFPR; Abranufi; Unibrasil; ABCD; Acejart.

O objetivo inicial do projeto era desenvolver ações que contribuíssem na melhoria das condições de vida das pessoas daquelas comunidades. Em pesquisa realizada em fevereiro de 2007 foram identificados os principais problemas da comunidade: baixa renda, baixa qualificação profissional dos trabalhadores, inexistência de rede de captação de esgoto, valetas de esgoto a céu aberto, ruas sem pavimentação, muito lixo espalhado em todo o bairro, muita sujeira em todo o bairro, precárias condições de moradia, violência e insegurança dos moradores, baixa auto-estima das pessoas, falta de perspectivas em relação ao futuro, ausência de arborização e vegetação, entre outros.

Para avaliarmos as ações promovidas pelo projeto, destacamos abaixo as entrevistas realizadas com os moradores da vila:

### a) Entrevista 1 – Método Questionário, respostas abertas.

Moradora da Vila Zumbi, L.C.M.

- 1) **Qual seu nome completo? Idade? Escolaridade? Possui filhos?** *Meu nome é L.C.M. Tenho 19 anos, estou cursando o 3º ano do Ensino Médio, e não tenho filhos.*
- 2) **Em que ano você se mudou para Vila Zumbi e em que cidade/município você morava antes de se mudar pra lá?** *Eu me mudei para Vila Zumbi em 2002, antes de morar na Zumbi eu morava no bairro Jardim Menino Deus em Quatro Barras.*
- 3) **Quais eram as condições de moradia/habitação no início de sua mudança à Vila Zumbi?** *Eram horríveis, sem muita iluminação, esgotos a céu aberto, sem pavimentação.*
- 4) **Quais mudanças (social, ambiental, cultural) você presenciou dentro da comunidade desde sua moradia inicial?** *Muitas mudanças, por exemplo: fecharam os esgotos, pavimentaram as ruas, a vila está com mais iluminação. Com a Cohapar, aqui na Vila Zumbi, várias pessoas que moravam em condições precárias à beira de um rio, que hoje não incomoda mais, moram em sobrados doados pela Cohapar.*
- 5) **Você conheceu algum programa, projeto dentro da comunidade? Foi de fácil acesso? Sim.** *A Cooperativa Zumbi, as escolinhas de futebol, vários cursos que o Centro de convivência e o Apoio oferecem com baixo custo à população etc.*
- 6) **Dentro desses projetos que você citou, os considera eficazes? (Eles funcionam dentro da comunidade?)** *Todos são eficazes, pois de uma forma ou de outra ajudam a população da Vila Zumbi a ter uma fonte de renda, exceto a escolinha de futebol, mas mesmo assim previne que as crianças e adolescentes fiquem nas ruas.*

### b) Entrevista 2 – Método Não estruturada

Sra N.A, que mora há mais de 12 anos na comunidade e trabalha como auxiliar de enfermagem no Posto de Saúde Mauá, presenciou

praticamente todas as mudanças na região, pois quando sua família veio de São Paulo para morar perto de familiares, a Vila Zumbi já tinha se estabelecido como ocupação irregular e as condições de moradias eram precárias. Com bases nos estudos de Ledí Ferla (1997), confirmamos as situações de risco sócio-ambiental na região: péssimas condições de moradia, famílias sem assistência básica (sem energia, esgoto, água potável, policiamento, transporte, educação e saúde). A moradora afirma que a luta pela água potável com a Sanepar foi a mais difícil e lembra que antes da Sanepar promover as mudanças na comunidade, tinha-se que pedir permissão e pagar para obter água de uma torneira “bica” e, que, somente depois, caminhões “pipa” abasteciam a região.

### c) Entrevista 3 – Método Estruturada Questão Fechada – Ação Ecológica

Pesquisa realizada com três alunos do Projeto Pescar (iniciativa do Núcleo de Extensão Universitário – FAE Centro Universitário, que oferece um curso de Auxiliar de Eletricidade para 25 jovens de baixa renda da rede pública de ensino, em especial jovens moradores da Vila Zumbi).

Com base nas entrevistas realizadas com moradores da região, podemos observar a efetiva participação dos atores que articulam promoções de benfeitorias e sustentabilidade à região. Segue o quadro:

QUADRO 02 - AÇÕES PROMOVIDAS X ÓTICA DA COMUNIDADE X INDICADORES DO MILÊNIO

Continua

AÇÕES PROMOVIDAS	ÓTICA DA COMUNIDADE	INDICADOR - 8 JEITOS DE MUDAR O MUNDO
1. <b>Jogo Limpo.</b> Um jogo pedagógico realizado nas salas de aulas abordando questões ambientais.	Apenas dois dos entrevistados conhecem a ação, mas não participam.	Metas 2 e 7
2. <b>Horta Comunitária Escolar.</b> No Colégio Estadual Zumbi dos Palmares, com aproximadamente 1400 alunos, foi construída uma horta em espaço ocioso de 360m <sup>2</sup> . A construção e cultivo da horta visa, além de suprir e complementar a merenda escolar, desenvolver atividades de ensino interdisciplinar com os alunos, incentivar os alunos e suas famílias a cultivarem hortas domiciliares e ainda educar para a alimentação saudável.	Todos os entrevistados conheciam a ação, apenas um participou e avalia a ação como eficiente, duradoura.	Metas 1 e 7
3. <b>Plantação de Árvores.</b> No lançamento do Projeto Zumbi/Mauá – Ação Ecológica, no dia 31 de março de 2007, foram plantadas 180 árvores grandes nos espaços públicos da comunidade e foram distribuídas 700 mudas pequenas de árvores frutíferas nativas. No início de 2008 foram plantadas mais de 4000 mudas de árvores de diferentes espécies nativas para recomposição da mata ciliar do Rio Palmital, de onde foram removidas famílias que moravam em condição de risco.	Todos os entrevistados conheciam a ação, dois conhecem a ação e a avaliam como eficiente e duradoura.	Meta 7
4. <b>Horta Orgânica.</b> Em espaço ocioso e degradado, de aproximadamente 500m <sup>2</sup> , no Centro de Convivência e Aprendizado Graciosa, foi construída uma horta orgânica, com a participação do grupo da Melhor Idade, que se reúne todas as quartas-feiras para o cultivo da mesma, sob a orientação do Centro Paranaense de Referência em Agroecologia e do Colégio Newton Freire Maia, de Quatro Barras/PR. A horta visa, além de proporcionar uma atividade saudável às pessoas de terceira idade, educar para a alimentação saudável, para a preservação ambiental e gerar renda às famílias através da comercialização dos produtos cultivados. Tão bem sucedida está sendo essa iniciativa que mereceu a visita no Governador do Estado do Paraná, Sr. Roberto Requião, que fez grandes elogios ao projeto Zumbi/Mauá – Ação Ecológica e suas exitosas parcerias.	Apenas dois dos entrevistados conhecem, apenas um participa e não avalia a ação.	Metas 1 e 7
5. <b>Guarda Mirim “Formiguinhas da Vila Zumbi” - Escola Profissionalizante.</b> A Guarda Mirim tem 150 crianças de 9 a 14 anos inscritas e que se reúnem todos os sábados, das 14h às 17h, para atividades de formação humana, cidadã e cívica. Divididas em três batalhões (onça, jacaré e gavião), participam de 5 (cinco) oficinas de iniciação profissional: mecânica de automóveis, pintura, eletricidade, bijuterias e informática. Ocupando espaço de um pavilhão cedido pela Cohapar, onde estão instaladas as oficinas e sala de aulas, as crianças terão aulas nas oficinas durante a semana, no horário de contraturno escolar, e aos sábados serão mantidas as atividades de formação humana, de cidadania, de civismo e esportes.	Quatro dos entrevistados conhecem a ação, apenas um participa e a avalia como ótima.	Metas 1,2 e 8

