

Conselho editorial científico

Prof. Dr. Adilson da Silva Mello
(UNIFEI), Brasil

Prof. Dr. Jorge Luiz Rosa
(EEL USP), Brasil

Prof. Me. André Alves Prado
(EEL USP) e (UNIFATEA), Brasil

Prof. Dr. Jorge Muniz Jr
(UNESP FEG), Brasil

Prof. Dr. Antônio Henriques de Araújo Junior
(UERJ/Resende), Brasil

Prof. Dr. José Guilherme da Silva Santa Rosa
(UFRN), Brasil

Profa. Dra. Benedita Hirene de França Heringer
(FATEC/Cruzeiro), Brasil

Prof. Dr. José Wilson de Jesus Silva
(UNIFATEA), Brasil

Profa. Dra. Carla Maria D'Abreu Lobo Ferreira
(Instituto Politécnico de Leiria), Portugal.

Profa. Dra. Luciani Vieira Gomes Alvareli
(UNIFATEA), Brasil

Prof. Dr. Carlos Alberto Máximo Pimenta
(UNIFEI), Brasil

Prof. Me. Lincoln Augusto Taddeo Firoozmand
(UNIVAP), Brasil

Profa. Dra. Celi Langhi
(CEETEPS), Brasil

Prof. Dr. Paulo Alexandre Bago D'Uva
(Universidade do Minho) e
(Universidade de Aveiro), Portugal

Prof. Esp. Claudius D'Artagnan Cunha de Barros
(Academia Brasileira de Qualidade), Brasil

Prof. Dr. Ricardo Triska
(UFSC), Brasil e (School of Art + Design, University
of Illinois), EUA

Prof. Dr. Danilo Correa Silva
(UNIVILLE), Brasil

Prof. Dr. Rosinei Batista Ribeiro
(UNIFATEA), Brasil

Prof. Dr. Edson Trajano Vieira
(UNITAU), Brasil

Prof. Dr. Marcelo Tsuguio Okano
(CEETEPS), Brasil

Prof. Dr. Elton Moura Nickel
(UFSC), Brasil

Prof. Dr. Marco Antônio Carvalho Pereira
(EEL USP), Brasil

Prof. Dr. Fernando Augusto Silva Marins
(UNESP FEG), Brasil

Prof. Dr. Messias Borges Silva
(EEL USP), Brasil

Prof. Dr. Flávio Hourneaux Júnior
(FEA USP), Brasil

Prof. Dr. Wellington de Oliveira
(UNIFATEA), Brasil

Prof. Dr. Henrique Martins Galvão
(UNIFATEA), Brasil

Prof. Dr. João Eduardo Chagas Sobral
(UNIVILLE), Brasil

SUMÁRIO

- 04 Apresentação
- 09 A Influência do Estímulo Ambiental na Decisão de Compra do Consumidor em Ambientes que Utilizam Motivação Olfativa
- 25 A Orientação para Aprendizagem e Orientação ao Empreendedorismo na Vantagem do Produto
- 42 Perspectiva do Cliente sobre o Gerenciamento das Redes Sociais relacionamento imagem e intenção de compra
- 53 Compromisso Social visão da sociedade e a realidade da Base Industrial de Defesa do Brasil
- 70 Gestão por Processos em Tecnologia da Informação um estudo em uma empresa de médio porte
- 87 Atitudes, Emoções e o Comportamento de Compra dos Consumidores dos Produtos e Serviços de Luxo
- 99 O Ensino de Administração no Brasil - uma reflexão sobre a gestão simplista e palpável decorrente do pop-management
- 112 A Pesquisa em Sustentabilidade nos Programas de Pós-Graduação em Administração
- 125 Teoria da Criação do Conhecimento Organizacional a consolidação de dois estudos de casos
- 144 Alteração de Projeto de Granelheiro Agrícola Visando Análise da Vantagem Competitiva

FACULDADES INTEGRADAS TERESA D'ÁVILA



RAF - Revista de Administração da Fatea
Volume 12 – Número 12 – Lorena – SP - 2016 - ISSN 2176-8412

Apresentação

Caro leitor,

A Revista de Administração da Fatea – RAF na sua 12^a. edição contempla artigos cujas temáticas são de grande interesse para a comunidade acadêmica, meio empresarial e a ampla sociedade. Os artigos publicados abordam sobre temas atuais como: decisão de compra do consumidor, orientação à aprendizagem e empreendedorismo, gerenciamento das redes sociais, compromisso social empresarial, gestão por processos, ensino de administração, gerenciamento de projeto, sustentabilidade e gestão do conhecimento.

Com o propósito de fomentar o intercâmbio entre autores e leitores para a disseminação do conhecimento técnico e científico, a RAF vem contribuindo com a publicação de valiosos trabalhos teóricos e empíricos recebidos por meio da colaboração de professores e alunos dos cursos de graduação e Programas de Pós-Graduação em Administração ou outras áreas e que proporcionem alguma relação com a área de Administração.

Os artigos estão disponíveis no formato eletrônico e podem ser acessados livremente.

Agradecemos aos autores por considerar a RAF como sendo o espaço para divulgação dos seus trabalhos, bem como aos avaliadores externos e equipe editorial pelo apoio e dedicação.

Desejamos boa leitura!!

Editor
Prof. Dr. Henrique Martins Galvão

RAF - Revista de Administração da Fatea

Volume 12 – Número 12 – Lorena – SP - 2016 - ISSN 2176-8412

Diretor Geral: Prof. Dr. Wellington de Oliveira

Vice-Diretora: Profª. Me. Irmã Silvana Soares

Coordenador da Graduação em Administração: Prof. Dr. Henrique Martins Galvão

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

Revista de Administração da Fatea – Volume 12, No. 12, jan./jun. (2016) – Lorena – SP:
Faculdades Integradas Teresa D’Ávila – FATEA, 2008.

Periodicidade: Semestral

Publicação do Curso de Graduação e de Pós-Graduação em Administração da Fatea

ISSN 2176-8412

1. administração

Editor

Prof. Dr. Henrique Martins Galvão, FATEA

Conselho Editorial

Prof. Dr. Adilson Silva Mello, Universidade Federal de Itajubá/ UNIFEI – MG, Brasil

Prof. Me. André Alves Prado, EEL/USP/FATEA/Fac. Canção Nova, Brasil

Prof. Dr. Antonio Henriques de Araújo Junior, UERJ/Resende-RJ, Brasil

Prof. Dr. Antonio Vico Mañas, PUC-SP, Brasil

Profª. Dra. Benedita Hirene Heringer, Faculdade de Tecnologia de Cruzeiro – FATEC Centro Paula Souza, Brasil

Prof. Dr. Flávio Hourneaux Junior, FEA-USP/ SP, Brasil

Prof. Dr. Hermann Atila Hrdlicka, Universidade Federal da Paraíba - UFPB, Brasil

Prof. Dr. Humberto Felipe Silva, EEL-USP/ UNISAL

Profª. Dra. Isabel Cristina dos Santos, Universidade Municipal de São Caetano do Sul - USCS, Brasil

Profª. Dra. Mary Mitsue Yokosawa, FATEC – Cruzeiro/SP, Brasil

Prof. Dr. Messias Borges Silva, UNESP – Guaratinguetá/SP, USP – Lorena/SP, Brasil

Prof. Me. Norio Ishisaki, FATEC - Cruzeiro/SP, Brasil

Prof. Dr. Paulo Sergio de Sena, FATEA, Brasil

Editor-Gerente

Prof. Dr. Henrique Martins Galvão

Preparação e Revisão

Profª. Me. Regina Serapião

Profª. Me. Bianca Martins Domingos

Publicação On Line:

<http://publicacoes.fatea.br/index.php/raf>

Revista de Administração da Fatea

Volume 12 – Número 12 – Lorena – SP – jan./jun. (2016) - ISSN 2176-8412

Endereço para correspondência: Av. Dr. Peixoto de Castro, 539

Vila Celeste – Lorena – SP – CEP 12606-580

E-mail: raf@fatea.br

Artigos:

- 1. A Influência do Estímulo Ambiental na Decisão de Compra do Consumidor em Ambientes que Utilizam Motivação Olfativa**
Autores:
Renata Oliveira Nascimento, Emerson Wagner Mainardes e Joselita Pancine Vigna..... 07-22
- 2. A Orientação para Aprendizagem e Orientação ao Empreendedorismo na Vantagem do Produto**
Autores:
Roberta Rodrigues Faoro e Marcelo Faoro de Abreu..... 23-39
- 3. Perspectiva do Cliente sobre o Gerenciamento das Redes Sociais: relacionamento, imagem e intenção de compra**
Autores:
Francisco Roberto Pinto, Anna Laryssa Viana Araújo e Juliana Lopes Moraes.....40-50
- 4. Compromisso Social: visão da sociedade e a realidade da Base Industrial de Defesa do Brasil**
Autores:
Plínio Rogel Lemos e Denis Duarte.....51-67
- 5. Gestão por Processos em Tecnologia da Informação: um estudo em uma empresa de médio porte**
Autores:
Robson Tavares da Silva, Alex Sandro da Silva, Marcos Paulo do Couto Costa, Vinícius da Silva Guimarães, Roberta Dalvo Pereira da Conceição e Jorge Alberto Velloso Saldanha.....68-84
- 6. Atitudes, Emoções e o Comportamento de Compra dos Consumidores dos Produtos e Serviços de Luxo**
Autores:
Gabriela Cappellari, Vinícius Rigon Dorneles, Luciano Zamberlan, Ariosto Sparemberger e Jorge Oneide Sausen.....85-96
- 7. O Ensino de Administração no Brasil: uma reflexão sobre a gestão simplista e palpável decorrente do pop-management**
Autores:
Júlio Fernando da Silva e Mariana Caeiro.....97-109

8. A Pesquisa em Sustentabilidade nos Programas de Pós-Graduação em Administração

Autor:

Mauricio João Atamanczuk.....110-122

9. Teoria da Criação do Conhecimento Organizacional: a consolidação de dois estudos de casos

Autores:

Francisco Santos Sabbadini, Ilan Chamovitz, Edson Ferreira Filho, Cintia Freitas da Silva e Mônica Desidério..... 123-141

10. Alteração de Projeto de Granelero Agrícola Visando Análise da Vantagem Competitiva

Autores: *Ivan Correr, Géssica Costa Rovai, Fernanda Dias e Lucas Scavariello Franciscato*.....142-153

A Influência do Estímulo Ambiental na Decisão de Compra do Consumidor em Ambientes que Utilizam Motivação Olfativa

Autores:

Renata Oliveira Nascimento: mestrado em Administração pela Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade Economia e Finanças – FUCAPE/ES
E-mail: ronja2004@hotmail.com

Emerson Wagner Mainardes: doutorado em Administração pela Universidade da Beira Interior – UBI / Portugal; mestrado em Administração pela Fundação Universidade Regional de Blumenau – FURB/SC e professor da FUCAPE *Business School* / ES.
E-mail: emerson@fucape.br

Joselita Pancine Vigna: mestrado em Administração pela Fundação Instituto Capixaba de Pesquisa em Contabilidade, Economia e Finanças – FUCAPE/ES e professora Centro Universitário do Espírito Santo – UNESC/ES.
E-mail: jovigna@gmail.com

Resumo

Para compreender o impacto dos sentidos humanos no comportamento de compra do consumidor Schmitt (1999) desenvolveu o conceito de marketing experiencial, investigando a interação do consumidor com o ambiente de loja, a partir de suas emoções, sentimentos e experiências vinculadas a estímulos sensoriais. Neste estudo, optou-se por investigar se a orientação motivacional olfativa afeta a intenção de recompra do consumidor e a indicação da loja. Para isso, foi realizado um experimento em uma loja de varejo em dois períodos. O primeiro período envolveu um grupo de consumidores num ambiente de loja aromatizado e o segundo envolveu o mesmo ambiente, mas sem aroma. Os dados coletados no experimento foram tratados de modo quantitativo utilizando-se dois modelos de regressão linear múltipla. Os resultados não indicaram uma relação entre o uso de aroma e a intenção de recompra ou a indicação do estabelecimento a outros consumidores.

Palavras-Chave: Marketing Experiencial; Estímulo Olfativo; Comportamento do Consumidor.

Abstract

For understand the impact of human senses in consumer buying behavior Schmitt (1999) developed the concept of experiential marketing, investigating consumer interaction with the store environment, from their emotions, feelings and experiences related to sensory stimuli. In this study, it was decided to investigate whether olfactive motivational orientation affects the consumer repurchase intention and the indication of the store. For this, an experiment was conducted in a retail store into two periods. The first period involved a group of consumers in a store aromatized environment and the second involved the same environment, but without aroma. Data collected in the experiment were treated quantitatively using two models of multiple linear regression. The results did not indicate a relationship between the use of aroma and the repurchase intention or the indication of the establishment to others consumers.

Keywords: Experiential Marketing; Scent; Consumer Behavior

Introdução

As práticas do marketing moderno estão gradativamente procurando diferenciar as ofertas que são feitas ao consumidor, principalmente porque esse consumidor tem à sua disposição um portfólio variado de produtos e serviços. Uma maneira de diferenciar-se no mercado, chamando a atenção do consumidor, é oferecer um ambiente agradável de compra mediante estímulos ambientais no ponto de venda (KOTZAN; EVANSON, 1969; CURHAN, 1972; KOTLER, 1973; BOTTI; MCGILL, 2006; MORRISON *et al.*, 2011). O uso desses estímulos tem sido tratado no contexto de marketing e considerado importante na compreensão do comportamento do consumidor. Mehrabian e Russel (1974) desenvolveram um modelo teórico para demonstrar o efeito do estímulo sensorial sobre a conduta e ação do consumidor, chamado de S-O-R (*Stimulus-Organism-Response*). Os autores identificaram que ao receber estímulos no ambiente de compra, os consumidores podem ter reações positivas ou negativas, prazerosas ou não, de aproximação ou repulsa. Donavan e Rotissier (1982) testaram o modelo de Mehrabian e Russel (1974) e os resultados indicaram os estímulos podem provocar sensações de prazer e de aproximação, que mediam a tomada de decisão de compra no ponto de venda.

Desde então, pesquisadores têm ampliado o estudo sobre os estímulos ambientais para compreender o comportamento do consumidor diante do uso de iluminação, cores, sons e aromas (MILLIMAN, 1982; YALCH; SPANGENBERG, 1990; SPANGENBERG *et al.*, 1996; MICHON, CHEBAT; TURLEY, 2005; BEVERLAND *et al.*, 2006; ORTH; BOURRAIN, 2008; VIEIRA, 2010; MORRISON *et al.*, 2011; ANDERSSON *et al.*, 2012; PORCHEROT *et al.*, 2013).