QUADRO 02 - AÇÕES PROMOVIDAS X ÓTICA DA COMUNIDADE X INDICADORES DO MILÊNIO

Continuação

<p><b>6. Curso para carrinheiros da COOPZUMBI.</b> Professores e alunos do Curso de Administração Integral da FAE Centro Universitário promoveram um curso de Administração para os carrinheiros cooperados da COOPZUMBI. O curso contribuiu para despertar nos cooperados a importância do cultivo de sonhos e perspectivas de futuro, de crescimento pessoal e profissional. Além disso, o curso possibilitou a criação de uma sala de aula na cooperativa e uma cozinha que faz o almoço diário para seus trabalhadores cooperados.</p>	<p>Apenas um participa da ação e acredita que a mesma pode melhorar</p>	<p>Metas 1,2 e 8</p>
<p><b>7. Zumbiental I e II.</b> Esse foi o nome que os alunos das escolas Municipal e Estadual escolheram para uma atividade anual desenvolvida com professores e alunos. A cada ano, define-se um assunto. Em 2007 o assunto foi Lixo e Reciclagem; em 2008 o assunto foi A Carta da Terra. Esse assunto é inicialmente tratado com os professores, numa manhã da Semana Pedagógica, com palestra e oficinas. Depois cada professor aborda o assunto com seus alunos resultando em trabalhos que em data definida são expostos à Comunidade na forma de Mostra de Trabalhos ou Feira do Conhecimento.</p>	<p>Três dos entrevistados conhecem a ação, dois participam e a consideram boa.</p>	<p>Meta 7</p>
<p><b>8. Feira do Produtor.</b> A Feira do Produtor visa, antes de tudo, atender a comunidade com produtos fornecidos diretamente do produtor, tais como frutas, legumes e verduras. Visa também a comercialização de produtos caseiros e artesanais produzidos pela comunidade, sejam pessoas físicas ou entidades, como fator de geração de renda. Visa ainda reunir a comunidade em espaço aberto e livre, como forma de integração. Por fim, visa atrair pessoas de outras comunidades para conhecer a Vila Zumbi, adquirir produtos e levar uma imagem positiva da comunidade. Assim, a Feira do Produtor reúne vários elementos: empreendedorismo, geração de renda, integração e convivência, serviço à comunidade e elevação da sua auto-estima. A Feira iniciou no dia 16 de agosto de 2008 e está se estruturando para se tornar permanente, ou seja, todos os sábados, das 9h às 13h, na Rua Principal da Vila Zumbi, em frente à Igreja Católica. Uma Comissão do Projeto Zumbi/Mauá – Ação Ecológica é responsável pela administração da Feira. Para tanto, a Comissão criou Regimento, Ficha de Cadastro, Termo de Compromisso e Ficha Técnica, sendo tudo administrado a partir do Centro de Convivência e Aprendizado Graciosa.</p>	<p>Três dos entrevistados conhecem a ação, um participa ou conhece alguém que participa e acredita que pode melhorar.</p>	<p>Metas 1 e 8</p>
<p><b>9. Consultoria Jurídica.</b> Desde o ano passado a comunidade recebe consultoria jurídica gratuita, através do atendimento de um advogado patrocinado pela empresa Brasil Leilões, que dedica uma manhã por mês para orientar as pessoas sobre os mais diferentes problemas jurídicos que enfrentam no seu cotidiano.</p>	<p>Apenas um dos entrevistados conhece a ação, participa ou conhece alguém que participa e a considera boa.</p>	<p>Meta 3</p>
<p><b>10. Orientação Vocacional.</b> Criada para orientar estudantes de 8ª série do Ensino Fundamental e do Ensino Médio do Colégio Estadual Zumbi dos Palmares sobre a opção vocacional, esse trabalho coloca à disposição dos alunos uma psicóloga, cedida pela empresa Brasil Leilões, que desenvolve orientação vocacional através de palestras e dinâmicas. Os alunos são atendidos, gratuitamente, em seções marcadas pela escola, ou no consultório da psicóloga. Na escola municipal Barão de Mauá o trabalho foi direcionado aos professores e profissionais.</p>	<p>Apenas um dos entrevistados conhece a ação, participa ou conhece alguém que participa e a considera boa.</p>	<p>Meta 2</p>
<p><b>11. Curso de Pós Graduação.</b> A partir de pesquisa sobre condições de saúde e nutrição dos alunos da Escola Municipal Barão de Mauá, realizada por um grupo de professores especialistas no assunto, constatou-se problemas de postura, de visão, de risco alimentar e outros. Esses professores que realizaram a pesquisa reuniram os professores da escola para fazer o relatório da pesquisa e estudar formas de responder aos problemas detectados. A discussão resultou na criação de um curso de pós graduação em Educação e Saúde. O Curso, que será certificado pela FAE Centro Universitário, acontece aos sábados, das 8h às 18h, totalmente gratuito, com aulas de professores mestres e doutores. Como monografia, cada professor cursista, sozinho ou em equipe, fará um projeto a ser implantado na comunidade, que responda a algum problema ou necessidade da comunidade. O curso, além de capacitar os professores da Escola Barão de Mauá, passou a ser espaço de discussão dos principais desafios enfrentados pela comunidade escolar. Além do Curso de Pós Graduação, todo um trabalho vem sendo feito no sentido de responder à carência alimentar: arrecadação de gêneros alimentícios não perecíveis em eventos da FAE e Colégio Bom Jesus, busca de doações de frutas e legumes no CEASA, cultivo de uma horta orgânica na própria escola, como forma também de educar para a alimentação saudável, para o cuidado com o meio ambiente e ainda para a disseminação de hortas domiciliares.</p>	<p>Nenhum dos entrevistados conhece a ação.</p>	<p>Metas 1,2,3,4, 5 e 6</p>
<p><b>12. Curso de Arranjos Florais.</b> Com o intuito de proporcionar uma nova formação de trabalho para as mulheres da comunidade da Vila Zumbi dos Palmares, a ação Curso de Arranjos Florais buscou uma qualificação que possibilitasse a prestação de serviços a eventos, festas e comemorações, dentro e fora da comunidade. O curso trabalhou questões como materiais e técnicas de montagem de arranjos florais, conservação e manipulação de plantas. As alunas tiveram aulas teóricas e práticas durante cinco tardes, totalizando 20 horas de curso.</p>	<p>Nenhum dos entrevistados conhece a ação.</p>	<p>Meta 1</p>
<p><b>13. Jornal Zumbi/Mauá – Ação Ecológica.</b> Com intuito de divulgar as ações do Projeto à própria comunidade e a toda sociedade, incentivando outras instituições, grupos e pessoas a também desenvolverem projetos socioambientais, foi criado o Jornal Projeto Zumbi/Mauá – Ação Ecológica, com três edições anuais. O conteúdo, que é finalizado pela equipe de jornalismo da FAE, é escrito pelos próprios membros das entidades que participam do Projeto, ficando o custo da impressão gráfica a encargo de empresas patrocinadoras.</p>	<p>Quatro dos entrevistados conhecem a ação, desses todos receberam os exemplares em casa.</p>	<p>Meta 8</p>

QUADRO 02 - AÇÕES PROMOVIDAS X ÓTICA DA COMUNIDADE X INDICADORES DO MILÊNIO

Conclusão

<p><b>14. Mutirão de Arborização Urbana.</b> Continuando o plano de melhoria ambiental e das condições de vida, saúde e bem estar de seus moradores, articulou-se um grande mutirão de Arborização Urbana, com a plantação de 700 (setecentas) mudas de árvores de diferentes espécies. Antecedeu o mutirão um forte trabalho com todas as turmas de alunos das escolas (cerca de 3000 crianças e adolescentes), fazendo demonstração prática do plantio de uma árvore, falando da importância das árvores para o meio ambiente e dos cuidados no pós plantio, com convocação dos mesmos para o mutirão e a bem cuidar das árvores que seriam plantadas.</p>	<p>Todos os entrevistados conhecem a ação, apenas um participou ou conheceu alguém que participou.</p>	<p>Metas 2 e 7</p>
<p><b>15. Fabricação de Aquecedores Solares.</b> A fim de promover a capacitação de carrinheiros e trabalhadores da COOPZUMBI, o Projeto Zumbi/Mauá – Ação Ecológica ofereceu o curso de fabricação de aquecedores solares com material reciclável. Durante o curso, que atendeu aproximadamente 13 pessoas, com carga horária de 20 horas, os trabalhadores aprenderam sobre o mecanismo do aquecedor solar, seus componentes, a técnica de fabricação e instalação. Possibilitou, assim, a geração de renda para as famílias da comunidade, além da diminuição do consumo de energia elétrica, tornando-se também uma ação em favor da sustentabilidade do planeta.</p>	<p>Nenhum dos entrevistados conhece a ação. Acreditam que a divulgação pode melhorar.</p>	<p>Meta 7</p>
<p><b>16. Curso de Jardim e Horta na Coopzumbi.</b> A comunidade da Vila Zumbi dos Palmares e do Centro Industrial Mauá teve a oportunidade de desenvolver práticas voltadas ao planejamento, à implantação e à conservação de jardins e hortas através da ação comunitária Jardim e Horta na COOPZUMBI. O curso oferecido pelo Projeto Zumbi/Mauá - Ação Ecológica teve o objetivo de capacitar moradores e trabalhadores da região a produzir hortaliças para a cozinha da COOPZUMBI, diminuir os custos da alimentação, melhorar a qualidade de vida e bem estar dos moradores, através da alimentação com produtos orgânicos, e desenvolver uma atividade que possa gerar renda, contribuindo para o equilíbrio ambiental. Os trabalhadores receberam orientação de um técnico agrícola sobre tipos de plantas, sondagem e adubação do solo, cuidado das plantas e o combate de pragas. O curso, com uma carga horária de 20 horas, atingiu 20 trabalhadores.</p>	<p>Nenhum dos entrevistados conhece a ação.</p>	<p>Meta 7</p>
<p><b>17. Capacitação em Empreendedorismo/Organização e Métodos na Reciclagem do Lixo.</b> Com o objetivo de aprimorar a habilidade de criar, renovar, modificar e conduzir a gestão de empreendimentos inovadores para os membros da cooperativa de carrinheiros e demais trabalhadores da COOPZUMBI, o Projeto Zumbi/Mauá – Ação Ecológica ofereceu o curso de Capacitação em Empreendedorismo/Organização e Métodos na Reciclagem do Lixo. O curso, ministrado por um profissional da área de reciclagem, foi desenvolvido ao longo de 16 dias, somando 32 duas horas. A iniciativa possibilitou a aprendizagem do método dos 5S: senso de utilização, de organização, de limpeza e higiene, de padronização e de disciplina e do método dos 3R: Reduzir, reutilizar e reciclar. Buscou-se, assim, ampliar a visão de negócio do lixo, sua importância para o meio ambiente e aumentar a auto-estima dos trabalhadores.</p>	<p>Nenhum dos entrevistados conhece a ação. Acreditam que a divulgação pode melhorar.</p>	<p>Metas 7 e 8</p>
<p><b>18. Encontro da Comunidade-relatório e avaliação do Projeto.</b> Organizado com o intuito de proporcionar um momento de descontração, repassar à comunidade os resultados das ações realizadas e os objetivos futuros; o evento, que comemorou o aniversário de um ano do projeto, contou com aproximadamente 500 pessoas que puderam participar de sorteios de brindes doados por empresas parceiras.</p>	<p>Dois dos entrevistados conhecem e participaram da ação e a consideram boa.</p>	<p>Meta 8</p>
<p><b>19. Educação para o Lixo.</b> Para diminuir a quantidade de lixo destinada ao aterro sanitário e promover nos alunos a conscientização sobre o lixo, a reciclagem e o meio ambiente, foi desenvolvido um trabalho em sala de aula com os alunos da comunidade. O trabalho nas escolas foi coordenado pela pedagoga Daniele, da Coopzumbi, que foi de sala em sala conversar com os alunos sobre o assunto do lixo, sua separação, e a questão do meio ambiente. Pretendendo ainda garantir que a coleta do lixo aconteça efetivamente pela Prefeitura Municipal de Colombo, evitando acúmulo de lixo e criação de insetos e larvas, o coordenador de Resíduos Sólidos da Prefeitura de Colombo esteve presente na reunião do projeto para ouvir a problemática da comunidade e buscar soluções.</p>	<p>Nenhum dos entrevistados conhece a ação. Acreditam que a divulgação pode melhorar.</p>	<p>Meta 7</p>
<p><b>20. Projeto de Esportes e Lazer.</b> Para ocupação de crianças e jovens no contraturno escolar em atividade sadia e de formação humana e cidadã, está sendo construído um projeto de esportes com base científica. Nesse projeto, sob a coordenação do Lions Clube Centro, haverá a participação da FAE Centro Universitário, UNIBRASIL, Universidade Federal do Paraná, SESI e Coritiba Football Clube. O Projeto de Esportes parte de iniciativas já existentes coordenadas pelo Pastor China, da Igreja Batista, que há nove anos, mantém uma escolinha de futebol e das aulas das aulas de futebol disponibilizadas pela Prefeitura Municipal de Colombo. Em 2008 foi implantado o PELC – Programa de Esporte e Lazer na Cidade – sob a coordenação da UFPR, a qual disponibilizará 6 estagiários com 12 horas semanais para diversas atividades de esporte e lazer, para todas as idades, em diferentes locais das comunidades, ao longo de um ano (até final de 2009).</p>	<p>Dois dos entrevistados conhecem a ação, participaram ou conhecem quem participa.</p>	<p>Meta 7</p>