Para aprimorar e aprofundar os estudos sobre o tema, uma nova abordagem do marketing foi apresentada por Schmitt (1999) que estudou a interação entre as sensações e as experiências vivenciadas pelo cliente, considerando o aspecto psicológico, voltado para o consumo hedônico e o racional, que está ligado a aspectos funcionais. O consumo hedônico refere-se à experiência do consumidor e seus aspectos multissensoriais, portanto, sua experiência emotiva com o consumo, objeto de estudo do marketing experiencial (BALLANTINE; JACK; PARSONS, 2010).

Pesquisas relacionadas ao estímulo sensorial concluíram que o ambiente de varejo exerce influência sobre o comportamento do consumidor sendo necessário entender as ações dos clientes por meio dos estímulos visuais, auditivos, tato, paladar e olfato (TURLEY; MILLIMAN, 2000; CARNEIRO *et al.*, 2008; BRADFORD; DESROCHERS, 2009; KRISHNA; LWIN; MORRIN, 2010; BALLANTINE; JACK; PARSONS, 2010; COSTA; FARIAS, 2011; MORRISON *et al.*, 2011; PORCHEROT *et al.*, 2013). Dos cinco sentidos, o olfato é o que está mais relacionado às emoções e considerado uma importante variável para compreender a reação emocional dos consumidores num ambiente de varejo (WARD; DAVIES; KOOIJMAN, 2007; HABERLAND *et al.*, 2010). Apesar de sua importância, o olfato é o sentido humano menos investigado até o momento, o que demanda ampliação das investigações sobre o tema (CARNEIRO *et al.*, 2008; BRADFORD e DESROCHERS, 2009, KRISHNA, LWIN; MORRIN, 2010; COSTA; FARIAS, 2011; MORRISON *et al.*, 2011, PORCHEROT, *et al.*, 2013).

Diante desse contexto, esse estudo propõe investigar se o estímulo ambiental olfativo afeta a intenção de recompra do consumidor e a indicação da loja. Essa proposta contribuiu com as práticas de marketing das organizações, pois analisa a forma em que os consumidores reagem aos estímulos sensoriais propostos no ambiente de loja. A partir disso, as organizações podem definir estratégias para influenciar o consumidor no ponto de venda (DIJKSTERHUIS *et al.*, 2005; YOON, 2012). Contribuindo, de igual modo, para a ampliação

dos estudos na área do marketing experiencial, uma área recente das teorias de marketing que demanda contribuições acadêmicas. Ressalta-se que os estudos voltados às experiências emocionais vêm recebendo cada vez mais pesquisadores com propostas para avaliar as emoções no consumo (RUSSEL; MEHRABIAN, 1976; HOLBROOK; BATRA, 1987; RICHINS, 1997; LAROS; STEENKAMP, 2005; KOPETZ *et al.* 2012).

Outra razão para realização desse estudo assenta-se no fato de que a realidade do mercado em que a oferta de produtos é variada leva as organizações à necessidade de definir estratégias que evidenciem sua marca e seu produto, tornando-se relevante a busca constante de técnicas e ferramentas que podem ser utilizadas para agregar valor e contribuir com seu crescimento. Como destacam Ballantine *et. al.* (2010), as experiências no ponto de venda aproximam o cliente do produto, porém as pesquisas ainda não foram suficientes para identificar os motivos dessa aproximação.

2 Referencial Teórico

A busca pela melhoria da competitividade tem sido intensificada ao longo dos anos respondendo às exigências dos consumidores e ao aumento da concorrência. Novas ferramentas de marketing têm sido desenvolvidas para compreender os anseios e desejos desses consumidores. Entre elas, destaca-se o Marketing Experiencial, que vem sendo utilizado com o objetivo de aprimorar o conhecimento das respostas cognitivas do comportamento do consumidor ((HOLBROOK; HIRSCHMAN, 1982; SMITH; BAAREN; WIGBOLDUS, 2005; MASSARA, LIU; MELARA, 2010; BALLANTINE; JACK; PARSONS, 2010).

O marketing experiencial surgiu para agregar valor ao marketing tradicional (SCHMITT, 1999) e tem sido adotado pelas organizações para diferenciar seus produtos e ampliar sua clientela, aumentando o número de produtos vendidos e o crescimento das receitas (RAZ *et al.*, 2008). Como destacam Inman, Winer e Ferraro (2009) há uma clara relação entre a orientação motivacional e os efeitos para uma compra não planejada. Com a adoção das estratégias do marketing experiencial, as organizações podem se tornar mais competitivas a partir do estímulo sensorial usado no ambiente de compra (KALTCHEVA; WEITZ, 2006).

2.1 Princípios do marketing experiencial

Do ponto de vista do marketing tradicional, os produtos são avaliados conforme sua natureza, desconsiderando as reações psicológicas do consumidor (SCHMITT, 1999). Já no marketing experiencial existe a preocupação com o comportamento do consumidor a partir de sua experiência em ambientes de consumo que envolvam emoções e sentimentos (SCHMITT, 1999).

Quando o consumidor se sente seduzido por um ambiente de compra atrativo, por meio de utilização de estratégias que consigam persuadir a intenção de compra, existem possibilidades para que um consumo não planejado ocorra. Considerando essa relação, o varejo tem utilizado estímulos sensoriais como forma de criar um diferencial em relação aos seus concorrentes, proporcionando experiências sensoriais que direcionam a escolha do consumidor (CARNEIRO *et al.*, 2008; COSTA; FARIAS, 2011). Os estudos nessa área apontam que mediante estímulos, os consumidores podem reagir positivamente ou negativamente, o que demanda escolher adequadamente os artefatos que serão aplicados no ambiente de compra (COSTA; FARIAS, 2011; LUNARDO, 2012). (BAUMGARTNER;

STEENKAMP, 1996; BEVERLAND *et al.*, 2006; JANG; NAMKUNG, 2009; SAMPAIO *et al.*, 2009; MASSARA; LIU; MELARA, 2010; VIEIRA, 2010; WALSH *et al.*, 2011; COSTA; FARIAS, 2011; YOON, 2012; HAN; JEONG, 2013).

No marketing experiencial, devem-se considerar as experiências vivenciadas pelos consumidores no ponto de venda e a avaliação das respostas dos consumidores mediante estímulos sensoriais é considerada como um elemento norteador da motivação do consumo. Para o marketing experiencial as informações são processadas de modo irracional diante de estímulos sensoriais. Assim sendo, uma forma de estimular o comportamento de compra do consumidor é proporcionar experiências que tenham foco nas emoções a partir do gerenciamento da experiência do cliente com o ambiente de loja (HOLBROOK; HIRSCHMAN, 1982; PINE; GILMORE, 1998; SCHMITT, 1999; WARD; BARNES 2001; KALTCHEVA; WEITZ, 2006; VOHS; FABER, 2007; DESMET, 2010; MASSARA; LIU; MELARA, 2010; HAN; JEONG, 2013; SAME; LARIMO, 2012).

2.1.1 Marketing Experiencial Sensorial

Na perspectiva dos estudos em marketing experiencial, os estímulos sensoriais que envolvem visão, tato, paladar, audição e olfato são objeto de estudo de acadêmicos, pesquisadores e profissionais que atuam com análise do comportamento do consumidor (BEVERLAND *et al.*, 2006; CARNEIRO, *et al.*, 2008; DESMET, 2010; VIEIRA, 2010; COSTA; FARIAS, 2011; VIEIRA 2012; YOON, 2012; PORCHEROT *et al.*, 2013). Esses estudos pretendem conhecer melhor o que satisfaz o consumidor no ponto de venda e quais estímulos sensoriais são capazes de provocar comportamentos de compra (HAN e JEONG, 2013). O comportamento do consumidor diante de um estímulo sensorial tem sido continuamente testado no intuito de conhecer os efeitos desses estímulos sobre sua memória, atitudes e intenções de compra (WARD; BARNES, 2001; KALTCHEVA; WEITZ, 2006; JANG; NAMKUNG, 2008; DENNIS *et al.*, 2010; TELLER; DENNIS, 2012, KOPETZ *et al.*, 2012).

Uma das preocupações do marketing experiencial sensitivo está relacionada com a satisfação emocional na experiência da compra. O momento de troca deve proporcionar muito além da utilidade do produto ao consumidor, oferecendo atribuições utilitárias, emocionais, sociais e epistêmicas do produto ofertado (SHETH; NEWMAN; GROSS, 1991; HOLBROOK; HIRSCHMAN, 1982; RAZ *et al.*, 2008). Na relação de troca, os estímulos ambientais têm possibilitado novas experiências ao consumidor no ponto de venda, a partir do uso de cores, ilustrações, designs, luzes, sons, degustações e aromas, buscando persuadir a intenção de compra do consumidor, que por vezes é limitada (BOTTI; MCGILL, 2006). Um exemplo dessa capacidade de persuasão é o efeito do uso da música. Segundo Andersson *et al.* (2012), ao usar música no ponto de venda os clientes “agem” conforme o ritmo dela. Por isso mesmo é que o uso de músicas tem ganhado espaço nos pontos de vendas promovendo um ambiente favorável às compras (BEVERLAND *et al.*, 2006; MORRISON *et al.*, 2011).

Outro sentido humano que tem sido estudado dentro do marketing experiencial é a visão, considerada um dos sentidos mais importantes e utilizados como forma de atrair o consumidor no ponto de venda (BLESSA, 2006). O uso de pistas visuais facilita a avaliação de um produto e influencia positivamente sobre as expectativas do consumidor (PORCHEROT *et al.*, 2013).

Em relação ao paladar vale ressaltar que esse sentido é usualmente explorado por meio das degustações no comércio alimentício, para estimular a preferência dos clientes,

oferecendo amostras grátis ao consumidor no intuito de obter uma resposta emocional positiva favorável a aquisição do produto ofertado (BLESSA, 2006).

Dentre os sentidos humanos, o olfato é um dos mais importantes e um dos menos compreendidos, requisitando mais estudos sobre sua capacidade de influenciar o comportamento de compra do consumidor (HABERLAND *et al.*, 2010). Considerando que estudos anteriores indicaram a importância de se compreender a relação entre o olfato e a decisão de compra, entende-se que é preciso aprofundar e verificar a eficácia do aroma sobre as respostas cognitivas e intenções de compra do cliente no ponto de venda (CARNEIRO *et al.*, 2008).

No marketing experiencial, uma das ferramentas utilizadas como estímulo motivacional é a aplicação de aromas no ambiente de loja, com o intuito de aguçar o consumidor para que ele adquira produtos não planejados (HABERLAND *et al.*, 2010). Nesse sentido, o estudo de Yoon (2012) avaliou a utilização de elementos sensorial, afetivo e racional que levariam o consumidor a comprar por impulso. Os resultados da pesquisa evidenciaram que o uso de estímulos impacta positivamente no comportamento de compra do consumidor. Conclusivamente, pode-se depreender que os consumidores são influenciados por estímulos no ambiente de loja e que essa influência está vinculada ao uso dos sentidos humanos. Assim, uma forma de estimular o consumo no ambiente de loja é proporcionar ao consumidor experiências sensitivas que o leve à compra.

2.1.2 Marketing Sensorial Olfativo

O uso do aroma para estimular as vendas é considerado um suporte às ferramentas do marketing sensorial, cujo objetivo é evocar estados afetivos positivos (ORTH; BOURRAIN, 2008; VIEIRA, 2012). Quando um odor é sentido, ele é transmitido diretamente para o cérebro e pode levar a alterações comportamentais, já que provoca reações no sistema nervoso central afetando involuntariamente a percepção, a cognição e a emoção, remetendo os indivíduos a memórias e lembranças (STOCKHORST; PIETROWSKY, 2004; ORTH; BOURRAIN, 2008; HABERLAND *et al.*, 2010). Para Carneiro *et. al* (2008), Bradford e Desrochers (2009), Jang e Namkung (2009), Costa e Farias(2011) e Porcherot *et al.*, 2013) o aroma é um estímulo experiencial superior aos demais estímulos (música, cor, iluminação, sabor), pois é capaz de produzir uma resposta, ainda que mínima, na reação cognitiva do indivíduo.

Considerando a importância do olfato para a comunicação, ambientes de varejo podem utilizar de difusores de aroma, a fim de alterar o comportamento do consumidor (MITCHELL; KAHN; KNASKO, 1995; CARNEIRO *et al.*, 2008; COSTA; FARIAS, 2011), uma vez que ao inalar odores, o consumidor faz relações do odor com objetos, eventos e pessoas (PAM; BONE, 1998; MATTILA; WIRTZ, 2001; CHEBAT; MICHON, 2003; WARD; DAVIES; KOOIJMAN, 2007; CARNEIRO *et. al*, 2008; PARSONS, 2009; COSTA; FARIAS, 2011). As pesquisas voltadas ao olfato têm mostrado que existem evidências que os sinais olfativos influenciavam no julgamento do consumidor (LAIRD, 1932 *apud* PAM, BONE, 1998; RUSSEL; MEHRABIAN, 1976; KOTLER, 1983).

O estudo de Mitchell, Kahn e Knasko (1995) apontou que existe uma congruência entre o cheiro e a temática da loja influenciando na tomada de decisão de compra do consumidor de maneira positiva. Fundamentando-se nessas considerações é possível sugerir que conhecer a reação dos consumidores mediante a orientação motivacional, viabiliza o desenvolvimento de estratégias que sejam capazes de surpreender os clientes (MITCHELL; KAHN; KNASKO 1995).

A utilização de odores no ponto de venda faz com que os consumidores tenham uma percepção de tempo menor em relação ao período gasto para escolher um produto, para esperar por atendimento ou nas filas dos caixas. Quanto mais distinta a fragrância utilizada em um ambiente for das demais lojas e de preferência congruente com o produto ofertado, maior a probabilidade de sucesso na relação de troca com o consumidor (SPANGENBERG, *et. al.*, 1996). Pam e Bone (1998) mostraram que há uma relação entre o aroma e o comportamento do consumidor, por isso, a escolha de um aroma deve ser planejada antes de sua aplicação no ambiente de loja. A aplicação de uma fragrância pode incentivar a compra não planejada e há indícios de que produtos que apresentam odores congruentes com sua imagem aumentam a probabilidade da compra por impulso (Mattila; Wirtz, 2001).