FONTE: As autoras (2009)

## Conclusão

As grandes transformações que a comunidade de Vila Zumbi dos Palmares passou envolvem as articulações promovidas pelos órgãos públicos, privados e locais. Podemos destacar, com bastante louvor, as participações do Terceiro Setor, buscando resgatar a cidadania dos moradores da comunidade, onde tudo parecia perdido. Tradicionalmente, os participantes-chave do processo de desenvolvimento de uma comunidade são: setor do governo, setor privado e o setor não governamental, voluntário, privado. Eles são denominados, respectivamente, por Primeiro, Segundo e Terceiros Setores da comunidade.

O Primeiro Setor conta com mecanismos burocráticos e busca uma concordância forçada de toda a sociedade para com as decisões do governo, que usa de seu papel regulador e responsável pelo cumprimento das decisões legais.

O Segundo Setor conta com os mecanismos do mercado para participar do processo de desenvolvimento.

Terceiro Setor se refere a um conjunto de iniciativas privadas com fins públicos. Essas iniciativas podem ser observadas através de movimentos, associações e organizações não-governamentais – Ongs. Este setor confia mais nos mecanismos voluntários, de solidariedade humana, apelando para um bem comum da comunidade.

Para Willian Bidlle (1965, p.89),

[...] Desenvolvimento da Comunidade é um processo de ação social pelo qual os seres humanos se tornam mais capazes de viver e de controlar aspectos das condições locais que trazem frustração num mundo em mudança.

Para que ocorra o desenvolvimento da comunidade é necessário que os três setores trabalhem juntos; cada um tem suas forças e fraquezas, deve-

se, primordialmente, destacar as vantagens que cada um pode trazer à comunidade. Por exemplo, o governo pode estabelecer políticas públicas e regulamentos que criem um meio ambiente favorável para as iniciativas locais. O mercado pode contribuir com o processo produtivo, gerando empregos e oferecendo mercadorias e serviços. O Terceiro Setor pode melhor representar pessoas da comunidade e as capacitar para seu desenvolvimento sustentável.

Os projetos de desenvolvimento local representam uma oportunidade de se criar cidadãos competentes, com poder e mobilizados para o bem-estar comum da coletividade [...]. É evidente que quanto mais excluída, mais marginal, mais pobre for uma comunidade, mais difícil se torna o exercício de cidadania (KISIL, 2000, p.148).

A Vila Zumbi dos Palmares estava longe de obter uma cidadania digna e muito perto dos olhos da marginalidade. O alto índice de criminalidade gerado pela pobreza e condições precárias de moradia fazia do cartão de visita da Vila Zumbi o terrorismo dentre os bairros da Região Metropolitana de Curitiba. Para Drucker (2001) um empreendedor social não é aquele que se engaja em uma caridade, mas em uma transformação. “O que precisamos é de uma sociedade mudada, uma comunidade revitalizada, e nada menos que uma cidade civilizada” (DRUCKER, 2001, p.54). A partir do momento em que se enxergou mudança e potencial nos moradores da comunidade, desencadearam-se diversas oportunidades para os mesmos e que hoje faz da Vila Zumbi dos Palmares exemplo de revitalização social, ambiental e econômica para a nação.

- Recebido em: 01/09/2009
- Aprovado em: 15/06/2010

## Referências

BIDDLE, W. W. **Desenvolvimento da comunidade**. Rio de Janeiro: Agir, 1965.

COMPANHIA DE HABITAÇÃO DO PARANÁ. **Cohapar urbaniza Vila Zumbi dos Palmares e constrói 221 casas em Fazenda Rio Grande** - 17 set. 2005. Disponível em: <<http://www.cohapar.pr.gov.br/modules/noticias/article.php?storyid=179>>. Acesso em: 24 abr. 2009.

COMPANHIA DE HABITAÇÃO DO PARANÁ. **Urbanização de favelas é determinante para melhorar a segurança da população** - 31 jul. 2008. Disponível em: <<http://www.cohapar.pr.gov.br/modules/noticias/print.php?storyid=832>>. Acesso em: 19 set. 2008.

DRUCKER, P. F. **A comunidade do futuro**. 2.ed. São Paulo: Futura, 2001.

FERLA, L. **A construção da cidadania das mulheres de vila periférica a partir da organização do processo produtivo**. Curitiba: PUCPR, 1997 (Relatório Final de Pesquisa - Programa Bolsa PIBIC/CNPq).

KISIL, M. **3º setor: desenvolvimento social sustentado**. 2.ed. São Paulo: Paz e Terra, 2000.

PARANÁ. Agência Estadual de Notícias. **Requião lança "Luz Fraterna" na Vila Zumbi** - 11 set. 2003. Disponível em: <<http://www.aenoticias.pr.gov.br/modules/news/article.php?storyid=4242> 11/09/2003>. Acesso em: 24 abr. 2009.

\_\_\_\_\_. **As intervenções que mudaram a Vila Zumbi dos Palmares**. 13 mar. 2008. Disponível em: <<http://www.cidades.gov.br/secretarias-nacionais/programas-urbanos/Imprensa/regularizacao-fundiaria/noticias-2008/marco/as-intervencoes-que-mudaram-a-vila-zumbi-dos-palmares/>>. Acesso em: 19 set. 2008.

\_\_\_\_\_. **Europeus e latino-americanos conhecem urbanização da Vila Zumbi, em Colombo** - 15 mar. 2008. Disponível em: <<http://www.aenoticias.pr.gov.br/modules/news/article.php?storyid=35968>>. Acesso em: 15 jun. 2009.

PEGORINI, N. I. **Parcerias e articulações para o desenvolvimento sócio-econômico de área de risco social e ambiental: o complexo comunitário Zumbi/Mauá**. Vila Zumbi dos Palmares e Centro Industrial Mauá, Colombo, 2008 (Projeto).

## **Acessibilidade na hotelaria: com ênfase no surdo**

### **Accessibility in hotels: with an emphasis on hearing impaired people**

*Denílson Fukushima\**

---

#### **Resumo**

Este artigo tem como objetivo demonstrar a hotelaria de forma adaptada para pessoas com deficiência, na visão da acessibilidade total, em termos de legislação, instrumentos e meios de acesso, com ênfase na deficiência auditiva, sendo que algumas adaptações na parte estrutural e de equipamentos são importantes, como sinalização luminosa e vibratória além do atendimento, utilizando-se da linguagem de sinais para a comunicação visual, tornando a hotelaria adaptada para que estas pessoas possam hospedar-se.

**Palavras-chave:** acessibilidade; hotelaria; surdos.

#### **Abstract**

This paper aims to demonstrate the hotel business in a manner adapted for people with disabilities in the full view of accessibility, in terms of legislation, instruments and means of access with emphasis on hearing loss. Some adaptations at the structural and equipment are important, such as signaling devices and vibrating beyond the call by using sign language to communicate visually, making the hotel suitable for these people to stay.

**Keywords:** accessibility; hotel management; hearing impaired people.

\* Especialista em Gestão de Empreendimentos Turísticos (FAP). Professor do Curso de Turismo na Faculdade de Apucarana (FAP) e na Faculdade Estadual de Ciências Econômicas de Apucarana (Fecea). E-mail: denilson.fuku@fap.com.br.

## Introdução

Para que este estudo possa ser possível é importante partir do princípio da hospitalidade, do bem receber as pessoas independente de sua condição física. E como receber dentro de um hotel pessoas com necessidades especiais? Seja qual for a deficiência deste indivíduo: física, mental, visual, motora, ou auditiva, estas pessoas precisam que haja meios e acessos para que elas possam circular e se comunicar nas dependências do hotel; o que leva a verificar toda a estrutura física e arquitetônica do hotel, de sua entrada para um cadeirante, as rampas de acesso não só na entrada, mas em qualquer dependência que possua escadas e obstáculos, a altura do balcão da recepção, a adaptação física dentro dos apartamentos, nos espaços dos corredores, nas barras fixas, nos banheiros, no mobiliário, a altura dos botões dos elevadores.

Como a ênfase deste estudo é a acessibilidade aos deficientes auditivos, outras adaptações devem ser implantadas como sinalização visual e/ou sonora nas portas, a existência de um profissional para a comunicação em Libras – Língua Brasileira de Sinais, com surdos, a implantação de telefones adaptados para surdos TDD, ou seja, os telefones com texto, sonorização e sinalização visual nas paradas de andares ou nas portas dos apartamentos.

Estas adaptações inserem um contexto de acessibilidade total para qualquer tipo de deficiência ou necessidade especial.

Entende-se por acessibilidade, segundo o decreto de lei 5.296, de 2 de Dezembro de 2004:

Art. 8º Para fins de acessibilidade considera-se: Acessibilidade: condição para utilização, com segurança e autonomia, total ou assistida, dos espaços, mobiliário e equipamentos urbanos, das edificações, dos serviços de transportes e dos dispositivos, sistemas e meios de comunicação e informação, por pessoas portadoras de deficiência ou mobilidade reduzida (CREA, 2007, p.35).

Para isto foi criada a NBR 9050 (ABNT, 2004) que:

[...] estabelece critérios e parâmetros técnicos a serem observados quando do projeto, construção, instalação e adaptação de edificações, mobiliário, espaços e equipamentos urbanos às condições de acessibilidade.

1.2 No estabelecimento desses critérios e parâmetros técnicos foram consideradas diversas condições de mobilidade e de percepção do ambiente, com ou sem a ajuda de aparelhos específicos, como: próteses, aparelhos de apoio, cadeiras de rodas, bengalas de rastreamento, sistemas assistivos de audição ou qualquer outro que venha a complementar necessidades individuais.

1.3 Esta Norma visa proporcionar à maior quantidade possível de pessoas, independentemente de idade, estatura ou limitação de mobilidade ou percepção, a utilização de maneira autônoma e segura do ambiente, edificações, mobiliário, equipamentos urbanos e elementos.

Existe hoje uma grande quantidade de leis e normas técnicas que devem ser seguidas no que diz respeito à oferta de produtos turísticos para pessoas com deficiência, este contexto normativo será visto no decorrer deste artigo.

Partindo do princípio instaurado no § 1º do artigo 19 no Decreto n. 5.296/2004 e do § 8º do artigo 23, Decreto n. 5.296/2004 (BRASIL, 2004a),

[...] As edificações de uso públicos já existentes devem estar adaptadas para pessoas com deficiência a partir de junho de 2007. Os estabelecimentos de uso coletivo têm prazo até dezembro de 2008 para realizarem as adaptações.

Portanto os empreendimentos turísticos onde estão inclusos os meios de hospedagem, precisam se adaptar às novas regras para receber, ou melhor, bem receber estes clientes.

O que leva a outro pensamento que também será explorado neste artigo, a questão da inclusão do deficiente no mercado de trabalho, e mais especificamente, no mercado turístico hoteleiro e principalmente dirigido para surdos, pensando que



a acessibilidade não tem que ser apenas para os turistas, mas, também, para quem trabalha dentro destes estabelecimentos, então, se um hotel segue corretamente as normas de acessibilidade, este deve contemplar pessoas portadoras de deficiência em seu quadro funcional.

O Brasil possui, segundo o senso do IBGE (2000), 24,6 milhões de pessoas que se declaram portadoras de algum tipo de deficiência, ou seja, 14,5% da população; e boa parte dessa porcentagem de pessoas começa a trabalhar/ estudar e ter oportunidades na vida, portanto é um mercado potencial a ser explorado para a atividade turística em sua diversidade. Estes novos trabalhadores precisarão de acessibilidade nos empreendimentos turísticos e pessoas capacitadas para assessorá-las, nas atividades, na acomodação e principalmente na comunicação.

## 1 Pessoas com necessidades especiais e o turismo inclusivo

No decorrer da história da humanidade, as pessoas com deficiência foram avaliadas sobre indicadores padronizados de semelhança e acabaram por partilhar entre si uma história de exclusão social, por serem colocados na condição de incapazes, sem potencialidades e possibilidades de participação produtiva na sociedade.

Hoje há uma nova interpretação sobre as diferenças, voltadas para as especificidades das pessoas com deficiências, sobretudo valorizando seu potencial interno enquanto sujeito; esta nova visão traz expectativas para estas pessoas, tirando-as do anonimato, e das margens da sociedade para dentro das salas de aulas como alunos, professores, pesquisadores e trabalhadores nas diversas áreas de conhecimentos.

Isso remete à Declaração Universal dos Direitos Humanos (BRASIL, 1948), que em seu Art. I fala: "Todas as pessoas nascem livres e iguais em dignidade e direitos, são dotados de razão e consciência e devem agir em relação umas às outras com espírito de fraternidade", e no Art. 23, parágrafo 1º, "todo homem tem direito a trabalho, à livre escolha de emprego, a condições justas e favoráveis de trabalho e à proteção contra o desemprego".

Não distante a Constituição da República Federativa do Brasil, de 5-10-1988 (BRASIL, 1988), onde no art. 5º pode-se ler:

Todos são iguais perante a lei, sem distinção de qualquer natureza, garantindo aos brasileiros e aos estrangeiros residentes no País a inviolabilidade do direito à vida, à liberdade, à igualdade, à segurança e à propriedade.

Portanto, toda atitude voltada para criar leis e normas de acessibilidade às pessoas com deficiência vem ao encontro com o que rege a constituição brasileira e o que afirma a Declaração Universal dos Direitos Humanos.

Para que estas pessoas possam ter acesso e participação dentro do mercado turístico em decorrência do crescimento da demanda e das leis e normas de acessibilidade e inserido nos princípios da hospitalidade que norteia a atividade turística, o Ministério do turismo (BRASIL, 2006b, p.12-13) orienta sobre a observação do contexto normativo no que diz respeito à oferta de produtos e serviços turísticos para pessoas com deficiência e mobilidade reduzida.

Legislação (Leis, decretos e portarias):

- Lei n. 10.048, de 08.11.2000 – dá prioridade de atendimento às pessoas que especifica, e dá outras providências;
- Lei n. 10.098, de 19.12.2000 – estabelece normas gerais e critérios básicos para a promoção da acessibilidade das pessoas com deficiência ou com mobilidade reduzida;

- Lei n. 10.741, de 01.10.2003 – dispõe sobre o estatuto do idoso;
- Lei n. 11.126, de 27.06.2005 – dispõe sobre o direito da pessoa com deficiência visual de integrar e permanecer em ambientes de uso coletivo acompanhados de cão-guia;
- Decreto n. 5.626, de 22.12.2005 – regulamenta a Lei n. 10.436, de 24.04.2002, que dispõe sobre a Língua Brasileira de Sinais (Libras), e o art. 18 da Lei n. 10.098, de 19.12.2000;
- Decreto n. 5.296, de 02.12.2004 – regulamenta a Lei n. 10.048/2000, que dá prioridade ao atendimento às pessoas deficientes, e a Lei n. 10.098/2000, que estabelece normas gerais e critérios básicos para a promoção da acessibilidade das pessoas com deficiência ou com mobilidade reduzida;
- Decreto n. 5.904, de 21.09.2006 – regulamenta a Lei n. 11.126, de 27.06.2005, que dispõe sobre o direito de a pessoa com deficiência visual ingressar e permanecer em ambientes de uso coletivo acompanhados de cão-guia e da outras providências.

#### Normas técnicas da ABNT:

- NBR 9050:2004 – acessibilidade em edificações, mobiliários, espaços e equipamentos urbanos;
- NBR 14022:2009 – acessibilidade a pessoas com deficiência em ônibus e trólebus, para atendimento urbano e intermunicipal;
- NBR 14273:1999 – acessibilidade a pessoas com deficiência no transporte aéreo comercial;
- NBR 13994:2000 – elevadores de passageiros – elevadores para transporte de pessoas com deficiência;
- NBR 15320: 2005 – acessibilidade para pessoas com deficiência no transporte rodoviário;

- NBR 14021:2005 – transporte – acessibilidade no sistema de trens urbanos e metropolitanos;
- NBR 15250:2005 – acessibilidade em caixas de autoatendimento bancário;
- NBR 15290:2005 – acessibilidade em comunicações na televisão.

Existe também o decreto de Lei n. 3.298, de 20.12.1999 que regulamenta a Lei n. 7.853, de 24 de 24.10.1989 e dispõe sobre a Política Nacional de Integração da Pessoa Portadora de Deficiência e consolida as normas de proteção acima citadas, além de dar outras providências (BRASIL, 1999).

Todas estas orientações devem servir de base para a construção ou adaptação da infraestrutura turística e hoteleira no que se refere ao atendimento a pessoas com necessidades especiais, criando assim um turismo inclusivo, pois é pressuposto que a atividade turística tem a capacidade de aproximar as pessoas das mais diversas culturas, grupos sociais, etnias e condições físicas e mentais em torno de interesses comuns como viajar, conhecer lugares, descansar, sentir-se bem, ou seja, sociabilizar, dar condições igualitárias sem segregação.

Para que se possam definir parâmetros quanto ao que fazer para dar condições específicas de acessibilidade para as pessoas é importante definir o que é deficiência e quais são as deficiências. Para isso foi utilizado neste artigo o conceito de deficiência da Comissão Especial de Acessibilidade do Senado Federal.

É toda restrição física mental ou sensorial, de natureza permanente ou transitória, que limita a capacidade funcional de exercer uma ou mais atividades essenciais da vida diária (BRASIL, 2005c, p.11).

O conceito de deficiência pode mudar de acordo com o contexto na qual se está inserindo o indivíduo com necessidade especial, para tanto neste artigo adotaram-se as seguintes definições do Ministério do Turismo (BRASIL, 2006b, p.14):

- pessoa com deficiência: é a que possui limitações ou incapacidades para o desempenho de algum tipo de função;
- deficiência física: alteração completa ou parcial de um ou mais segmentos do corpo humano, acarretando comprometimento da função física, apresentando sobre forma de paraplegia, paraparesia, monoplegia, tetraplegia, tetraparesia, triplegia, hemiplegia, hemiparesia, ostomia, amputação ou ausência de membro, paralisia cerebral, nanismo, membros com deformidade congênita ou adquirida, exceto as deformidades estéticas e as que não produzam dificuldades para o desempenho de funções;
- deficiência visual: acuidade visual igual ou menor que 0,05 no melhor olho, com a melhor correção óptica; a baixa visão, que significa acuidade visual entre 0,03 e 0,05 no melhor olho, com a melhor correção óptica; os casos nos quais a melhor somatória do campo visual em ambos os olhos for igual ou menor que 60°; ou a ocorrência simultânea de quaisquer das condições anteriores;
- deficiência mental: funcionamento intelectual significativamente inferior à média, com manifestações antes dos 18 anos e limitações associadas a duas ou mais áreas de habilidades adaptativas, tais como: comunicação, cuidado pessoal, habilidades sociais, utilização dos recursos da comunicação, saúde e segurança, habilidades acadêmicas, lazer e trabalho;
- deficiência múltipla: associação de duas ou mais deficiências;
- mobilidade reduzida: é a dificuldade de movimento, permanente ou temporária gerando redução efetiva da mobilidade, da flexibilidade, da coordenação motora e da percepção, não se enquadrando no conceito de pessoa com deficiência. A

NBR 9050:2004 entende por pessoa com mobilidade reduzida, além da pessoa com deficiência, o idoso, o obeso e a gestante;

- deficiência auditiva: perda bilateral parcial ou total de 41 decibéis (dB) ou mais, aferidas por audiograma nas frequências de 500 Hz, 1.000 Hz, 2.000 Hz, 3.000Hz.