O experimento de Chebat e Michon (2003) mostrou que ao instalar um aroma em um ambiente de *shopping center*, os consumidores podem agir baseados na cognição, mas também na emoção. Para Spangenberg *et al.*, (2006), o uso de aromas impacta positivamente no julgamento da loja e do produto, aproximando o consumidor do ambiente onde ele permanecerá por mais tempo e tenderá adquirir itens não planejados. Por meio do uso de aromas, a empresa pode ganhar vantagens competitivas em relação à comunicação da imagem da marca, além de desencadear pensamentos nostálgicos, ocasionar o aumento de vendas e ativar a percepção dos consumidores, desempenhando papel importante na decisão de compra por impulso. (WARD; DAVIES; KOOIJMAN, 2007; ORTH; BOURRAIN, 2008; CARNEIRO, *et. al.*, 2008; BRADFORD; DESROCHERS, 2009; COSTA; FARIAS; 2011). Na presença de cheiros agradáveis, os consumidores podem melhorar sua afetividade com o ambiente de compra e apresentar comportamento positivo em relação à aquisição de produto (PARSONS, 2009; KRISHNA; LWIN; MORRIN, 2010; HABERLAND *et al.*, 2010).

Porcherot *et al.*, (2013) investigaram a relação entre a cor e o aroma de amaciantes, evidenciando que as respostas cognitivas do consumidor são mais positivas quando o cheiro do amaciante está combinado ao visual colorido, destacando que a congruência entre a cor e o aroma pode otimizar significativamente a resposta afetiva. As avaliações cognitivas positivas podem de igual modo, contribuir para elevar o comprometimento e a lealdade do consumidor aumentando sua intenção de consumo e sua satisfação (HAN; JEONG; 2013),

No contexto brasileiro, os estudos sobre esse tema são divergentes com relação ao efeito do uso de aromas e a intenção de compra (CARNEIRO *et. al.*, 2008; COSTA; FARIAS, 2011). Para Carneiro *et al.* (2008) o uso do aroma pode aumentar as vendas, porém, o resultado encontrado no estudo de Costa e Farias (2011) mostra que os clientes, ao estarem sob um ambiente aromático, permaneceram mais tempo no estabelecimento, mas não aumentam seu consumo.

Conclusivamente, dado o contexto brasileiro sobre as pesquisas relacionadas sobre o tema proposto, faz-se necessário a elaboração de trabalhos que contribuam com a literatura e com os profissionais de marketing, investigando se o aroma realmente contribui para a tomada de decisão de compra, uma vez que os achados ainda não foram suficientes para serem conclusivos.

3 Metodologia

Considerando que o objetivo desse estudo foi verificar se a presença de um aroma no ponto de venda afeta a intenção de recompra do consumidor e a indicação da loja, optou-se por um estudo quantitativo e experimental. O estudo empírico buscou manipular e controlar as variáveis independentes observando os efeitos que a manipulação produziu sobre as variáveis dependentes. Trata-se, portanto, de um experimento realizado em uma loja de varejo, que é uma franquia presente em todo o Brasil, cujo produto é de apenas uma linha:

chocolate. Sua participação no mercado é em torno de 60% do mercado de chocolates finos artesanais. A empresa usa, entre outras estratégias, os apelos emocionais para posicionar-se no mercado (ESPM, 2009, SITE DA FRANQUIA, 2013). Com mais de 1000 lojas no Brasil, está no “*top of mind*” como loja especializada em chocolates artesanais (ESPM, 2009; SITE DA FRANQUIA, 2013).

Entre as lojas da franquia supracitada, esse estudo foi realizado em uma das lojas da rede, que fica localizada no centro da cidade de Vila Velha – ES e é de pequeno porte. Esse estabelecimento foi escolhido devido à sua localização e facilidade na realização do experimento. Inicialmente instalou-se um difusor no interior da loja que aspergia um aroma de chocolate ao leite, congruente tanto com o produto quanto com a temática do estabelecimento. O aroma foi aspergido por meio de um “*dispenser B9*” com funcionamento automático e programado para, a cada 2 minutos, aspergir 30mg de essência de chocolate ao leite no ambiente de loja.

O experimento foi feito em duas etapas: entre os dias 7 a 12 de janeiro e entre os dias 14 a 19 de janeiro de 2013. Nesta última etapa, o aroma de chocolate ao leite foi aspergido durante todo o dia. No primeiro momento, chamado grupo de controle, não havia estímulo aromático no ambiente de loja. No segundo momento, todas as outras variáveis foram mantidas “constantes” inserindo-se o aroma no ambiente de loja, dando tratamento experimental ao estudo (HAIR *et al.*, 2005). A eliminação dos fatores que não compunham o estudo foi a parte mais problemática. Para tanto, eliminou-se qualquer tipo de aroma que não fosse o de chocolate ao leite, nenhuma promoção foi lançada, os preços permaneceram inalterados, as vitrines não foram modificadas e os colaboradores agiram como de costume, tanto durante os períodos em que houve a aplicação do aroma como naqueles em que não foi utilizado esse estímulo.

Objetivando dar maior robustez aos resultados, a coleta dos dados foi realizada na segunda e terceira semanas do mês de janeiro de 2013, utilizando os mesmos dias da semana, tanto para o grupo de controle como para o grupo experimental. Na terceira semana, foi aspergido o aroma de chocolate ao leite na loja. Todos os clientes da loja, especificamente os clientes que entraram na loja durante o período do experimento e adquiriram produtos, foram considerados população do estudo. Dado a característica do tipo de pesquisa, a amostra foi por conveniência e não foi oferecido nenhum tipo de incentivo aos respondentes para participar da pesquisa.

Tomando-se como base estudos anteriores que sugerem coletar dados com no mínimo 110 entrevistados, coletou-se 252 questionários sendo 126 no grupo de controle e 126 no grupo com aroma (SPANGENBERG; CROWLEY; HENDERSON, 1996; MATILLA; WIRTZ, 2001; MICHON; CHEBAT; TURLEY, 2005; CARNEIRO *et al.*, 2008; PARSONS, 2009, COSTA; FARIAS, 2011). A coleta de dados foi feita quando o cliente entrava na loja e escolhia seus produtos. Enquanto os clientes esperavam na fila para efetuar o pagamento, eles eram abordados para participar da pesquisa. O respondente podia escolher responder o questionário sozinho ou acompanhado dos pesquisadores. O questionário aplicado foi estruturado com perguntas fechadas, utilizando a escala de *Likert* de classificação de cinco pontos, onde as respostas variavam entre “discordo totalmente” e “concordo totalmente”, baseando-se nos estudos de Carneiro *et al.* (2008) e de Costa e Farias (2011) sobre o efeito do aroma no volume de vendas e no tempo de permanência do consumidor na loja.

Quanto à estrutura, o questionário foi organizado para investigar as *proxies* definidas no Quadro 1, que serviram como indicadores para analisar os cinco sentidos humanos.

Quadro 1 – Codificação das perguntas relacionadas ao questionário.

Sentido	Código	Afirmação
Olfato	O1	Ao entrar na “nome da franquia”, percebi de imediato um aroma predominante.
	O2	O aroma é muito agradável.
	O3	Senti mais do que um aroma na loja.
Visão	V1	A decoração da loja é muito atraente.
	V2	A aparência da colaboradora estava surpreendentemente adequada para a função.
	V3	As embalagens dos produtos são muito atraentes.
Audição	A1	A informação prestada pela colaboradora foi muito melhor do que o esperado.
	A2	O tom de voz da colaboradora foi muito carismático e cativante, me surpreendeu.
Tato	T1	Tenho costume de pegar e manipular os produtos.
	T2	A exposição dos produtos da “nome da franquia” me permitiu acesso fácil e imediato.
Paladar	P1	Sempre consumo produtos da “nome da franquia”.
	P2	Tenho o hábito de degustar produtos na loja.
-	D1	Tenho intenção de retornar a “nome da franquia”.
-	D2	Indicaria a “nome da franquia” a outras pessoas.

Fonte: Elaborado pelos autores.

As *proxies* supracitadas foram mensuradas a partir de questionário aplicado. Ressalta-se que antes da aplicação definitiva do questionário foi realizado um pré-teste com dez consumidores para avaliar a estrutura proposta. Não foram encontrados problemas no pré-teste e o questionário foi aplicado nas duas semanas de janeiro escolhidas para o estudo. A partir da definição das *proxies* elencadas no Quadro 1, foram definidas as duas variáveis dependentes do estudo, sendo elas a “intenção de retornar à loja” e a “indicação da franquia para outras pessoas”.

Após a aplicação do questionário, os dados foram tratados com o uso de técnicas de estatística descritiva a fim de evidenciar as relações lineares entre as variáveis, sendo que foram adotados dois modelos de regressão linear múltipla que testaram a associação entre as variáveis dependentes D1 (Intenção de recompra) e D2 (Indicação da loja) e as variáveis independentes foram representadas por meio de *proxies*, que formaram os construtos olfato (O₁, O₂ e O₃), visão (V₁, V₂ e V₃), audição (A₁ e A₂), tato (T₁ e T₂) e paladar (P₁ e P₂), descritas no Quadro 1. Utilizando-se dessa lógica foi possível obter informações suficientes para alcançar os objetivos do estudo. Em resumo, as duas variáveis apresentadas foram analisadas por meio de dois modelos de regressão linear múltipla que permitiram compreender quais sentidos afetam, ou não, a intenção de recompra e a indicação da loja.

4 Análise dos dados

Neste estudo, optou-se por caracterizar a amostra conforme os grupos de estudo. Em relação à amostra do grupo sem aroma, predominou os respondentes do gênero feminino (70,63%), com faixa etária entre 26 e 36 anos (34,92%) e renda salarial variando entre 4 e 6 salários mínimos (38,10%). Em relação ao grupo com aroma, os respondentes também foram predominantemente do gênero feminino (81,75%), com idade entre 26 e 36 anos (32,54%) e renda salarial entre 4 e 6 salários mínimos (37,30 %). A partir desses resultados ressaltam-se as semelhanças entre os critérios demográficos utilizados para caracterização da amostra, o que permitiu constatar a validação das amostras para fins de análises.

4.1 Modelo regressão para D1 (intenção de recompra)

O primeiro modelo de regressão mediu as associações para a variável dependente intenção de recompra (D1) conforme pode ser visto na Tabela 1.

Tabela 1 - Análise de Regressão para D2 com Aroma e Sem Aroma.

Aroma	Modelo	Coeficientes			t	p-valor
		B	Erro Padrão			
	(Constant)	4,46	0,15		29,39	0,00*
	T1	0,08	0,03		2,25	0,03*
	P1	0,03	0,01		2,04	0,04*
Sem	R-quadrado	0,29			Estatística F	5,66
	R-ajustado	0,08			p - valor (F)	0,00*
	Durbin-Watson	2,21				
Aroma	Modelo	Coeficientes			t	p-valor
		B	Erro Padrão			
	(Constant)	3,10	0,42		7,35	0,00*
	T1	0,07	0,03		2,17	0,03*
	P1	-0,05	0,02		-2,32	0,02*
Com	V3	0,33	0,09		3,69	0,00*
	R-quadrado	0,44			Estatística F	9,66
	R-ajustado	0,19			p - valor (F)	0,00*
	Durbin-Watson	1,33				

* Significativo ao nível de 5%

Método de Estimação: stepwise

Testes de Validez:

- ANOVA: significativo
- Teste de Aleatoriedade: Aceita a hipótese de aleatoriedade
- Teste de Aderência Kolmogorov-Smirnov: Aceita hipótese de aderência à distribuição normal dos resíduos
- Teste de Homocedasticidade: Aceita a hipótese de homocedasticidade

Fonte: Dados da pesquisa.

Observando os dados da Tabela 1, nota-se que para o grupo de consumidores sem aroma, as variáveis T1 (pegar e manipular os produtos) e P1 (consumo anterior do produto), explicam 8% (R^2 ajustado=0,08) da variação da intenção de recompra dos respondentes. No grupo com aroma, a variação da intenção de recompra é maior, pois 19% (R^2 ajustado=0,19) dessa variável podem ser explicadas pelas variáveis T1, P1 e V3 (embalagens atraentes). Estes resultados sugerem que o uso de aroma no ambiente de loja não apresentou influência na intenção de recompra do consumidor.

Ao analisar o grau de significância (p-valor < 0,05) dos dois modelos utilizados no estudo, constata-se que as variáveis T1 (pegar e manipular os produtos) e P1 (consumo anterior do produto) e V3 (embalagens atraentes) foram significativas ao nível de 5%. Excetuando P1 no segundo modelo, quando houver aumento da manipulação do produto e de embalagens atraentes poderá haver maior intenção de recompra do consumidor. Quando o consumidor tem costume de pegar e manipular os produtos ou já é cliente da loja, a intenção de recompra é independente da presença do aroma. Outra observação é que a presença do

aroma na loja estimulou a percepção dos clientes, de modo que, as embalagens dos produtos ficaram mais atraentes. Isto reforça o estudo de Hang e Jeong (2013), que indicou que os clientes tendem a se fidelizar a um determinado estabelecimento por conta da satisfação, confiança e credibilidade a partir das emoções que são geradas por eles, evidenciando a eficácia das suas experiências emocionais e cognitivas anteriores.

Foi percebido que, quando o cliente conhece o produto, independente de existir o aroma ou não, o comportamento do consumidor quanto a retornar ao estabelecimento não se altera, ou seja, ele irá continuar consumindo da mesma forma. O que leva a crer, conforme Bradford e Derochers (2009) e Raz *et al* (2009), que as experiências sensoriais devem ir além da racionalidade, criando sensações imperceptíveis sob os consumidores, ainda que o efeito seja imediato ou não. Em suma, a presença do aroma na loja indicou que as embalagens dos produtos foram evidenciadas na percepção dos consumidores, contribuindo de forma positiva para que o cliente interagisse mais com o ambiente, aumentando seu interesse em manusear e apreciar as embalagens. Isto corrobora com os estudos de Bradford e Desrochers (2009), Yoon (2012), Wang e Hsiao (2012) os quais também encontraram evidências que um ambiente multissensorial facilita e induz o consumidor a atuar no ponto de venda, estimulando a aproximação com o produto.

4.2 Modelo Regressão para D2 (Indicação da Loja)

Na Tabela 2, apresentam-se os resultados para a variável dependente intenção de indicação da loja (D2). Na amostra sem aroma, as variáveis que se mostraram relevantes para o modelo foram V3 (embalagens atraentes) e P1 (consumo anterior do produto), explicando 18% (R^2 ajustado=0,18) da variação da intenção de indicação da loja, bem acima dos 3% (R^2 ajustado=0,03) representado por V3 (embalagens atraentes) na amostra com aroma.