Para melhor entender a deficiência auditiva ou a surdez Silva, Kauchakje e Gesuele (2003) dão uma dimensão mais exata da classificação da perda auditiva que podem se distinguir em duas classes:

Classificação da perda auditiva quanto ao tipo: perda auditiva condutiva, perda auditiva neurossensorial, perda auditiva mista.

Classificação da perda auditiva quanto ao grau: baseado nas médias das frequências em Hz pode escrever esta classificação como:

- Normal: até 25 dB
- Leve: de 26 a 40 dB
- Moderada: de 41 a 55dB
- Moderadamente severa: de 56 a 70 dB
- Severa: de 71 a 90 dB
- Profunda: maior que 91 dB

Para o turismo, a inclusão se caracteriza em fornecer a qualquer pessoa, nas suas diversas condições físicas e sociais, a possibilidade de usufruir dos equipamentos e serviços turísticos, tendo como alicerce a acessibilidade.

## 2 Surdo

Quando se fala em seres humanos é sempre importante lembrar que se é sujeito devido a inúmeros fatores: o lugar onde a pessoa nasce, os relacionamentos pessoais, educação e cultura que se adquire, oportunidades e experiências vivenciadas, tudo isso torna o indivíduo singular, e parte de uma comunidade

onde estão inclusas outras pessoas, cada uma com suas particularidades, entre elas as pessoas com deficiência auditiva, seja ela parcial ou total. Estas pessoas surdas apesar de não possuírem deficiência visível, como a cegueira ou a deficiência motora, possuem características totalmente distintas das outras pessoas, pois, a audição é o meio pelo qual o indivíduo entra em contato com o mundo sonoro e com as estruturas da língua, o que possibilita desenvolver um código estruturado que é próprio da espécie humana.

O principal meio de comunicação da espécie humana é a língua oral, e a audição tem participação efetiva nos processos de aprendizagem de conceitos básicos, até a leitura e a escrita.

Sclair-Cabral (1988 *apud* SILVA; KAUCHAKJE; GESUELE, 2003, p.17) refere-se à deficiência auditiva como:

A deficiência auditiva é caracterizada como um problema sensorial não visível, que acarreta dificuldades na detecção e percepção dos sons e que, devido a natureza complexa do ser humano, traz sérias consequências ao indivíduo. A presença de qualquer alteração auditiva na primeira infância compromete o desenvolvimento da criança como um todo, nos aspectos cognitivos, sociais e culturais; além de comprometer os aspectos linguísticos, pois existe um período crítico para aquisição de uma língua.

As perdas auditivas podem ser neonatais, adquiridas na infância, na juventude ou na fase adulta, seja por processos genéticos, doenças que afetam o ouvido, medicação ou trauma físico, estes problemas auditivos influenciam decisivamente nas relações interpessoais destas pessoas.

Se a perda de audição ocorrer em idade jovem, pode interferir na aquisição da linguagem falada e desenvolvimento social. Aparelhos para surdez podem atenuar alguns dos problemas de audição. Em adição aos aparelhos para surdez, há implantes coclear de eficiência e complexidade

cada vez maiores. Eles são úteis no tratamento de problemas de audição leves a profundos posteriores à aquisição da linguagem falada e, em alguns casos, também para crianças nas quais a perda de audição aconteceu antes de aprenderem a falar.

Independente da condição da perda auditiva há alguns pontos de relevância na formação de uma cultura e identidade diferenciada na comunidade surda, pois os sujeitos surdos veem o mundo de maneira diferente, através de experiências visuais; os surdos têm alguns estilos que se desenvolvem para se sair bem em determinadas situações, principalmente no que diz respeito à convivência com ouvintes onde a entonação de voz pode mudar totalmente o significado de uma frase. Os surdos compartilham experiências com outros sujeitos surdos, surgindo assim a identificação como pertencente a um povo de cultura diferente, principalmente no que se refere a compartilhar a língua de sinais, hábitos e modos de socialização próprios criando um modo de ser surdo e de se perceber diferente do ouvinte (PERIN; MIRANDA, 2003).

Isso nos leva a pensar na surdez como elemento de um circuito cultural que não pode ser esquecido ou relegado a compreensão entre ouvintes e surdos (LOPES, 2007, p.18).

A idéia que a sociedade fazia sobre o surdo, no decorrer da história, geralmente apresentava apenas aspectos negativos. Na antiguidade os surdos foram percebidos de formas variadas: com piedade e compaixão, como pessoas castigadas pelos deuses ou como pessoas enfeitiçadas, e por isso eram abandonadas e sacrificadas (GOLDFELD, 2002, p. 27).

Com o passar do tempo e a construção de uma identidade e cultura surdas, estes estão conquistando seus direitos como cidadãos e não apenas os surdos, mas todas as pessoas com necessidades especiais. As instituições de ensino e as empresas estão se adaptando a esta realidade, para dar mais oportunidades a todas as pessoas.

Para as pessoas que não aprendem uma língua oral, por falta de audição, há a possibilidade da aquisição e do desenvolvimento da linguagem, mas

de outra forma, elas podem fazer isso utilizando outro canal, a visão, e outra forma de comunicação, a língua e sinais.

O Programa Nacional de Apoio à Educação de Surdos (BRASIL, 2004b, p.8) define língua de sinais como:

Língua de sinais – São línguas que são utilizadas pelas comunidades surdas. As línguas apresentam as propriedades específicas das línguas naturais, sendo, portanto, reconhecidas como língua pela linguística. As línguas de sinais são visual-espacial captando as experiências das pessoas surdas.

As línguas de sinais são diferentes para cada país e mesmo dentro de um país há o regionalismo, ou seja, sinais diferentes que representam um mesmo significado; no Brasil é utilizada a Libras (Língua Brasileira de Sinais), designação utilizada pela comunidade surda para a língua falada por eles.

Um surdo letrado através da Libras tem toda possibilidade de comunicação com a comunidade surda, mas como fazer para que esta pessoa se comunique com os as pessoas ouvintes que não conhecem a Libras?

Surge então, o tradutor-intérprete de Libras, que são pessoas ouvintes que aprendem a língua de sinais e fazem esta interpretação de uma língua falada para a língua de sinais ou ao contrário, possibilitando assim a comunicação.

O tradutor-intérprete de língua de sinais é a pessoa que traduz e interpreta a língua de sinais para língua falada e vice-versa em quaisquer modalidades que se apresentar (BRASIL, 2004b, p.8).

Partindo deste princípio de que há necessidade do papel do tradutor-intérprete de língua de sinais para que haja comunicação entre a pessoa surda e a pessoa ouvinte, vê-se a importância deste intérprete nas escolas para que haja letramento destas pessoas surdas e nas empresas, como o caso dos hotéis, para que haja comunicação entre os funcionários e os clientes ouvintes e surdos.

Um hotel que trabalha com acessibilidade total precisa ter em seu quadro de funcionários pessoas

com conhecimento da língua de sinais para atender às necessidades deste hóspede em particular, à pessoa surda.

### 3 Turismo, hotelaria e acessibilidade.

O manual de recepção e acessibilidade de pessoas portadoras de deficiência a empreendimentos e equipamentos turísticos do Instituto Brasileiro do Turismo (EMBRATUR, 2001) define como portadores de deficiências para estes fins:

[...] pessoas com deficiências temporárias ou permanentes, que, sem condições especiais de recepção e acessibilidade à infra-estrutura, não têm como se utilizar, com segurança e autonomia, das edificações e equipamentos de interesse turísticos e, em consequência, de participar da atividade turística.

Como as leis de acessibilidade já estão sendo aplicadas principalmente nos edifícios públicos de maneira mais intensa, o manual de recepção e acessibilidade de pessoas portadoras de deficiência a empreendimentos e equipamentos turísticos da Embratur (2001) traz definições quanto a empreendimentos de interesse turístico adaptados para portadores de deficiência.

Equipamentos de interesse turístico: todos os equipamentos de interesse turístico devem disponibilizar equipamentos e pessoas capacitadas a assegurar a recepção e a acessibilidade a pessoas portadoras de deficiência. Para este fim, é recomendável, a disponibilização de cadeiras de rodas e de aparelhos de TV com closed caption, bem como sugerida a existência de funcionários na portaria/recepção e postos de informação capaz de interpretar sinais; de aparelhos do tipo TDD, de relógios em Braille e de jogos para deficientes visuais, de assentos portáteis elevados para uso de sanitários e para tomar banho e a permissão para entrada de cães-guias de deficientes visuais (EMBRATUR, 2001, p.23).

Equipamentos de interesse turístico é todo tipo de empreendimento voltado para a atividade turística e que tenha relação com a atividade; envolvem-se neste quesito os meios de

hospedagem, os parques temáticos, os atrativos turísticos, sejam eles naturais como matas, parques ambientais; os atrativos artificiais como museus, praças, monumentos, e os equipamentos de apoio ao turismo, como restaurantes, lanchonetes, casas de shows, boates, cinemas.

Os meios de hospedagem são todo e qualquer estabelecimento que ofereça alojamento temporário para viajantes; dentro deles estão os hotéis. La Torre (2001, p.18) conceitua hotel como: “Instalação de caráter público que oferece aos viajantes alojamento, alimentação e bebida, bem como entretenimento”.