Tabela 2. Análise de Regressão para D3 com Aroma e Sem Aroma.

Aroma	Modelo	Coeficientes			p-valor
		B	Erro Padrão	t	
Sem	(Constant)	4,27	0,13	32,18	0,00*
	V3	0,08	0,02	3,62	0,00*
	P1	0,07	0,02	3,30	0,00*
	R-quadrado	0,43		Estatística F	13,67
	R-ajustado	0,18		p - valor (F)	0,00*
	Durbin-Watson	1,66			
Aroma	Modelo	Coeficientes			p-valor
		B	Erro Padrão	t	
Com	(Constant)	4,48	0,22	19,99	0,00*
	V3	0,10	0,05	2,08	0,04*
	R-quadrado	0,18		Estatística F	4,31
	R-ajustado	0,03		p - valor (F)	0,04*
	Durbin-Watson	1,78			

* Significativo ao nível de 5%

Método de estimação: Stepwise

Testes de Validez:

- ANOVA: significativo
- Teste de Aleatoriedade: Aceita a hipótese de aleatoriedade
- Teste de Aderência Kolmogorov-Smirnov: Aceita hipótese de aderência à distribuição normal dos resíduos
- Teste de Homocedasticidade: Aceita a hipótese de homocedasticidade

Fonte: Dados da pesquisa

Ao analisar os dados apresentados pode-se sugerir que quando o consumidor se depara com embalagens atraentes, independente do aroma, continuará recomendando a loja. E, quando o consumidor é assíduo, ainda que a loja não esteja aromatizada, ele continuará indicando a loja a outros clientes. Levando em consideração que foi utilizada apenas a orientação motivacional olfativa, não se pode excluir a possibilidade de outros fatores contribuírem nas atitudes dos consumidores.

Os achados de Ballantine, Jack e Parsons (2010) demonstraram que o fator afetivo que determina a satisfação é a excitação, e Orth e Bourrain (2008) evidenciaram que a experiência que o cliente tem, possivelmente ficará guardada, de forma que volte a querer tê-la novamente, sem perceber que os seus sentidos foram de alguma maneira induzidos pelo ambiente da loja como um todo.

Por fim, constatou-se que, quanto à indicação da loja, as reações do consumidor no ambiente de loja influenciada pelo aroma reforçam o estudo de Costa e Farias (2011), evidenciando que o aroma, em determinadas ocasiões, pode não ser um fator determinante na tomada de decisão do cliente para retornar à loja em outro momento. Apesar dos estudos de Desmet (2010), Massara, *et. al* (2010), Han e Jeong (2013), Same e Larimo (2012) destacarem que o uso de estímulos sensoriais representa uma forma de proporcionar experiências de compra no ambiente de loja, este estudo não encontrou relação entre o uso de aroma e a indicação da loja. Como os autores apontam, as experiências sensoriais podem potencializar o desejo pela compra, no entanto, não se posicionam em relação a recompra ou à indicação da loja a outros consumidores. Mesmo assim, considera-se que por meio do uso de aromas, a empresa pode ganhar vantagens competitivas em relação à comunicação da imagem da marca, desencadeando pensamentos nostálgicos no consumidor e ativando sua percepção quanto à proposta feita pelo produto (WARD; DAVIES; KOOIJMAN, 2007; ORTH; BOURRAIN, 2008; CARNEIRO, *et. al.*, 2008; BRADFORD; DESROCHERS, 2009; COSTA; FARIAS; 2011).

5 Conclusão

Os efeitos dos estímulos ambientais sobre os sentidos do consumidor já foram evidenciados na literatura com estudos que relacionaram o uso de aromas, cores e músicas no comportamento de compra. Nesse estudo, foi possível concluir que, após aspergir o aroma, a intenção de recompra e indicação da loja não se alterou. Achados semelhantes foram apontados no estudo de Costa e Farias (2011). Embora os autores relatassem que os clientes do estabelecimento que eles pesquisaram gostaram de sentir o aroma, isto não influenciou na realização de novas compras.

Apesar de não haver indícios de que o uso de aroma no ambiente de loja provoque a recompra e a indicação da loja, recomenda-se que os varejistas usem do aroma, como um diferencial em seu estabelecimento, proporcionando ênfase à marca, à loja e ao produto, já que se trata de um investimento de custo baixo que pode auxiliar as associações que o cliente faz entre o aroma e os produtos. O aroma proporciona uma experiência agradável ao cliente, criando um ambiente propício para, inclusive, interferir positivamente na decisão da compra não planejada.

Como limitação do estudo aponta-se sua realização num ambiente real o que impossibilitou o controle de variáveis endógenas e exógenas. Destaca-se ainda que o experimento foi realizado em apenas uma loja o que não permite a generalização dos resultados alcançados, cabendo novos estudos sobre o tema.

Para estudos futuros, recomenda-se a ampliação da amostra e investigações que abordam o colaborador e seu comportamento de atendimento em ambientes aromatizados para perceber se esse estímulo o motiva a trabalhar e atender com maior excelência. Pode-se ainda realizar investigações que combinem outros sentidos humanos, como por exemplo, aroma e música, música e cores. Assim, os varejistas podem, a partir dos resultados dos estudos propostos, se adequarem às expectativas dos clientes, surpreendendo-os, propiciando um ambiente atrativo para a compra não planejada.

Referências

ANDERSSON, Pernille K.; KRISTENSSON, Per.; WASTLUND, Erik.; GUSTAFSSON, Anders. **Let the music play or not: the influence of back ground music on consumer behavior.** Journal of Retailing and Consumer Services, v. 19, p. 553-560, 2012.

BALLANTINE, Paul W.; JACK, Richard.; PARSONS, Andrew G. **Atmospheric cues and their effect on the hedonic retail experience.** International Journal of Retail e Distribution Management. v. 38, n .8, p. 641-653, 2010

BATRA, Rajeev.; AHTOLA, Olli T. **Measuring the Hedonic and Utilitarian Sources of Consumer Attitudes.** Marketing Letters. v. 2, p. 159-170, 1991.

BAUMGARTNER, Hans; STEENKAMP, Jan-Benedict E. M. **Exploratory consumer buying behavior: conceptualization and measurement.** International Journal of Research in Marketing.v.13, p. 121-137, 1996.

BEVERLAND, Michael.; LIM, Elison Ai Ching.; MORRISON, Michael.; TERZIOVSKI, Milé. **In-store music and consumer-brand relationships: relational transformation following experiences of (mis)fit.** Journal of Business Research.v. 59, p. 982-989, 2006.

BLESSA, R. **Merchandising no ponto de venda.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

BOTTI, Simona.; MCGILL, Ann. L. **When choosing is not deciding: the effect of perceived responsibility on satisfaction.** Journal of Consumer Research. v. 33, p. 211-219, 2006.

BRADFORD, Kevin D.; DESROCHERS, Debra M. **The use of scents to influence consumers: the sense of using scents to make cents.** Journal of Business Ethics. v. 90, p. 141-153, 2009.

CARNEIRO, Juliana V. C., ROLIM, Francisco M. C., BARBOZA, Maruza V., ARRUDA, Danielle M. de O. **Estímulos olfativos influenciam decisões de compra? Um experimento em varejo de alimentos.** ENANPAD. p. 1-13, 2008.

CHEBAT, Jean-Charles.; MICHON, Richard. **Impact of ambient odors on mall shoppers' emotions, cognition, and spending a test of competitive causal theories.** Journal of Business Research.v.56, p. 529-539, 2003.

COSTA, André L. C. N. Da.; FARIAS, Salomão A. De. **O aroma ambiental e sua relação com as avaliações e intenções do consumidor no varejo.** Revista de Administração de Empresas - RAE. v. 51, n. 6, p. 528-541, 2011.

CURHAN, Ronald C. **The relationship between shelf space and unit sales in supermarkets.** Journal of Marketing Research.v.9, p. 406-412, 1972.

DENNIS, Charles.; NEWMANB, Andrew.; MICHON, Richard.; BRAKUS, J Josko, WRIGHT, Len Tiu. **The mediating effects of perception and emotion:** digital signage in mall atmospherics. Journal of Retailing and Consumer Services.v.17 p.205–215, 2010.

DESMET, Pierre. **Are emotions consequences of affective expectations?** A commentary essay. Journal of Business Research. v. 63, p. 903–904, 2010.

DIJKSTERHUIS, Ap.; SMITH, Pamela K.; BAAREN, Rick B. Van.; WIGBOLDUS, Daniel H. J. **The unconscious consumer:** effects of environment on consumer behavior. Journal of Consumer Psychology. v. 15, n. 3, p. 193-202, 2005.

HABERLAND, Friederike.; SPROTT, David.; LANDWEHR, Jan R.; HERMANN, Andreas.; Spangenberg, Eric R. **The simple (and complex) effects of scent on retail shoppers:** processing fluency and ambient olfactory stimuli. Advances in Consumer Research. v 37, p. 638-639, 2010.

HAIR, Jr., Joseph F.; ANDERSON, Rolph E.; TATHAM, Ronald L.; BLACK, William C. **Análise Multivariada de Dados.**5.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAIR Jr., Joseph F.; BABIN, Barry; MONEY, Arthur H.; SAMOUEL, Phillip.**Fundamentos e métodos de pesquisa em Administração.**Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAN, Heesup.; JEONG,Chul. **Multi-dimensions of patrons' emotional experiences in upscale restaurants and their role in loyalty formation:** emotion scale improvement. International Journal of Hospitality Management.v. 32, p. 59-70,2013.

HOLBROOK, Morris B.; BATRA, Rajeev. **Assessing the Role of Emotions as Mediators of Consumer Responses to Advertising.** Journal of Consumer Research. v. 14, p. 404-420, 1987.

INMAN, J. Jeffrey.; WINER, Russel S.; FERRARO, Ferraro. **The interplay among category characteristics, customer characteristics, and customer activities on in-store decision making.** Journal of Marketing. v. 73, p. 19-29, 2009.

JANG, SooCheong.; NAMKUNG, Young. **Perceived quality, emotions, and behavioral intentions:** application of an extended Mehrabian–Russell model to restaurants. Journal of Business Research. v. 62, p. 451-460, 2008.

KALTCHEVA, Velitchka D.; WEITZ, Barton A. **When should a retailer create an exciting store environment?** Journal of Marketing. v. 70, p. 107-118, 2006.

KOPETZ, Catalina E.; KRUGLANSKI, Arie W.; ARENS, Zachary G.; ETKIN, Jordan.; JOHNSON, Heather M. **The dynamics of consumer behavior:** a goal systemic perspective. Journal of Consumer Psychology. v. 22, p. 208-223, 2012.

KOTLER, Philip. **Atmospherics as a Marketing Tool**. Journal of Retailing. v. 49, n. 4, p. 48-64, 1973.

KOTZAN, Jeffrey A.; EVANSON, Robert V. **Responsiveness of Drug Store Sales to Shelf Space Allocations**. Journal of Marketing Research. v.4, p. 465-69, 1969.

KRISHNA, Aradhna. **Sensory marketing: research on the sensuality of products**. International Journal of Market Research. v. 54, n.1, p. 147-149, 2010.

KRISHNA, Aradhna.; LWIN, May O., MORRIN, Maureen. **Product Scent and Memory**. Journal of Consumer Research. v. 37, n. 1, p. 57-67, 2010.

LAROS, Fleur J.M. Laros.; STEENKAMP, Jan-Benedict E.M. **Emotions in consumer behavior: a hierarchical approach**. Journal of Business Research. v.58, p.1437–1445, 2005.

LUNARDO, Renaud. **Negative effects of ambient scents on consumers'skepticism about retailer's motives**. Journal of Retailing and Consumer Services. v. 19, p. 179–185, 2012.

MASSARA, Francesco.; LIU, Sandra S.; MELARA, Robert D. **Adapting to a retail environment: Modeling consumer–environment interactions**. Journal of Business Research. v. 63. p. 673–681, 2010.

MATTILA, Anna S.; WIRTZ, Jochen. **Congruency of Scent and music as a driver in-store evaluations in behavior**. Journal of Retailing. v. 77, p. 273-289, 2001.

MEHRABIAN, A; RUSSELL, J. A. **An approach to environmental psychology**. Cambridge: MIT Press, 1974.

MICHON, Richard; CHEBAT, Jean-Charles; TURLEY, L.W. **Mall atmospherics: the interaction effects of the mall environment on shopping behavior**. Journal of Business Research. v. 58 p. 576–583, 2005.

MORRISON, Michael.; GAN, Sarah.; DUBELAAR, Chris.; OPPEWAL, Harmen. **In-store music and aroma influences on shopper behavior and satisfaction**. Journal of Business Research. v. 64. p. 558-564, 2011.

MILLIMAN, Ronald., E. **The Influence of Background Music on the Behavior of Restaurant Patrons**. Journal of Consumer Research. v.13, p. 286-289, 1986.

MITCHELL, Deborah J.; KAHN, Barbara E.; KNASKO, Susan C. **There's Something in the Air: Effects of Congruent or Incongruent Ambient Odor on Consumer Decision Making**. Journal of Consumer Research. v. 22, p. 229-238, 1995.

ORTH, Ulrich R.; BOURRAIN, Aurelie. **The influence of nostalgic memories on consumer exploratory tendencies: echoes from scents past**. Journal of Retailing and Consumer Services. V. 15, p. 277–287, 2008.

PAM, Ellen Scholder.; BONE, Paula Fitzgerald. **Does it matter if it smells? Olfactory Stimuli As Advertising Executional Cues**. Journal of Advertising. v. 27, n. 4, p. 29-39, 1998.

PARSONS, Andrew G. **Use of scent in a naturally odourless store.** International Journal of Retail e Distribution Management. v. 37, n. 5, p. 440-452, 2009.

PINE, B. Joseph.; GILMORE, James H. **Welcome to the experience economy.** Harvard Business Review. 1998.

PORCHEROT, Christelle.; DELPLANQUE, Sylvain.; GAUDREAU, Nadine.; CAYEUX, Isabelle. **Seeing, smelling, feeling!** Is there an influence of color on subjective affective responses to perfumed fabric softeners? Food Quality and Preference. v. 27, p. 161-169, 2013.

RAZ, C.; PIPER, D.; HALLER, R.; NICOD, H.; DUSART, N.; GIBOREAU, A. **From sensory marketing to sensory design:** how to drive formulation using consumers' input? Food Quality and Preference. v. 19, p.719–726, 2008.

RICHINS, Marsha L. **Measuring emotions in the consumption experience.** Journal of Consumer Research. v. 24, p. 127-146, 1997.

SAME, Siiri.; LARIMO, Jorma. **Marketing theory:** experience marketing and experiential marketing. Business and Management. 7th International Scientific Conference. 2012

SAMPAIO, Cláudio Hoffmann.; SANZI, Gianpietro.; SLOGO, Luiz Antonio.; PERIN, Marcelo Gattermann. **Fatores Visuais de Design e Sua Influência nos Valores de Compra do Consumidor.** Revista de Administração de Empresas - RAE. v. 49, n. 4, p. 373-386, 2009.

SHETH, Jagdish N.; NEWMAN, Bruce I.; GROSS, Barbara L. **Why We Buy What We Buy:** a theory of consumption values. Journal of Business Research. v. 22, n.1. p.59-170, 1991.

SCHMITT, Bernd. **Marketing Experiencial.** Exame. Ed. Nobel. 1999.

SITE CACAU SHOW: Home. 2013. Disponível em: <<http://www.cacaushow.com.br/sobre/historia>>. Acesso em: 03 junho 2013.

SPANGENBERG, Eric R.; CROWLEY Ayn E.; HENDERSON, Pamela W. **Improving the Store Environment:** do olfactory cues affect evaluations and behaviors? Journal of Marketing. v. 60, p. 67-60, 1996.

SPANGENBERG, E. R; SPROTT, D. E; GROHMANN, B; TRACY, D. L. **Gender-congruent ambient scent influences on approach and avoidance behaviors in a retail store.** Journal of Business Research, v. 59, n. 12, p. 1281-1287, 2006.

STOCKHORST, Ursula.; PIETROWSKY, Reinhard. **Olfactory perception, communication, and the nose-to-brain pathway.** Physiology and Behavior. v. 83, p. 3-11, 2004.

TELLER, Christoph.; DENNIS, Charles. **The effect of ambient scent on consumers' perception, emotions, and behaviour:** a critical review. Journal of Marketing Management. v. 28, n. 1–2, p. 14–36, 2012.

TURLEY, W.; MILLIMAN, Ronald E. **Atmospheric effects on shopping behavior: a review of the experiential evidence.** Journal of Business Research. v. 49, p.193–211,

VIEIRA, Valter Afonso. **Visual aesthetics in store environment and its moderating role on consumer intention.** Journal of Consumer Behaviour. v. 9, p. 364-380, 2010.

VIEIRA, Valter Afonso. **Stimuli–organism–response framework: a meta-analytic review in the store environment.** Journal of Business Research. 2012.

WANG, Liz C.; HSIAO, Daniel Fujen. **Antecedents off low in retail store shopping.** Journal of Retailing and Consumer Services. v .19, p. 381–389, 2012.

WARD, Philippa.; DAVIES, Barry J.; KOOIJMAN. **Olfaction and the retail environment: examining the influence of ambient scent.** Service Business. v. 1, p. 295–316, 2007.

WALSH Gianfranco.; SHIU, Edward.; HASSAN, Louise M.; MICHAELIDOU, Nina.; BEATTY, Sharon E. **Emotions, store-environmental cues, store-choice criteria, and marketing outcomes.** Journal of Business Research. v. 64, p.737–744, 2011.

YOON, Sungjoon. **Antecedents and consequences of in-store experiences based on an experiential typology.** European Journal of Marketing.v 47, 2012.

A Orientação para Aprendizagem e Orientação ao Empreendedorismo na Vantagem do Produto

Autores:

Roberta Rodrigues Faoro: Doutorado em Administração pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul – PUCRS e professora na Universidade Caxias do Sul – UCS.
E-mail: roberta.faoro@ucs.br.

Marcelo Faoro de Abreu: Doutorado em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS e professor na Universidade Caxias do Sul – UCS.
E-mail: marcelo.faoro@ucs.br

Resumo

O propósito deste ensaio é discutir a orientação para aprendizagem (OA) como antecedente, mediadora e moderadora da relação entre orientação empreendedora (OE) e vantagem do produto (VP), e por último a OA e OE como antecedentes na VP. O ponto de partida é a reflexão sobre os constructos de OA, OE e VP. Ao final deste estudo, propõem-se quatro modelos teóricos, que procuram dar uma visão geral da discussão aqui realizada. A discussão apresentada neste ensaio limita-se ao cunho teórico sendo, portanto, de fundamental importância à realização de estudos empíricos com vistas à validação ou rejeição das proposições aqui apresentadas.

Palavras-chave: Orientação para aprendizagem, Orientação empreendedora, Vantagem do produto.

Abstract

The purpose of this essay is to discuss the learning orientation (OL) as an antecedent, mediator and moderator of the relationship between entrepreneurial orientation (OE) and product advantage (PA), and finally the OL and OE as antecedents in PA. The starting point is the reflection on the constructs of OL, OE and PA. At the end of this study, we propose four theoretical models that try to give an overview of the discussion held here. The discussion presented in this paper is limited to the theoretical, it is therefore of fundamental importance to the realization of empirical studies aimed at validation or rejection of the proposals presented here.

Keywords: Learning orientation, entrepreneurial orientation, Product Advantage.

Introdução

Apesar de uma vasta literatura sobre orientação para aprendizagem (SINKULA; BAKER; NOORDEWIER, 1997; PERIN; SAMPAIO; FALEIRO, 2004), orientação ao empreendedorismo (MILLER, 1983; COVIN; SLEVIN, 1989, 1990) e vantagem do produto (PORTER, 1980, 1999; ROGERS, 1995) são escassos os estudos que tratam a orientação para aprendizagem como antecedente, mediadora e moderadora da relação entre orientação empreendedora e vantagem do produto, e por último a orientação para aprendizagem e orientação empreendedora como antecedentes na vantagem do produto.

A orientação para aprendizagem com base em Sinkula, Baker e Noordewier (1997) é definida como tendo uma postura de compromisso com a aprendizagem através de uma visão compartilhada e oportunizando a equipe trabalhar com a mente aberta, valorizando a iniciativa

e o rompimento dos paradigmas vigentes da organização (PERIN; SAMPAIO; FALEIRO, 2004). Quanto à orientação ao empreendedorismo em termos organizacionais, a base fundamental desta orientação é que empresas empreendedoras diferem das demais empresas. Miller (1983) argumenta que “empresas empreendedoras” se destacam por forte ênfase simultânea em inovação, proatividade e aceitação de riscos. Já a vantagem do produto pode ser definida como “um produto de superioridade percebida em relação à concorrência de produtos” (SONG; MONTOYA-WEISS, 2001, p. 65), podendo ser por diferenciação ou custo (NAMWOON; ATUAHENE-GIMA, 2010; PORTER, 1980, 1999), enfoque (PORTER, 1980, 1999), proficiência da equipe (LI; CALANTONE, 1998; NAKATA; IM; PARK; HÁ, 2006), retorno financeiro e prestígio social (ROGERS, 1995) e ou valor percebido pelo cliente (LANGERAK; HULTINK; ROBBEN, 2004; NAKATA; IM; PARK; HÁ, 2006; SONG; MONTOYA-WEISS, 2001). Portanto, a ênfase neste trabalho foi à discussão da orientação para aprendizagem como um constructo importante para a vantagem do produto.

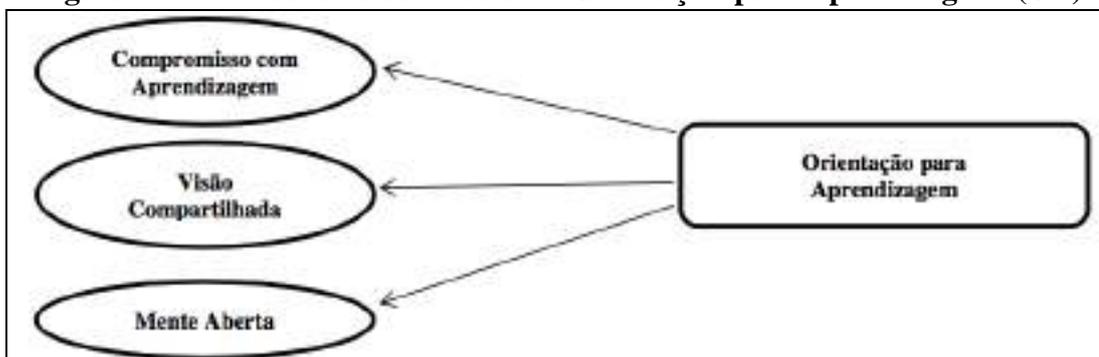
Com o intuito de colaborar com estes temas, o presente o ensaio teórico está organizado a partir das conceituações de orientação para aprendizagem, orientação ao empreendedorismo e vantagem do produto, após são propostos quatro modelos teóricos, que procuram dar uma visão geral da discussão realizada neste trabalho. Busca-se demonstrar com o primeiro modelo a orientação para aprendizagem como antecedente da relação entre orientação empreendedora e vantagem do produto, no segundo modelo a orientação para aprendizagem como mediadora da relação entre orientação empreendedora e vantagem do produto, no terceiro modelo a orientação para aprendizagem como moderadora da relação entre orientação empreendedora e vantagem do produto e no quarto e último modelo a orientação para aprendizagem e orientação empreendedora como antecedentes na vantagem do produto, por fim, são apresentadas algumas considerações finais e as referências utilizadas no trabalho.

2 Orientação para aprendizagem

Sinkula (1994) refere-se à orientação para aprendizagem (OA) como o conhecimento ampliado, reconhece que a capacidade de aplicar o conhecimento implica em um maior nível de aprendizagem. OA, um tipo de conhecimento baseado em capacidade de recursos, tem sido reconhecida como um processo fundamental que contribui para a inovação bem-sucedida, que determina e suporta uma organização de sucesso (CASEY, 2005). Hult, Hurley e Knight (2004) dizem que OA ocorre principalmente no desenvolvimento de novos conhecimentos tendo potencial de influenciar os valores e crenças da cultura da organização. Para Baker e Sinkula (1999a, p. 413), a OA é “o conjunto de valores que influencia o grau com que a organização está satisfeita com as suas teorias em uso, modelos mentais e a lógica dominante”. A OA tem como objetivos principais a criação, utilização e distribuição do conhecimento para aumentar a vantagem competitiva. Isso inclui a obtenção de informações sobre as necessidades dos clientes, as mudanças no mercado e as ações dos concorrentes, bem como o desenvolvimento de novas tecnologias para criar novos produtos superiores aos dos concorrentes (CALANTONE; CAVUSGIL; ZHAO, 2002). Os autores descrevem quatro componentes da OA: compromisso com a aprendizagem, visão compartilhada, mente aberta e partilha de conhecimento intraorganizacional. Este último está incluído porque o aprendizado não pode ocorrer a menos que uma organização tenha um sistema eficaz e eficiente de compartilhamento de informações, que permite uma reavaliação das estratégias de decisões anteriores e as atividades de execuções (MOORMAN; MINER, 1998). Conforme ilustrado na Figura 1, neste estudo são consideradas somente as três primeiras dimensões: compromisso com a aprendizagem, visão compartilhada e mente aberta (SINKULA; BAKER;

NOORDWIER, 1997) que são amplamente utilizadas na comunidade acadêmica no constructo de OA.

Figura 1 - Dimensões do constructo de Orientação para Aprendizagem (OA)



Fonte: Adaptado de Sinkula, Baker e Noordwier (1997, p. 307).

Compromisso com a aprendizagem: Compromisso com a aprendizagem é o valor fundamental para a valorização e promoção da aprendizagem na organização. Esta dimensão influencia se uma organização é susceptível de promover uma cultura de aprendizagem. Se uma organização coloca pouco valor na aprendizagem, será pouco provável que a aprendizagem ocorra. O compromisso com o aprendizado está relacionado aos princípios de aprendizagem (SINKULA; BAKER; NOORDWIER, 1997), ou seja, a organização tem como função incentivar o desenvolvimento do conhecimento aos seus colaboradores para os mesmos estarem motivados a exercer atividades de aprendizagem (CALANTONE; CAVUSGIL; ZHAO, 2002).

Visão compartilhada: A organização deve ter uma missão genuína para que as pessoas deem o melhor de si e adotem uma visão compartilhada, na qual prevaleça o compromisso e o comprometimento em lugar da aceitação. Assim, os líderes aprendem que não há como querer ditar uma visão, acreditando que ela será assimilada automaticamente (SENGE, 1992).

Mente aberta: Mente aberta refere-se a aceitar novas ideias, realizar avaliações críticas e romper paradigmas existentes (SINKULA; BAKER; NOORDWIER, 1997). Muitas falhas cometidas pelas pessoas e organizações provêm dos modelos mentais. Muitas ideias novas deixam de ser colocadas em prática porque podem de alguma forma conflitar com imagens internas e profundamente arraigadas a respeito do funcionamento do mundo. Os modelos mentais são responsáveis, então, por muitos dos distúrbios de percepção (SENGE, 1992). Sucessos e fracassos do passado apoiam a formação de modelos mentais sobre como funciona o mercado. Com o passar do tempo, esses modelos já podem não ser verdadeiros, mas ainda podem funcionar se uma organização tem a mente aberta para questioná-los (SINKULA; BAKER; NOORDWIER, 1997).

Compromisso com a aprendizagem, visão compartilhada e mente aberta (SINKULA; BAKER; NOORDWIER, 1997) enfatizam o valor da organização na obtenção de conhecimentos. A OA é considerada como a entrada de conhecimento, podendo gerar inovação na empresa e esta, ser vista como o resultado do esforço de aprendizagem. Uma organização comprometida com a aprendizagem busca uma compreensão plena de seu ambiente, incluindo clientes, concorrentes e tecnologias emergentes (CALANTONE; CAVUSGIL; ZHAO, 2002). Para Baker e Sinkula (2007), dois tipos de aprendizagem são pré-requisitos para dois tipos de inovação. A primeira é associada ao aprendizado adaptativo inspirando a inovação incremental, enquanto a segunda está associada com a aprendizagem generativa inspirando a inovação radical, ou seja, a aprendizagem adaptativa está relacionada aos atuais modelos mentais enquanto, que a aprendizagem generativa leva a adoção de novos

modelos mentais que abrem caminho para inovações radicais. Já os resultados de Namwoon e Atuahene-Gima (2010) que em seu artigo tem como objetivo a compreensão do quanto à aprendizagem exploratória e de exploração influencia no sucesso de novos produtos sob a ótica de duas dimensões importantes de vantagem do produto: diferenciação e custo. Pode-se destacar que: a) aprendizagem exploratória contribui para a diferenciação do novo produto, pois envolve as oportunidades de aprendizagem na aquisição de novos conhecimentos para a organização; b) aprendizagem por exploração aumenta a eficiência de custos no desenvolvimento de novos produtos uma vez que visa o uso, aprimoramento e manutenção do conhecimento disponível na organização, estando intimamente relacionada com as experiências organizacionais.