O mesmo manual de recepção e acessibilidade de pessoas portadoras de deficiência a empreendimentos e equipamentos turísticos (EMBRATUR, 2001) discorre sobre a abrangência necessária para as adaptações nos meios de hospedagem que devem envolver: os acessos e circulação; portaria/recepção; quarto de dormir e sanitários; sala de reuniões; butikues; cabeleireiros; sauna; salão de ginástica; piscina; estacionamento; comunicação e sinalização além de outras áreas e equipamentos que possam ser encontrados em um hotel.

#### **4 Áreas de interesse com acessibilidade**

Os meios de hospedagem devem promover adaptações para o acesso de portadores de deficiências em suas instalações para, segundo as novas regras, poderem ser classificados pela Embratur; os novos empreendimentos já trazem em seu planejamento estas novas adaptações, já nos empreendimentos antigos estas adaptações precisam ser implantadas através de reforma nas instalações.

Acesso e circulação: as áreas de circulação devem ter superfície regular, firme, estável e antiderrapante, sob qualquer condição climática,

é recomendada a utilização de faixas de piso com textura e cor diferentes, para facilitar a identificação do percurso pelos deficientes visuais; juntas de dilatação e grelhas devem ser embutidas no piso, transversalmente à direção do movimento; os carpetes e forrações devem ser embutidos no piso, ter as bordas firmes e fixadas e nivelados de maneira que a sobrelevação não exceda 1,5 cm.

Áreas para circulação de cadeira de rodas: as dimensões devem assegurar uma faixa de circulação livre de barreiras ou obstáculos, de modo a permitir deslocamento em linha reta com larguras mínimas de 0,80m para circulação de uma cadeira de rodas, pelas portas e obstáculos fixos; 1,20m para circulação simultânea de uma pessoa e uma cadeira de rodas; 1,50m para circulação simultânea de duas cadeiras de rodas.

As áreas de rotação precisam ser planejadas de duas maneiras:

- áreas de rotação sem deslocamento: 1,20m por 1,20m para rotação de 90°; 1,50m por 1,50m para rotação de 180°; um círculo de 150m de diâmetro para rotação de 360°;
- manobras de rotação com deslocamento: a área ideal deve ser definida em função do raio necessário para efetuar a rotação.

Desníveis: é qualquer diferença de altura entre dois pontos horizontais, que pode resultar em degrau; desniveis de até 1,5cm é admitida a inserção de degraus, superiores a esta metragem podem ser consideradas escadas fixas e rampas, ou escadas fixas, rampas e equipamentos eletromecânicos.

- rampas: a inclinação das rampas deve ser no máximo, de 2% do ângulo total da descida, se for necessário, deve ser feito patamares de acesso à continuação da rampa em direção oposta à primeira e assim até que se chegue ao nível inferior desejado.
- corrimão: é obrigatória a instalação nos dois lados das rampas e escadas fixas, feitos com material rígido, firmemente fixados

às paredes ou barras de suporte, com terminações arredondadas, com 4 cm em média de distância das paredes, instalados em duas alturas, a 0,70m e 0,92m do piso.

Elevadores: devem atender às normas específicas da ABNT (NBR 13994/97).

Portas: vão livre de mínimo 0,80m (inclusive as de elevadores) de fácil abertura, maçaneta tipo alavancas, revestimento resistente a impactos do meio pra baixo, espaço lateral de 0,60, ao lado da porta para posicionamento da cadeira e abertura ou visor localizado ao lado da dobradiça em altura suficiente para um cadeirante ver o lado oposto em portas de correr ou com trilhos.

Janelas: devem situar-se em altura acessível ao alcance visual de pessoas em cadeiras de rodas, de modo que cada um dos seus lados possa ser aberto com um único movimento e um mínimo de esforço. Os comandos e trincos devem ser tipo alavanca, situando-se na altura do limite de ação e alcance manual do portador de deficiência.

Portaria/recepção/atendimento: devem possuir balcões de atendimento automáticos ou prever o rebaixamento de uma parte do balcão a uma altura mínima de 0,70m do piso, que permita a aprovação frontal de pelo menos uma cadeira de rodas, possibilitando, ainda, o atendimento a pessoas idosas, gestantes e de baixa estatura, que precisem sentar para preencher fichas ou cheques. Este espaço deve ser sinalizado com Símbolo Internacional de Acesso e deve dispor sempre de uma cadeira próxima para utilização das pessoas anteriormente referidas.

UH (Unidades Habitacionais) ou quartos de dormir dos apartamentos de meios de hospedagem: um quarto confortável para portadores de deficiência deve permitir rotação completa de 360° em áreas como corredores e banheiros. Os interruptores, tomadas e controles devem estar a uma altura acessível às mãos do cadeirante. Os armários devem ter altura máxima de 1,20m para acesso do cadeirante, as campainhas das portas devem ter sinalização

luminosa para surdos, assim como a sinalização contra incêndio deve ser luminosa.

banheiros: são espaços que devem ter total atenção para que as pessoas com necessidades especiais possam ter acesso total e independente ao recinto, estes sanitários devem dar mobilidade, para tanto devem ser levadas em conta a área de rotação sem deslocamento já citados acima.

São espaços necessários para acessibilidade em sanitários:

- barras laterais: devem estar ao lado e atrás dos sanitários facilitando a transferência lateral da pessoa para a bacia, o mesmo deve acontecer com o bidê;
- chuveiro e ducha: o boxe deve ser provido de um banco basculante, livre de barreiras e obstáculos, à altura da cadeira de rodas. Deve possuir além do chuveiro, ducha do tipo telefone e registro tipo monocomando, preferencialmente acionados por alavancas e posicionados à altura máxima de um metro do piso, na parede lateral do banco. O boxe deve ser provido de barra horizontal e vertical, esta última, deve estar localizada no encosto do banco, na parte oposta à quina da parede, com comprimento de 0,80m e a uma altura de 0,90m do piso. A barra em “L” deve ser fixada na parede lateral do banco com a mesma metragem da anterior;
- banheira: deve possuir banco para transferência lateral e ao mesmo nível da cabeceira da banheira, os registros devem ser do tipo monocomando, preferencialmente acionados por alavancas e posicionados a 0,30m de sua face externa superior. As banheiras devem ter dois tipos de barras de segurança: horizontal, fixadas segundo o comprimento da banheira e fixadas a 0,20m de sua borda, e vertical, posicionada no lado oposto à quina da parede na cabeceira da

banheira com 0,90m de comprimento e a 0,20m da borda;

- lavatórios: devem ser suspensos, sem colunas ou gabinetes, e fixados a uma altura de 0,90m do piso. O sifão e a tubulação devem estar situados a 0,25m da face externa frontal, para aproximação de cadeirantes, com dispositivos de proteção. As torneiras devem ser do tipo monocomando, acionadas por alavancas, célula fotoelétrica ou sistema similar. As barras de apoio nos lavatórios são facultativas, tendo estas por objetivo permitir às pessoas com mobilidade reduzida nas pernas o apoio necessário sem que precise apoiar no próprio lavatório;
- acessórios sanitários: os acessórios e registros devem estar a uma altura de 1,00m do piso. A borda inferior dos espelhos deve estar a 0,90m ou a 1,10m da altura do piso apresentando neste último caso inclinação de 10%. Saboneteira, toalheiro, secador de cabelo ou de mão com sensores, válvulas de descarga devem ser fixadas a 1,00m do piso, papelarias devem estar à altura mínima de 0,40m do piso.

Sala de reuniões, auditórios e espaços para eventos: deve ter sinalização adequada para pessoas com necessidades especiais, sinalização luminosa e sonora nas entradas e saídas de emergência. Possuir espaços reservados para cadeiras de rodas e assentos adaptados para pessoas com mobilidade reduzida, ou seja, aquelas que estão temporariamente incapazes, como pessoas utilizando muletas ou obesos, nas seguintes proporções, de acordo com o quadro 01.

QUADRO 01 - RESERVAS DE ASSENTOS PARA DEFICIENTES EM AUDITÓRIOS

Capacidade em nº de pessoas	Espaço para cadeiras de rodas	Assentos para pessoas portadoras de deficiência ambulatoria parcial
Até 500	2% da capacidade total	2% da capacidade total
De 500 a 1000	10 lugares, mais 1% para o que exceder 500 pessoas	10 lugares, mais 1% para o que exceder 500 pessoas
Acima de 1000	15 lugares, mais 1% para cada 1000 expectadores	15 lugares, mais 1% para cada 1000 expectadores

FONTE: O autor (2010)

Estes espaços e assentos devem garantir conforto, segurança, boa visibilidade e acústica; estar integrado com a disposição geral dos assentos, para que não haja segregação de seus ocupantes; evitar obstáculos à visão dos demais expectadores; não obstruir o acesso e a circulação; ter acessibilidade ampla e irrestrita; estar localizado próximo às circulações de emergência. Os espaços para cadeirantes devem ser planos para posicionamento da cadeira de rodas associados a um guarda corpo, ou seja, duas barras verticais de 1,05m fechadas por uma horizontal de 0,90m onde a cadeira de rodas deve se encaixar.

Piscinas: o acesso às piscinas pode se feito por bancos que permitam a transferência frontal e lateral e rampas de degraus submersos. O acesso deve estar localizado na parte mais rasa da piscina. Para acesso por bancos de transferência este deve ter local de aproximação da cadeira de rodas, este banco deve estar na mesma altura do assento da cadeira e estar ligado a uma plataforma submersa rasa, para que o tronco da pessoa fique fora da água, a partir deste local podendo a piscina ir do raso para o mais fundo, as plataformas de transferência devem ter barras de apoio e segurança. Para os acessos com rampas, podemos citar dois exemplos, rampas com degraus e corrimão duplo, para acesso a pessoas com mobilidade reduzida, ou rampas sem degraus para acesso com cadeiras



de rodas na parte rasa da piscina. Deve-se reservar 5% do perímetro da piscina para as pessoas com deficiência.

Áreas de lazer: é recomendável que em hotéis de lazer e outros que ofereçam diversidades de entretenimento e recreação sejam disponibilizadas modalidades de terapias ocupacionais voltadas para portadores de deficiência, como jogos interativos, hidroterapia, musicoterapia, entre outros.