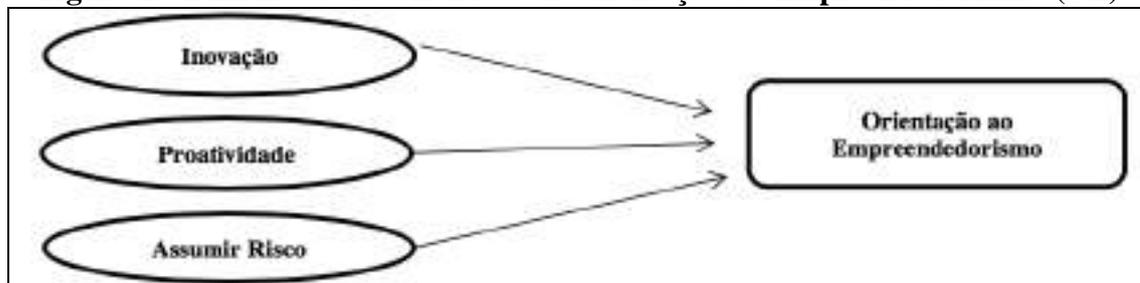
É importante ressaltar, ainda, que as organizações que utilizam como cultura a OA permitem a implementação de novas ideias, produtos ou processos (CALANTONE; CAVUSGIL; ZHAO, 2002). A aprendizagem também reflete uma apreciação e desejo de assimilar novas ideias (HURLEY; HULT, 1998). Portanto, um clima positivo de aprendizagem é benéfico para as empresas que aspiram destacar-se dos concorrentes, para isso, é necessário que os gestores encorajem seus colaboradores a usar o tempo da empresa para buscar o conhecimento que pode estar fora do âmbito imediato de seu trabalho (CALANTONE; CAVUSGIL; ZHAO, 2002). Através da integração interfuncional, os colaboradores aprendem e desenvolvem novas habilidades, bem como a partilha de conhecimentos existentes, os quais são cruciais para o desempenho da organização (NONAKA, 1991). A descoberta sobre o efeito principal da OA no desempenho das empresas replica e estende-se por pesquisa de Sinkula e Baker (1999), que encontraram uma relação positiva entre orientação para aprendizagem e desempenho da empresa. É essencial ocorrerem estudos futuros sobre OA para o avanço contínuo desta orientação, pois direta ou indiretamente influencia na vantagem competitiva (CALANTONE; CAVUSGIL; ZHAO, 2002). Por fim, o estudo realizado por Perin, Sampaio e Faleiro (2004, p. 97) demonstra que “a Orientação para Aprendizagem pode potencializar significativamente a Orientação para o Mercado, afetando indiretamente e de forma positiva a Inovação. Neste sentido, parece ser razoável o argumento de que uma organização deveria estimular em seus funcionários a postura de compromisso com a aprendizagem e de mente aberta, valorizando a iniciativa de rompimento dos paradigmas vigentes na organização. Seria razoável também o compartilhamento da visão de futuro idealizada para a organização com os funcionários dos seus diversos níveis”.

3 Orientação ao empreendedorismo

A introdução do constructo de Orientação ao Empreendedorismo (OE) por Miller (1983) e o seu desenvolvimento por Covin e Slevin (1989, 1990) estabeleceram o que se tornou uma conceituação comumente aceita do que significa para uma empresa ser "empreendedora". Miller (1983) conceitua como “empresas empreendedoras” aquelas que são, simultaneamente, proativas, assumem riscos e são inovadoras, ou seja, conforme ilustrado na Figura 2, Miller (1983) sugere que a OE de uma empresa é demonstrada pelo grau em que os gestores estão dispostos a assumir riscos ligados aos negócios, para favorecer mudança e inovação. Da mesma forma, Covin e Slevin (1989, p. 77) escreveram: “a conservação da OE de uma empresa é demonstrada pelo grau em que a alta gestão está disposta a assumir riscos relacionados aos negócios, para favorecer a mudança e a inovação, a fim de obter uma vantagem competitiva para sua empresa e competir agressivamente com outras empresas”. Esta concepção foi empregada em mais de 200 estudos em uma ampla variedade de campos que vão da gestão de marketing (LUO; SIVAKUMAR; LIU, 2005) aos cuidados de saúde (DAVIS; MARINO; AARON, 2006) e, tornaram-se firmemente

incorporados na rede nomológica de pesquisa sobre empreendedorismo (GEORGE; MARINO, 2011). Portanto, Miller (1983, p. 771) sintetiza a definição de empresa empreendedora como sendo aquela que "se envolve em inovações de mercado, de produto, compromete-se em empreendimentos arriscados e, é proativa em inovações".

Figura 2 - Dimensões do constructo de Orientação ao Empreendedorismo (OE)



Fonte: Adaptado de George e Marino (2011, p. 1001).

Inovação: Thompson (1965) define a inovação como a geração, aceitação e implementação de novas ideias, processos, produtos ou serviços. Inovação é um processo iterativo iniciado pela percepção de um novo mercado e/ou nova oportunidade de serviço de uma invenção de base tecnológica que leva ao desenvolvimento, produção e as tarefas de marketing que se esforçam para o sucesso comercial da invenção (GARCIA; CALANTONE, 2002). Esta definição pode ser dividida em duas importantes distinções: 1) o processo de inovação compreende o desenvolvimento tecnológico de uma invenção combinada com a introdução no mercado da invenção para usuários finais por meio da adoção e difusão (ABERNATHY; CLARK, 1985) e 2) o processo de inovação é iterativo na natureza e, portanto, automaticamente inclui a primeira introdução de uma inovação e à reintrodução de uma inovação melhor (ALI; KRAPFEL; LABAHN, 1995). Assim, as ideias inovadoras são caracterizadas por informações limitadas disponíveis sobre o comportamento dos clientes, concorrentes potenciais, ou "como fazer as coisas funcionarem" em primeiro lugar. Ainda, segundo Koellinger (2008), por definição a inovação requer novidade e é necessário que haja coragem para "conquistar um território desconhecido" (KOELLINGER, 2008).

Proatividade: uma tendência a adotar uma postura competitiva, iniciando ações antes que os concorrentes reconheçam (LI; LIU; ZHAO, 2006). Preocupa-se em descobrir e satisfazer as necessidades latentes dos clientes através de observação do comportamento dos clientes para descobrir novas oportunidades de mercado (ATUAHENE-GIMA; SLATER; OLSON, 2005). Em particular, a ênfase no ser proativa em direção a novas oportunidades cultiva as capacidades que possibilitam à empresa criar produtos não só à frente aos concorrentes, mas também frente ao reconhecimento dos clientes existentes (SLATER; NARVER, 1995).

Assumir Risco: uma forte ênfase em assumir projetos de alto risco que têm a chance de retornos muito elevados (LI; LIU; ZHAO, 2006). Lee, Lee e Pennings (2001) mediram a propensão de assumir riscos ao nível da empresa por dois índices: 1) o número de projetos arriscados de pesquisa e desenvolvimento e 2) as despesas com projetos arriscados em pesquisa e desenvolvimento. Para assumir riscos é necessário aproveitar as oportunidades de crescimento arriscadas e tomar decisões corajosas, apesar das incertezas do mercado (GEORGE; MARINO, 2011).

Um exemplo do papel do constructo OE pode ser quando examinamos o conceito de empreendedorismo corporativo. Alguns autores têm sugerido que a OE é uma medida direta de empreendedorismo corporativo (KEMELGOR, 2002). No entanto, outros autores como Zahra (1991) sugeriram que a OE representa "a orientação de uma empresa, ao invés do engajamento real em atividades de empreendedorismo corporativo" e Dess e Lumpkin (2005) afirmam que a OE é um antecedente necessário para empreendedorismo corporativo. Já Yiu e

Lau (2008), postulam que o empreendedorismo corporativo desempenha um papel único de configuração de recursos de capital e transformação em empresas de mercados emergentes através da contínua renovação de competências da empresa para que a congruência com o ambiente em mudança possa ser alcançada.

Hult, Hurley e Knight (2004), definem que a OE personifica as qualidades de proatividade, agressividade e iniciativa podendo impulsionar os gestores à ação em vários projetos de inovação. Assim, a OE pode ser considerada como a faísca que inflama a empresa em ações inovadoras. Slater e Narver (1995, p. 68) sugerem que a OE reforça a criação de novos negócios dentro do negócio existente e renova ou revitaliza empresas em curso que se tornaram estagnadas ou exigem transformação. Sendo assim, uma empresa que tem uma cultura orientada ao empreendedorismo está mais propensa à criação de novos produtos, novos empreendimentos e maior agressividade competitiva que são características ousadas e de tolerância ao risco em novos mercados (LUMPKIN; DESS, 1996; COOPER; WOO; DUNKELBERG, 1989). Para uma empresa ter uma cultura voltada para a OE é necessário que os líderes desenvolvam uma mentalidade empreendedora. Pessoas com uma mentalidade empreendedora buscam por oportunidades de empreendedorismo existentes em ambientes empresariais incertos e então, determinam as competências necessárias para explorá-las com sucesso (COVIN; SLEVIN, 2002; MCGRATH; MACMILLAN, 2000; IRELAND; HITT; SIRMON, 2003).

Corroborando com os autores acima, Perin, Sampaio e Simões (2011, p. 76) apresentam conclusões de estudo, em que:

“uma influência direta, forte e positiva da orientação ao empreendedorismo sobre o desenvolvimento da inovação radical, dentro da realidade brasileira, demonstrando que a propensão ao risco, à proatividade e à inovação, estimula a busca pela introdução no mercado de novos produtos ou serviços que tornem obsoletos aqueles já existentes, promovendo mudanças fundamentais nos produtos principais e representando novas maneiras de satisfazer as necessidades dos consumidores”.

Koellinger (2008) diz que o perfil do empresário é um fator importante para uma empresa ter OE. O empreendedor depende tanto de fatores individuais como do ambiente em que o mesmo está situado. Em particular, o desemprego, elevado nível de educação e um elevado grau de autoconfiança são fatores significativos associados com capacidade de inovação empresarial, a nível individual. Além disso, os empresários que vivem em países desenvolvidos são mais propensos a se envolver em ideias de negócio inovadoras. A importância relativa destes diferentes tipos de inovação empreendedora no crescimento é susceptível com o nível de desenvolvimento econômico. Já Salavou e Lioukas (2003) sugerem que se os gestores se comportarem de forma proativa e assumirem riscos serão favorecidas as inovações radicais de produtos. Para favorecer estas inovações radicais no produto Li, Liu e Zhao (2006) argumentam que o sistema de controle interno nas empresas orientadas para o empreendedorismo deve estimular uma maior tomada de risco e exploração de novos cenários e territórios inexplorados (LUMPKIN; DESS, 1996; MARCH, 1991). Assim, a ênfase no controle pessoal é coerente com essa orientação. O controle pessoal deve recompensar a tomada de risco, a criatividade e a busca de oportunidades através de grandes inovações e exploração (GOOLD; CAMPBELL, 1987).

Por fim, apesar da ampla aceitação na comunidade acadêmica do constructo de Miller (1983), são necessários mais estudos para continuar a construir novos conhecimentos em torno deste conceito ou até mesmo a construção de outras dimensões mais específicas (LUMPKIN; DESS, 1996), pois existe ainda uma falta de consistência na definição do mesmo. Embora a aplicação de uma nova construção em outros contextos é um meio válido para o avanço do conhecimento, porém é importante para os pesquisadores considerar a natureza do constructo com o qual eles estão lidando e o seu nível de abstração, a fim de adequadamente alargar a utilização do conceito a estas áreas (GEORGE; MARINO, 2011).

4 Vantagem do produto

Rogers (1995) define que quatro atributos explicam a taxa de adoção de novos produtos: a vantagem do produto, a compatibilidade, a testabilidade e a observabilidade. A vantagem do produto refere-se ao grau com que a inovação é percebida como melhor do que a ideia que está sendo substituída. Pode ser medida em função do retorno financeiro, prestígio social, baixo custo inicial, e outros. A compatibilidade refere-se ao grau com que a inovação é percebida como compatível com os valores existentes, as experiências passadas e as necessidades dos potenciais adotantes. Reduz a incerteza e, não a considerar pode levar a intensas resistências. A testabilidade refere-se ao grau com que o potencial adotante pode experimentar o produto antes de adquiri-lo. Uma maior testabilidade reduz a incerteza da aquisição, promovendo uma adoção mais rápida. E a observabilidade indica o quanto os resultados de uma inovação são visíveis. No entanto, a vantagem do produto é considerada a principal característica para explicar a adoção de novos produtos (LANGERAK; HULTINK; ROBBEN, 2004).

Langerak, Hultink e Robben (2004) constataram que a vantagem do produto tem uma relação positiva com o desempenho do novo produto e reafirmam que a vantagem do produto é uma condição *sine qua non*. Os autores enfatizam que a equipe deve-se certificar dos desejos dos clientes no contexto do ambiente competitivo e em seguida, através da análise, distribuição e usando as informações resultantes para criar valor para os clientes e de forma adequada, fornecer *feedback* das informações para todos os interessados. Li e Calantone (1998) afirmam que conhecimento e competência da equipe estão positivamente relacionados com a vantagem do produto. Em mercados competitivos as vantagens do produto são definidas como o produto superior em relação aos produtos dos concorrentes que são obtidos pelo contínuo esforço da empresa em conquistar um melhor desempenho no mercado (NAMWOON; ATUAHENE-GIMA, 2010). Os autores com base na literatura sugerem que estas vantagens estão divididas em duas estratégias que são a diferenciação do novo produto e o produto de menor custo. Já para Porter (1980), as empresas em geral podem adotar três tipos de estratégia competitiva, criando uma posição defensável em longo prazo e superar os concorrentes, estas estratégias são: a liderança no custo total, a diferenciação e o enfoque.

Liderança no custo total: visa obter vantagens competitivas pela oferta de produtos e serviços (em geral padronizados) a custos mais baixos do que os concorrentes (PORTER, 1980). Para que sejam atingidas as metas de liderança no custo é necessária à construção agressiva de instalações em escala eficiente, constante busca de reduções de custos pela experiência, rígido controle dos custos e despesas gerais, como a minimização dos custos de pesquisa e desenvolvimento, força de vendas, e propaganda (PORTER, 1999).