Estacionamento: as vagas de estacionamento em hotéis ou empreendimentos turísticos devem, além de dimensões mínimas fixadas pela Legislação Nacional de Trânsito, seguir as seguintes condições: contemplar um espaço adicional em um dos lados do automóvel para circulação de cadeiras de rodas, onde o motorista ou passageiro possa ser transportado do assento do carro diretamente para a cadeira, deve estar o mais próximo possível das rampas de acesso às calçadas, e deve ser sinalizada com o Símbolo Internacional de Acesso. Nos estacionamentos internos, o número de vagas deve ser estabelecido conforme a demanda de veículos dirigidos por portadores de deficiência, mas se deve prever um mínimo de vagas, de acordo com o quadro 02.

QUADRO 02 - VAGAS DE ESTACIONAMENTO PARA DEFICIENTES

Número total de vagas	Vagas reservadas
Até 10 vagas	Nenhuma
De 11 a 100 vagas	1 vaga
Acima de 100 vagas	1%

FONTE: O autor (2010)

Bebedouros: devem permitir a aproximação da cadeira de rodas. A bacia, as bicas e os comandos devem estar a uma altura de 0,80m, o uso de barras para apoio é facultativo.

Telefones: os telefones devem ser sinalizados e rebaixados para cadeirantes.

Outras adaptações devem ser previstas para dar acesso a surdos, como relógios despertadores vibratórios e aparelhos telefônicos TDD - este

dispositivo é um sistema de comunicação telefônica digital onde os surdos, podem se comunicar com outras pessoas – o procedimento começa com o surdo que está com um aparelho TDD ligando para a central, digitando o número de quem quer conversar e suas mensagens que são enviadas a esta central telefônica e se a mensagem for passada a um ouvinte, a atendente ligará a esta pessoa e passará a mensagem falada e as respostas voltarão ao surdo em forma de mensagem. Se for passada a outro surdo, a mensagem irá como texto e as respostas são visualizadas pelo surdo em uma tela em forma de texto.

Comunicação e sinalização: é importante ter em mente que para se dar acesso total devem-se adotar diversas formas de comunicação como a visual, tátil, e auditiva, esta comunicação pode ser dividida em:

- indicação visual de acessibilidade: esta indicação deve estar em todos os locais adaptados, nas edificações e equipamentos e deve ser feita por meio do Símbolo Internacional de Acesso, do Símbolo Internacional de Acesso às pessoas com deficiência visual e do Símbolo Internacional de Acesso às pessoas com deficiência auditiva como diz a Lei nº 7.405 de 12 de novembro de 1985 (BRASIL, 1985) que “torna obrigatória a colocação do ‘Símbolo Internacional de Acesso’ em todos os locais e serviços que permitam sua utilização por pessoas portadoras de deficiências e da outras providências”;
- comunicação visual/luminosa: feita através da linguagem de sinais; no Brasil utiliza-se a Libras. Há também a indicação visual feita através de indicadores luminosos para surdos, nas campanhas, nas entradas, nas saídas de emergência. Há também a necessidade de TV com legendas, *closed-*

*caption* e/ou janelas com interpretação em línguas de sinais;

- nos hotéis com acessibilidade total, deve-se ter o papel do tradutor-intérprete de língua de sinais, este profissional está apto a atender às necessidades dos surdos, passando informações sobre procedimentos do hotel e informações gerais possíveis para estas pessoas;
- comunicação tátil: dirigida especificamente a cegos, por meio de informações em Braille e diferença de textura de superfícies;
- comunicação auditiva: feita por meio de sinalização sonora padronizada;
- a sinalização deve estar nos acessos, seja à entrada principal, ou a outros ambientes, nos locais de circulação, nas rampas, degraus e escadas e nos elevadores.

Esta sinalização deve ser feita através do Símbolo Internacional de Acesso, e de faixas com textura e coloração diferenciadas, além de, quando necessário, setas indicativas no sentido do deslocamento.

Levando-se em conta que a maior barreira para o hóspede surdo é a comunicação, algumas mudanças no procedimento de atendimento farão diferença no acesso à informação por estas pessoas:

- falar claramente e em velocidade normal, salvo quando pedido para falar mais devagar, e de maneira que o surdo enxergue a boca de quem está falando, em muitos casos o surdo aprende a fazer leitura labial; não se deve alterar o tom de voz, a não ser que lhe seja pedido, no caso de deficiência auditiva não profunda;
- como o surdo não pode ouvir mudanças sutis no tom de voz que em muitos casos podem indicar sarcasmo ou seriedade, por exemplo, é importante ser expressivo; a maioria dos surdos “lerá” as expressões fa-

ciais e corporais facilitando o entendimento do que se quer comunicar;

- manter sempre o contato visual enquanto estiver conversando com o surdo, ficar olhando para os lados ou desviar o olhar pode indicar a ele que a conversa terminou;
- como muitos surdos aprendem a comunicação oral, é importante, caso não se entenda o que ele disse, pedir para que repita ou escreva, quando possível, a palavra ou frase, pois a fala do surdo em alguns casos fica comprometida por não ter a experiência auditiva no processo de aprendizado;
- se um surdo estiver acompanhado por um intérprete, deve-se falar diretamente à pessoa surda, não ao intérprete.

Todas estas adaptações e recomendações no processo de comunicação são necessárias em um estabelecimento hoteleiro para dar acessibilidade total e atender, nos princípios da hospitalidade, às necessidades dos indivíduos com deficiência.

## Considerações finais

Os hotéis oferecem a quem os procuram serviços que irão proporcionar comodidade e satisfação de necessidades que por motivos diversos levaram o visitante a procurar um estabelecimento hoteleiro.

Todo e qualquer estabelecimento hoteleiro tem como princípio a hospitalidade, ou o ato de bem receber as pessoas, para que elas possam usufruir de todos os serviços oferecidos pelo estabelecimento sem barreiras arquitetônicas ou mesmo de comunicação, levando a relações socioafetivas como o meio em que se encontram, para tanto a acessibilidade para pessoas com deficiência está sendo inserida no contexto da

hotelaria por dois grandes motivos. Os motivos legais, pois a legislação vigente pede a adaptação destes locais tanto para que as pessoas trabalhem quanto para que usufruam destas comodidades e os motivos sociais, pois estes começam a reivindicar seus direitos e obter acesso à educação, trabalho e remuneração, além de que constituem mercado

potencial para a atividade turística e a indústria hoteleira, com isto tem-se a acessibilidade como parte integrante da hospitalidade nos hotéis.

- Recebido em: 11/08/2009
- Aprovado em: 05/04/2010

---

## Referências

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS - ABNT. **NBR9050**: acessibilidade de pessoas portadoras de deficiência a edificações, espaço, mobiliário e equipamento urbanos. Rio de Janeiro, 2004.

\_\_\_\_\_. **NBR13994**: elevadores de passageiros - elevadores para transporte de pessoa portadora de deficiência. Rio de Janeiro, 2000.

\_\_\_\_\_. **NBR14021**: acessibilidade no sistema de trens urbanos e metropolitanos. Rio de Janeiro, 2005a.

\_\_\_\_\_. **NBR14022**: acessibilidade em veículos de características urbanas para o transporte coletivo de passageiros. Rio de Janeiro, 2009.

\_\_\_\_\_. **NBR14273**: acessibilidade a pessoas com deficiência no transporte aéreo comercial. Rio de Janeiro, 1999.

\_\_\_\_\_. **NBR15250**: acessibilidade em caixas de auto-atendimento bancário. Rio de Janeiro, 2005b.

\_\_\_\_\_. **NBR15290**: acessibilidade em comunicações na televisão. Rio de Janeiro, 2005c.

\_\_\_\_\_. **NBR15320**: acessibilidade à pessoa com deficiência no transporte rodoviário. Rio de Janeiro, 2005d.

BRASIL. Constituição (1888). Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 08 out. 1998a.

\_\_\_\_\_. Lei n. 7.405, de 12 de novembro de 1985. Torna obrigatória a colocação do "Símbolo Internacional de Acesso" em todos os locais e serviços que permitam sua utilização por pessoas portadoras de deficiência e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasil, DF, 13 nov. 1985.

\_\_\_\_\_. Lei n. 10.048, de 8 de novembro de 2000. Dá prioridade de atendimento às pessoas que especifica, e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasil, DF, 9 nov. 2000a.

\_\_\_\_\_. Lei n. 10.098, de 19 de dezembro de 2000. Estabelece normas gerais e critérios básicos para a promoção da acessibilidade das pessoas portadoras de deficiência ou com mobilidade reduzida, e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasil, DF, 20 dez. 2000b.

\_\_\_\_\_. Lei n. 10.741, de 1 de outubro de 2003. Dispõe sobre o Estatuto do Idoso e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasil, DF, 3 out. 2003.

\_\_\_\_\_. Lei n. 11.126, de 27 de junho de 2005. Dispõe sobre o direito do portador de deficiência visual de ingressar e permanecer em ambientes de uso coletivo acompanhado de cão-guia. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasil, DF, 28 jun. 2005a.

\_\_\_\_\_. Decreto n. 3.298, de 20 de dezembro de 1999. Regulamenta a Lei no 7.853, de 24 de outubro de 1989, dispõe sobre a Política Nacional para a Integração da Pessoa Portadora de Deficiência, consolida as normas de proteção, e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasil, DF, 20 dez. 1999.

\_\_\_\_\_. Decreto n. 5.296, de 2 de dezembro de 2004. Estabelece normas gerais e critérios básicos para a promoção da acessibilidade das pessoas portadoras de deficiência ou com mobilidade reduzida, e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasil, DF, 3 dez. 2004a.

\_\_\_\_\_. Decreto n. 5.626, de 22 de dezembro de 2005. Regulamenta a Lei no 10.436, de 24 de abril de 2002, que dispõe sobre a Língua Brasileira de Sinais - Libras, e o art. 18 da Lei no 10.098, de 19 de dezembro de 2000. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasil, DF, 23 dez. 2005b.

\_\_\_\_\_. Decreto n. 5.904, de 21 de setembro de 2006. Regulamenta a Lei no 11.126, de 27 de junho de 2005, que dispõe sobre o direito da pessoa com deficiência visual de ingressar e permanecer em ambientes de uso coletivo acompanhada de cão-guia e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasil, DF, 22 set. 2006a.

\_\_\_\_\_. Declaração Universal dos Direitos Humanos. Adotada e proclamada pela resolução 217 A (III) da Assembléia Geral das Nações Unidas, 10 de dezembro de 1948. Disponível em: <[http://www.mj.gov.br/sedh/ct/legis\\_intern/ddh\\_bib\\_inter\\_universal.htm](http://www.mj.gov.br/sedh/ct/legis_intern/ddh_bib_inter_universal.htm)>. Acesso em: 28 fev. 2009.

\_\_\_\_\_. Programa Nacional de Apoio à Educação de Surdos. **O tradutor e interprete de língua brasileira de sinais e língua portuguesa**. Brasília, 2004.

\_\_\_\_\_. Secretaria nacional de Políticas do Turismo. **Turismo e acessibilidade**: manual de orientação. 2.ed. Brasília, 2006b. Disponível em: <[http://institucional.turismo.gov.br/portalmtur/opencms/institucional/arquivos/TURISMO\\_E\\_ACESSIBILIDADE\\_manual\\_de\\_orientaxes.zip](http://institucional.turismo.gov.br/portalmtur/opencms/institucional/arquivos/TURISMO_E_ACESSIBILIDADE_manual_de_orientaxes.zip)>. Acesso em 10 jan. 2009.

\_\_\_\_\_. Senado. Comissão de Acessibilidade. **Acessibilidade**: passaporte para cidadania das pessoas com deficiência. Brasília, 2005c.

CONSELHO REGIONAL DE ENGENHARIA, ARQUITETURA E AGRONOMIA DO ESTADO DO PARANÁ – CREA PR. **Acessibilidade e responsabilidade profissional**. **Cadernos do CREA**, Curitiba, 2007 (mimeo).

EMBRATUR. **Manual de recepção e acessibilidade de pessoas portadoras de deficiência a empreendimentos e equipamentos turísticos**. Brasília, 2001.

GOLDFELD, Marcia. **A criança surda**: linguagem e cognição numa perspectiva sociointeracionista. São Paulo: Plexus, 2002.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. **Censo demográfico 2000**: características gerais da população; resultado da amostra. Rio de Janeiro, 2000. Disponível em: <[http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/censo2000/populacao0/censo2000\\_populacao.pdf](http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/censo2000/populacao0/censo2000_populacao.pdf)>. Acesso em: 02 jan. 2009.

LA TORRE, Francisco de. **Administração hoteleira, parte I**: departamentos. São Paulo: ROCA, 2001.

LOPES, Maura Corcine. **Surdez e educação**. Belo Horizonte: Autêntica, 2007.

PANOSSO NETTO, Alexandre; ANSARAH, Marília Gomes dos Reis (Eds.). **Segmentação do mercado turístico**: estudos, produtos e perspectivas. Barueri: Manole, 2009.

PERIN, Gladis; MIRANDA, Wilson. Surdos: o narrar e a política. **Ponto de vista**: revista de educação e processos inclusivos, Florianópolis, n.5, p.217-226, 2003.

SILVA, Ivani. R.; KAUCHAKJE, Samira; GESUELE, Zilda. M. (Orgs.). **Cidadania, surdez e linguagem**: desafios e realidade. São Paulo: Plexus, 2003.

## Orientações aos colaboradores da Revista da FAE

### Histórico e missão

A Revista da FAE, existente desde 1998, é um espaço para divulgação da produção científica e acadêmica de temas multidisciplinares, que enfoca, principalmente, as áreas de administração, contabilidade, economia, direito, engenharia, educação, sistemas de informação, psicologia e filosofia, com o intuito de discutir o posicionamento das organizações e o desenvolvimento local.

Por ter como missão fomentar a produção e a disseminação de conhecimento em áreas correlatas à discussão sobre a gestão de negócios e o posicionamento das organizações no processo de desenvolvimento local, entre nossos leitores, encontram-se professores, alunos de graduação e pós-graduação, consultores, empresários e profissionais de empresas públicas e privadas.

### Objetivo

O objetivo da Revista da FAE é promover a publicação de temas relacionados à gestão de negócios e à inserção das organizações no processo de desenvolvimento local.

A Revista da FAE deseja motivar e instigar os seus leitores a compreenderem o papel das organizações no processo de desenvolvimento local, tendo acesso à discussão de temas atuais e relevantes para definição estratégica e operacional das organizações.

Assim, será dada prioridade à publicação de artigos que, além de inéditos, nacional e internacionalmente, versem sobre o papel das organizações no desenvolvimento local e discutam sobre temas contemporâneos da gestão de negócios.

### Orientação editorial

Os trabalhos selecionados pela Revista da FAE serão aqueles que abordem temas relacionados ao seu objetivo, ou seja, que se refiram a ferramentas, técnicas e teorias relacionadas à gestão de negócios e à função das organizações no processo de desenvolvimento local.

Com o tema gestão de negócios, visa-se contribuir com o debate sobre sistemas de gestão de produção e gestão econômica de sistemas produtivos, com o intuito de discutir

o processo de desenvolvimento da organização. Trata-se de uma visão holística sobre a gestão de negócios, a partir de uma abordagem multidisciplinar das áreas de ciências sociais aplicadas (administração, contábeis e economia), jurídica (direito) e exatas (engenharias).

Já com o tema organizações e desenvolvimento, o objetivo é analisar o papel e a interação da organização, qualquer que seja sua origem ou situação societária, no processo de sustentabilidade econômica, social, ambiental e política.

Além de trabalhos puramente teóricos, serão aceitos para apreciação artigos resultantes de estudos de casos ou pesquisas direcionadas que exemplifiquem ou tragam experiências, fundamentadas teoricamente, e que contribuam com o debate estimulado pelo objetivo da revista.

Enfatiza-se a necessidade de os autores respeitarem as normas estabelecidas nas Notas para Colaboradores, especialmente as referentes ao limite de tamanho. Os trabalhos serão publicados de acordo com a ordem de aprovação, porém será priorizado o conteúdo multidisciplinar do debate.

Todos os artigos estão disponíveis para *download*, exceto a última edição.

### Focos

O principal requisito para publicação na Revista da FAE consiste em que o artigo represente, de fato, contribuição científica. Tal requisito pode ser desdobrado nos seguintes tópicos:

- O tema tratado deve ser relevante e pertinente ao contexto e ao momento e, preferencialmente, pertencer à orientação editorial.
- O referencial teórico-conceitual deve refletir o estado da arte do conhecimento na área.
- O desenvolvimento do artigo deve ser consistente, com princípios de construção científica do conhecimento.
- A conclusão deve ser clara e concisa e apontar implicações do trabalho para a teoria e/ou para a prática administrativa.

Espera-se, também, que os artigos publicados na Revista da FAE desafiem o conhecimento e as práticas estabelecidas com perspectivas provocativas e inovadoras.

## Escopo

A Revista da FAE tem interesse na publicação de artigos de desenvolvimento teórico e trabalhos empíricos.

Os artigos de desenvolvimento teórico devem ser sustentados por ampla pesquisa bibliográfica e devem propor novos modelos e interpretações para fenômenos relevantes com relação à gestão de negócios e à interação das organizações no desenvolvimento local.

Os trabalhos empíricos devem fazer avançar o conhecimento na área, por meio de pesquisas metodologicamente bem fundamentadas, criteriosamente conduzidas e adequadamente analisadas.

## Notas para colaboradores

A Revista da FAE está aberta a colaborações do Brasil e do exterior. A pluralidade de abordagens e perspectivas é incentivada.

Podem ser publicados artigos de desenvolvimento teórico e artigos baseados em pesquisas empíricas (de 5.000 a 8.000 palavras).

A aceitação e publicação dos textos implicam na transferência de direitos do autor para a Revista. Não são pagos direitos autorais.

Os textos enviados para publicação são apreciados por pareceristas pelo sistema *blind review*.

Os artigos deverão ser encaminhados para o Núcleo de Pesquisa Acadêmica (NPA) com as seguintes características:

- Em folha de rosto deverão constar o título do trabalho, o(s) nome(s) completo(s) do(s) autor(es), acompanhado (s) de breve currículo, relatando experiência profissional e/ou acadêmica, endereço, números do telefone e do fax e *e-mail*.
- A primeira página do artigo deve conter o título (máximo de dez palavras), o resumo em português (máximo de 250 palavras) e as palavras-chave (máximo de cinco), assim como os mesmos tópicos vertidos para o inglês (*title, abstract, keywords*).
- A formatação do artigo deve ser: tamanho A4, editor de texto Word for Windows, margens 2,5 cm, fonte times new roman 13 e/ou arial 12 e espaçamento 1,5 linha.
- As referências bibliográficas devem ser citadas no corpo do texto pelo sistema autor-data. As referências bibliográficas completas deverão ser apresentadas em

ordem alfabética no final do texto, de acordo com as normas da ABNT (NBR-6023).

- Diagramas, quadros, figuras e tabelas devem ser numerados sequencialmente, apresentar título e fonte, bem como ser referenciados no corpo do artigo.
- Os artigos deverão ser enviados via *e-mail* em arquivo eletrônico anexo. O autor receberá a confirmação de recebimento.

## Permuta

A Revista da FAE faz permuta com as principais faculdades e universidades do país.

## Assinatura

Periodicidade: Anual

Valor: R\$ 50,00

- Para assinar, favor entrar em contato pelo telefone (41) 2105-4093 ou [pesquisa@fae.edu](mailto:pesquisa@fae.edu)

## Envio de artigos

Os artigos deverão ser encaminhados para:

*E-mail:* [pesquisa@fae.edu](mailto:pesquisa@fae.edu)

Fone: (41) 2105-4093 - Fax (41) 2105-4080

Agradecemos o seu interesse pela Revista da FAE e esperamos tê-lo(a) como colaborador(a) frequente.