Diferenciação: busca alcançar vantagens pela introdução de um ou mais elementos de diferenciação nos produtos e serviços, que justifiquem preços mais elevados (PORTER, 1980). A diferenciação pode se dar de diferentes formas, tais como projeto ou imagem da marca, tecnologia, peculiaridades, produtos ou serviços personalizados, rede de distribuição, dentre outros (PORTER, 1999). Porter (1999) ainda destaca que, mesmo não sendo o alvo estratégico primário, os custos não devem ser ignorados.

Enfoque: procura obter vantagens competitivas ou pela oferta de produtos e serviços com menores custos, ou pela diferenciação dos mesmos, mas em um segmento de mercado mais localizado ou restrito (PORTER, 1980). Esta estratégia baseia-se no pressuposto de que a empresa pode atender seu alvo estratégico específico mais efetiva ou eficientemente do que os concorrentes que estão atuando de forma mais ampla (PORTER, 1999). Como consequência, a empresa acaba atingindo a diferenciação por especializar-se e atender de forma mais adequada às necessidades do seu alvo específico, ou os custos podem cair em função da especialização, ou ambos (PORTER, 1999).

Embora as estratégias competitivas de custo, diferenciação e enfoque (PORTER, 1980), refletem diferentes modos de garantir o desempenho do mercado, novos produtos geralmente incorporam ambos os atributos, em diferentes pesos, dependendo do competidor e situações ambientais (BHARADWAJ; VARADARAJAN; FAHY, 1993; SRIVASTAVA; FAHEY; CHRISTENSEN, 2001). Namwoon e Atuahene-Gima (2010) argumentam que a diferenciação de produtos e a eficiência de custos podem coexistir no mesmo produto. Por outro lado, as estratégias das vantagens de novos produtos também podem depender da forma como uma categoria de produto é definida na estrutura de mercado (SRIVASTAVA; LEONE; SHOCKER, 1981).

Vantagem de produto refere-se a “um produto de superioridade percebida em relação à concorrência de produtos” (SONG; MONTOYA-WEISS, 2001, p. 65). De acordo com esta definição bastante abrangente, Nakata et al. (2006) ao realizar o estudo de 260 gestores dos países da Coreia e do Japão propuseram oito itens que podem incidir na vantagem do produto, os quais são: singularidade, cumprimento da necessidade, utilidade, qualidade, benefícios, capacidade de resolução de problemas, inovação e diferença radical em relação às ofertas da concorrência. Neste mesmo estudo os autores concluíram que a orientação para o cliente, integração funcional cruzada e proficiência da equipe de novos produtos foram identificados como antecedentes da vantagem de novos produtos, embora os efeitos não fossem uniformes nos dois países. Além disso, Nakata et al. (2006) descobriram em seu estudo que a vantagem do novo produto executa uma função mediadora dos antecedentes para o desempenho de novos produtos.

Diante do exposto acima, os estudos apontam para o valor de criar vantagem no novo produto, pois a constatação de que a vantagem do produto tem uma relação positiva com o desempenho do novo produto demonstra que uma cultura orientada para o mercado é importante para o desenvolvimento e lançamento de novos produtos com as características necessárias para ser bem-sucedido (LANGERAK; HULTINK; ROBBEN, 2004). Isto implica em uma empresa com orientação para o cliente e com proficiência da equipe de novos produtos para criar valor superior para os clientes (NAKATA et al., 2006), podendo ser através da liderança no custo total, da diferenciação e do enfoque (PORTER, 1980). Desta forma, uma cultura orientada para o mercado garante que os novos produtos ajudem os clientes a alcançar seus objetivos de consumo ou de produção. Assim, os gestores devem fazer o possível para construir uma cultura orientada para o mercado para garantir a vantagem do novo produto (LANGERAK; HULTINK; ROBBEN, 2004).

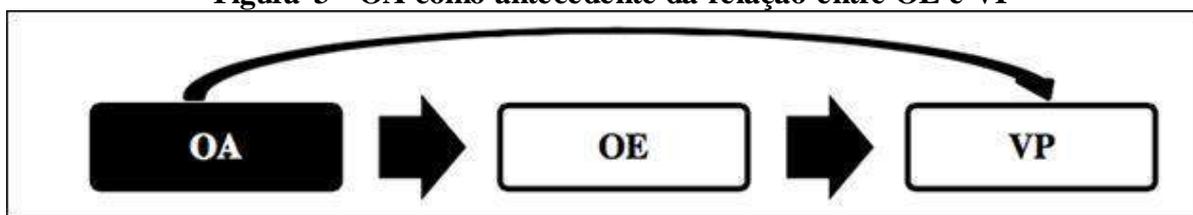
5 Modelos teóricos dos constructos de orientação para aprendizagem e orientação ao empreendedorismo em relação à vantagem do produto.

Nesta seção são propostos quatro modelos teóricos, representados nas Figuras 3, 4, 5 e 6 que procuram dar uma visão geral da discussão realizada neste trabalho. Busca-se demonstrar com o primeiro modelo (Figura 3) a orientação para aprendizagem como antecedente da relação entre orientação empreendedora e vantagem do produto, no segundo modelo (Figura 4) a orientação para aprendizagem como mediadora da relação entre orientação empreendedora e vantagem do produto, no terceiro modelo (Figura 5) a orientação para aprendizagem como moderadora da relação entre orientação empreendedora e vantagem do produto e no quarto e último modelo (Figura 6) a orientação para aprendizagem e orientação empreendedora como antecedentes na vantagem do produto.

5.1 Orientação para aprendizagem como antecedente da relação entre orientação empreendedora e vantagem do produto.

Hult, Hurley e Knight (2004) abordam a forma como os principais antecedentes de inovação estão relacionados e o impacto deles coletivamente no desempenho do negócio e da organização. Os autores, com base em seus estudos, confirmam que a OA está positivamente relacionada com a inovação, por outro lado, o efeito direto da OA sobre o desempenho é insignificante, sugerindo que a OA deve ser mediada por alguma outra construção, tais como inovação, a fim de ter um efeito sobre o desempenho dos negócios. Em geral, as evidências do estudo dos autores ressaltam a importância da ênfase gerencial sobre a criação de um ambiente de negócios interno propício para as atividades inovadoras, pois uma forte OA é necessária para permitir que uma empresa desenvolva vantagens competitivas (BAKER; SINKULA, 1999a; PORTER, 1980). Portanto, a administração deve incentivar e capacitar seus funcionários para aprender continuamente e avaliar criticamente os processos, as necessidades externas, e tecnologias de seus clientes e concorrentes. Assim, eles serão capazes de preservar e valorizar de forma proativa as suas capacidades, reduzindo o risco de ignorar o potencial das novas tendências e práticas (PALADINO, 2007). Conforme Sinkula, Baker e Noordwier (1997) uma organização que tem como cultura a orientação para aprendizagem tem como compromisso a aprendizagem, através de uma visão compartilhada e com uma equipe de mente aberta, possibilitando um ambiente proativo, inovador e podendo assumir riscos (MILLER, 1983; COVIN; SLEVIN, 1989, 1990; GEORGE; MARINO, 2011). Diante do exposto acima, a Figura 3 apresenta o primeiro modelo teórico, que propõem a Orientação para Aprendizagem como antecedente da relação entre Orientação ao Empreendedorismo e Vantagem do Produto.

Figura 3 - OA como antecedente da relação entre OE e VP



Fonte: Elaborado pelos Autores

Corroborando com a proposição do primeiro modelo teórico, o estudo de Calantone, Cavusgil e Zhao (2002) investigam as relações entre OA, à inovação da empresa e desempenho da empresa, através de um modelo elaborado a partir da teoria de aprendizagem organizacional e da literatura do novo produto. No estudo dos autores a OA propõe-se um antecedente importante da capacidade de inovação na empresa, que por sua vez, influencia o desempenho da empresa. Com base nos resultados uma série de orientações pode ser oferecida tanto para acadêmicos quanto para profissionais sobre o papel da aprendizagem de orientação em matéria de inovação da empresa. Calantone, Cavusgil e Zhao (2002) sugerem que quanto maior o nível da OA, maior o grau de inovatividade da empresa, este resultado aponta que a inovação é um amplo processo de aprendizagem que permite a implementação de novas ideias, produtos ou processos. Portanto, uma organização comprometida com a aprendizagem pode aumentar a sua capacidade de inovação em três maneiras. Primeiro, é mais provável que seja comprometida com a inovação, tendo o estado da arte da tecnologia, e usar essa tecnologia em inovação (CALANTONE; CAVUSGIL; ZHAO, 2002). Em segundo lugar, a organização é provável que não perca as oportunidades criadas pela demanda de mercados emergentes, porque tem o conhecimento e a capacidade de compreender e antecipar as necessidades dos clientes (DAMANPOUR, 1991; CAHILL, 1996). Terceiro, uma organização comprometida com a aprendizagem é provável que tenha maior capacidade de inovação do que os concorrentes (DAMANPOUR, 1991). Outro achado nos estudos de Calantone, Cavusgil e Zhao (2002) apresentou que quanto maior o nível de orientação para aprendizagem, maior o desempenho da empresa, este resultado demonstra que o *feedback* dos

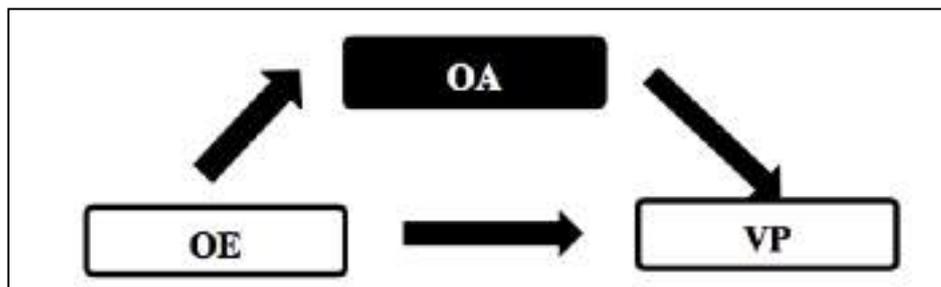
clientes, canais e concorrentes devem ser utilizados para desenvolver a competência do núcleo. A orientação de aprendizagem influencia o grau em que as empresas são susceptíveis de promover a aprendizagem generativa como uma competência central de longa duração (SINKULA; BAKER; NOORDEWIER, 1997; HUNT; MORGAN, 1996), podendo assim, gerar vantagem no produto, através da diferenciação ou do custo ou até mesmo do prestígio social que seja percebido valor pelo cliente (NAMWOON; ATUAHENE-GIMA, 2010; PORTER, 1980, 1999; ROGERS, 1995; LANGERAK; HULTINK; ROBBEN, 2004).

5.2 Orientação para Aprendizagem como mediadora da relação entre Orientação Empreendedora e Vantagem do Produto

Zhou, Yim e Tse (2005) conceituaram e testaram empiricamente um modelo que une três orientações estratégicas (orientação de mercado, orientação tecnológica e orientação ao empreendedorismo) e as forças de mercado, tendo como mediação a aprendizagem organizacional, nas descobertas de inovações e desempenho da empresa. Os autores, em seu estudo, testaram o papel de mediação da aprendizagem organizacional entre orientações estratégicas e as descobertas de inovações e apresentam como resultado que aprender afeta positivamente a inovação baseada na tecnologia, mas não a inovação baseada no mercado. Assim, aprendizagem não é um mediador entre a orientação de mercado e inovação baseada no mercado. A aprendizagem organizacional media inteiramente os relacionamentos entre a orientação do mercado e a inovação baseada em tecnologia e media parcialmente os relacionamentos entre orientação tecnológica e orientação ao empreendedorismo e a inovação baseada em tecnologia. O estudo de Wang (2008) conclui que OA media à relação entre OE e o desempenho. Portanto, recomendam-se futuras investigações nas inferências apresentadas no segundo modelo teórico, ilustrado na Figura 4, que propõem a Orientação para Aprendizagem como mediadora da relação entre Orientação ao Empreendedorismo e Vantagem do Produto.

Baker e Sinkula (2005) sugerem que a orientação para o mercado inspirada pela aprendizagem produtiva pode realmente diminuir o sucesso das empresas de novos produtos, se a aprendizagem generativa não for acompanhada pela capacidade de suporte que pode alavancar a aprendizagem em inovações radicais. A incapacidade de converter aprendizagem generativa em inovações radicais podem desperdiçar os esforços das empresas geradoras de aprendizagem. Por fim, a inclusão de orientação para o mercado, o sucesso do novo produto, rentabilidade, participação de mercado, prioridade de aprendizagem produtiva, e prioridade de inovação radical em uma ampla rede nomológica fornece uma compreensão mais completa do impacto de orientação para o mercado sobre o desempenho organizacional e suas limitações. Diante disso, os autores reforçam a importância de estudar os recursos, práticas e estratégias de negócios que moderam a taxa de conversão de sucesso de novos produtos em ganhos de participação de mercado e de aprendizagem produtiva atualizado em inovações radicais. Esses fatores, uma vez identificados, são parceiros importantes para a orientação de mercado que devem ser integrados modelos mais completos de desenvolvimento de novos produtos e rentabilidade. Com base nas pesquisas de Baker e Sinkula (2005 e 2007), ratifica-se o estudo do segundo modelo teórico apresentado na Figura 4.

Figura 4 – OA como mediadora da relação entre OE e VP

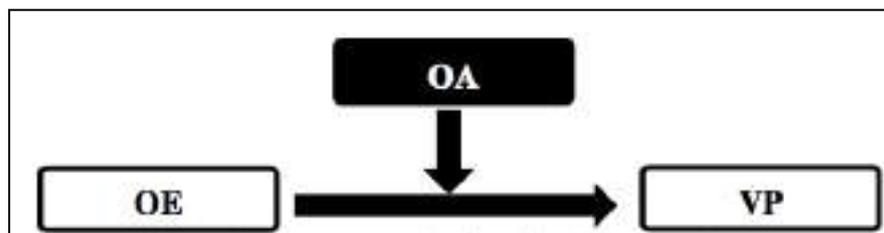


Fonte: Elaborado pelos Autores

Podem-se citar outros trabalhos para defender o estudo desta proposição apresentada na Figura 4. Empresas orientadas ao empreendedorismo buscam informações do mercado de forma proativa, o que exige a capacidade de aprender com o intuito de reduzir a incerteza. OE envolve a atitude de aproveitar oportunidades e não ações direcionadas à inovação. Se a OA for alta, a proatividade e os riscos assumidos podem ser desenvolvidos para estimular a capacidade de inovação (RHEE; PARK; LEE, 2009). O estudo de Baker e Sinkula (2007) que avaliaram empiricamente se o grau de orientação para o mercado influencia as prioridades nas inovações, utilizando como mediadores dois tipos de aprendizagem organizacional, de adaptação e generativa, que são pré-requisitos para os dois tipos de inovação, incremental e radical respectivamente (BAKER; SINKULA, 2002; SLATER; NARVER, 1995). O estudo de Baker e Sinkula (2007) sustentou que a orientação para o mercado teve uma influência indireta positiva no sucesso de novos produtos através da aprendizagem generativa inspirada na inovação radical, por outro lado, não teve influência sobre a aprendizagem adaptativa na prioridade das empresas ou na prioridade da inovação incremental, ou seja, embora a aprendizagem adaptativa inspire a inovação incremental é esperada a forma mais comum de inovação, a prioridade em empresas com aprendizagem generativa inspirando inovação radical é mais diretamente relacionada ao sucesso de programas de novos produtos. Por fim, o estudo de Fernandes e Santos (2008) sustenta a ideia de que o empreendedorismo é fator seminal ao desenvolvimento da aprendizagem organizacional, portanto, as empresas devem atentar para uma postura empreendedora como fator indispensável à aquisição de competências e, conseqüentemente, vantagem competitiva.

5.3 Orientação para Aprendizagem como moderadora da relação entre Orientação Empreendedora e Vantagem do Produto

Atuahene-Gima, Slater e Olson (2005) procuraram desenvolver o entendimento de que a orientação para o mercado (OM) reativa e proativa têm efeitos sobre o desempenho curvilíneo do desempenho do programa de novos produtos, que a sua interação pode estar positivamente relacionado ao desempenho do desenvolvimento do programa de novos produtos e que seus efeitos sobre desempenho do programa de novos produtos são moderados diferencialmente pelas condições de execução da organização e poder da função de marketing. Neste estudo os autores utilizaram a orientação para aprendizagem como um dos fatores de moderação para o desempenho do programa de novos produtos. Os resultados demonstraram que o efeito da OM reativa sobre o desempenho do programa de novos produtos é mais fraco quando a orientação de aprendizagem é alta, por outro lado, o efeito da OM proativa no desempenho do programa de novos produtos é mais forte quando a orientação de aprendizagem é alta. Poucos estudos têm analisado os possíveis efeitos moderadores da OA na relação entre OE e VP, apoiando assim, as inferências apresentadas no terceiro modelo teórico, ilustrado na Figura 5, que propõem a Orientação para Aprendizagem como moderadora da relação entre Orientação ao Empreendedorismo e Vantagem do Produto.

Figura 5 - OA como moderadora da relação entre OE e VP

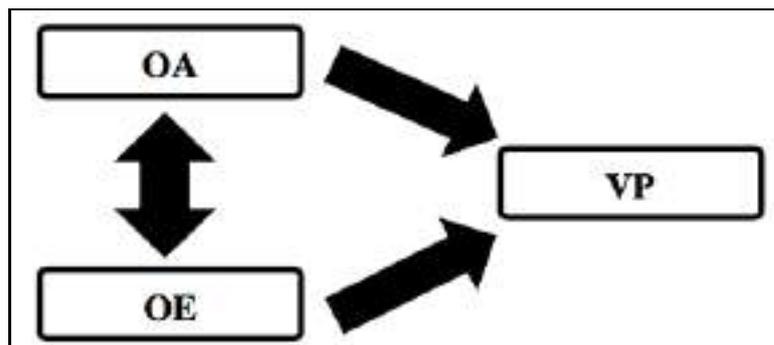
Fonte: Elaborado pelos Autores

Faleiro (2001) dá sustentação ao estudo desta proposição representada na Figura 5, pois em seu estudo verificou a relação existente entre orientação para o mercado, orientação para aprendizagem e inovação. Os resultados indicaram um grau moderado de OM, um grau entre moderado e forte de OA, e um grau de inovação entre moderado e forte. Adicionalmente, observou-se uma relação mais forte entre OM e inovação do que entre OA e inovação. Perin et al.(2006), apresentam em seu estudo que a OA pode potencializar significativamente a aprendizagem de ciclo simples e de ciclo duplo nas organizações, afetando direta e indiretamente a capacidade de resposta da organização. Mações e March (1991) investigaram empiricamente as relações causais entre OM, aprendizagem organizacional, inovação organizacional e desempenho. Podendo citar como algumas das conclusões de seu estudo que a aprendizagem organizacional tem um efeito direto positivo na inovação organizacional, mas o efeito direto da aprendizagem organizacional no desempenho organizacional não é estatisticamente significativo, a aprendizagem organizacional tem um efeito indireto no desempenho organizacional, através da inovação organizacional.

5.4 Orientação para Aprendizagem e Orientação Empreendedora como antecedentes na Vantagem do Produto

Hult, Hurley e Knight (2004) propõem a orientação de mercado, orientação ao empreendedorismo e orientação para aprendizagem como antecedentes chave para a inovação, bem como uma relação direta entre inovação e desempenho do negócio. Como antecedentes do estudo, observa-se que a cultura reflete as normas, valores e crenças que reforçam comportamentos relacionados, em última análise ao desempenho dos negócios. Quando orientações específicas são incorporadas na cultura organizacional, a intensidade e a consistência de comportamentos resultantes são aumentadas através das situações, grupos e pessoas dentro da empresa. Uma cultura que suporta a execução de uma estratégia é difícil de copiar e, portanto, pode se tornar uma vantagem competitiva sustentável (BARNEY, 1986). O estudo de Hult, Hurley e Knight (2004) forneceu uma compreensão maior das relações entre os constructos. Os impulsores mais fortes globais de desempenho são: orientação para o mercado, orientação ao empreendedorismo e inovação, sendo que, o efeito direto da orientação para aprendizagem sobre o desempenho é insignificante, sugerindo que a orientação à aprendizagem deve ser mediada por alguma outra construção. Fernandes e Santos (2008) apresentam a OE, a OM e OA como antecedentes no sucesso das inovações e OE como antecedente do desempenho empresarial. Portanto, estes estudos apoiam as inferências apresentadas no quarto modelo teórico, ilustrado na Figura 6, que propõem a Orientação para Aprendizagem e Orientação Empreendedora como antecedentes na Vantagem do Produto.

Figura 6 - OA e OE como antecedentes na VP



Fonte: Elaborado pelos Autores

Corroborando com a proposição do quarto modelo teórico, o estudo de Li, Liu e Zhao (2006) propõe um modelo conceitual que apresenta os constructos OM e OE como antecedente do DNP e o sistema de controle interno como mediadores do grau de melhoria do DNP. Os autores confirmam que a OE está positivamente relacionada com o grau de melhoria do DNP. Um dos objetivos desta relação ser positiva é a busca da melhoria do DNP, focando nas necessidades latentes dos clientes (BROWN, 1991; HAMEL; PRAHALAD, 1991). Outro objetivo é o risco elevado (BIGGADIKE, 1979). O risco de tomada de atributo associado com a OE fornece um incentivo importante para as empresas a alcançar grande melhora no DNP (BUSENITZ; BARNEY, 1997). O estudo Li, Liu e Zhao (2006) sugere que OE é benéfico para a melhoria das atividades de DNP em uma economia em transição e, portanto, que os executivos das empresas devem inclinar para escolher o empreendedorismo como sua principal orientação estratégica. O estudo de Salavou e Lioukas (2003) centra-se na orientação estratégica de pequenas e médias empresas (PME) e seu efeito sobre o produto inovações. Em particular, explora a importância dos aspectos estratégicos relacionados com a OM, política de tecnologia e OE na adoção de produtos de inovações radicais *versus* os produtos de inovações incrementais. Os resultados do estudo apresentam como um efeito positivo a OE como antecedente em inovação de produtos, tanto para os seus componentes, como para a proatividade e a tomada de risco. Isto sugere que as PMEs, em que os gestores adotarem uma postura proativa e assumirem riscos, favorecerão os produtos de inovações radicais em oposição aos produtos de inovações incrementais.

6 Considerações Finais

Neste ensaio, buscou-se discutir a orientação para aprendizagem como antecedente mediadora e moderadora da relação entre orientação empreendedora e vantagem do produto, e por último a orientação para aprendizagem e orientação empreendedora como antecedentes na vantagem do produto. A orientação para aprendizagem foi apresentada com base em autores renomados deste constructo como Baker e Sinkula (1999a, 2007), Calantone, Cavusgil e Zhao (2002), Perin, Sampaio e Faleiro (2004), Senge (1992) que enfatizam o valor da organização na obtenção de novas ideias, novos conhecimentos, com base nas três primeiras dimensões: compromisso com a aprendizagem, visão compartilhada e mente aberta (SINKULA; BAKER; NOORDWIJER, 1997) sendo amplamente utilizadas na comunidade acadêmica. A orientação ao empreendedorismo centra-se no constructo de Miller (1983) que conceitua como “empresas empreendedoras” aquelas que são, simultaneamente, proativas, assumem riscos e são inovadoras, apoiado por outros grandes estudiosos da área dos quais podemos citar alguns como Covin e Slevin (1989, 1990, 2002), George e Marino (2011), Lumpkin e Dess (1996) e McGrath e MacMillan (2000). A vantagem do produto foi apresentada com base na diferenciação e custo (NAMWOON; ATUAHENE-GIMA, 2010; PORTER, 1980, 1999), enfoque (PORTER, 1980, 1999), proficiência da equipe (LI; CALANTONE, 1998; NAKATA

et al., 2006), retorno financeiro e prestígio social (ROGERS, 1995) e o valor percebido pelo cliente (LANGERAK; HULTINK; ROBBEN, 2004; NAKATA et al., 2006; SONG; MONTOYA-WEISS, 2001).

A ênfase neste trabalho foi à discussão da orientação para aprendizagem como um constructo importante para a vantagem do produto, neste sentido, propõem-se quatro modelos teóricos, que procuram dar uma visão geral da discussão aqui realizada. Busca-se demonstrar com o primeiro modelo (Figura 3) a orientação para aprendizagem como antecedente da relação entre orientação empreendedora e vantagem do produto podendo citar o trabalho de Calantone, Cavusgil e Zhao (2002), em seu estudo a OA propõe-se um antecedente importante da capacidade de inovação na empresa, que por sua vez, influencia o desempenho da empresa, no segundo modelo (Figura 4) a orientação para aprendizagem como mediadora da relação entre orientação empreendedora e vantagem do produto, entre outros estudos descritos no ensaio, o estudo de Wang (2008) dá sustentação a esta proposição, pois conclui que OA media à relação entre OE e o desempenho, no terceiro modelo (Figura 5) a orientação para aprendizagem como moderadora da relação entre orientação empreendedora e vantagem do produto pode citar o estudo de Perin et al. (2006), que apresentam a OA podendo potencializar significativamente a aprendizagem de ciclo simples e de ciclo duplo nas organizações, afetando direta e indiretamente a capacidade de resposta da organização, e no quarto e último modelo (Figura 6) a orientação para aprendizagem e orientação empreendedora como antecedentes na vantagem do produto pode se destacar o estudo de Hult, Hurley e Knight (2004) que propõem a orientação de mercado, orientação ao empreendedorismo e orientação para aprendizagem como antecedentes chaves para a inovação, bem como uma relação direta entre inovação e desempenho do negócio.

Poucos estudos empíricos têm examinado sistematicamente a relação entre orientação para aprendizagem, orientação ao empreendedorismo e vantagem do produto. Primeiro não existe um consenso geral sobre como definir e operacionalizar os constructos, orientação para aprendizagem, orientação ao empreendedorismo e a vantagem do produto. Em segundo lugar diferentes escalas têm sido usadas para medir estas orientações. A discussão aqui apresentada limita-se ao cunho teórico sendo, portanto, de fundamental importância à realização de estudos empíricos com vistas à validação ou rejeição das proposições aqui apresentadas.

Referências

- ABERNATHY, W.J.; CLARK, K.B. Innovation. mapping the winds of creative destruction. **Research Policy**, 14(1), 3–22, 1985.
- ALI, A.; KRAPFEL R.; LABAHN, D. Product innovativeness and entry strategy: impact on cycle time and break-even time. **Journal of Product Innovation Management**, 12, 54–69, 1995.
- ATUAHENE-GIMA, K.; SLATER, S. F.; OLSON, E. M. The Contingent Value of Responsive and Proactive Market Orientations for New Product Program Performance. **Journal of Product Innovation Management**, 22, 464–482, 2005.
- BHARADWAJ, S.G.; VARADARAJAN, P.R.; FAHY, J. Sustainable Competitive Advantage in Service Industries: A Conceptual Model and Research Propositions. **Journal of Marketing**, 57, 83–99, 1993.
- BAKER, W. E.; SINKULA, J. M. The Synergistic Effect of Market Orientation and Learning Orientation on Organizational Performance. **Journal of the Academy of Marketing Science**, 27(4), 411–427, 1999.
- _____. Market Orientation, Learning Orientation and Product Innovation: Delving into the Organization's Black Box. **Journal of Market Focused Management**, 5, 5–23, 2002.
- _____. Market Orientation and the New Product Paradox.

- Journal of Product Innovation Management**, 22, 483–502, 2005.
- _____. Does Market Orientation Facilitate Balanced Innovation Programs? An Organizational Learning Perspective. **Journal of Product Innovation Management**, 24, 316-334, 2007.
- BARNEY, J. Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage? **Academy of Management Review**, 11, 656– 665, 1986.
- BIGGADIKE, R. The risky business of diversification. **Harvard Business Review**, 57(3), 103–111, 1979.
- BROWN, J. S. Research that reinvents the corporation. **Harvard Business Review**, 69, 102–111, 1991.
- BUSENITZ, L. W.; BARNEY, J. B. Differences between entrepreneurs and managers in large organizations: Biases and heuristics in strategic decision-making. **Journal of Business Venturing**, 12, 9–30, 1997.
- CAHILL, D. J. Entrepreneurial orientation or pioneer advantage. **Academy of Management Review**, 21, 603– 605, 1996.
- CALANTONE, R. J.; CAVUSGIL, S. T.; ZHAO, Y. Learning Orientation, Firm Innovation Capability, and Firm Performance. **Industrial Marketing Management**, 31(6), 515-524, 2002.
- COOPER, A. C.; WOO, C. Y.; DUNKELBERG, W. C. Entrepreneurship and the initial size of the firm. **Journal of Business Venturing**, 7, 317–332, 1989.
- COVIN, J.G.; SLEVIN, D. P. Strategic management of small firms in hostile and benign environments. **Strategic Management Journal**, 10, 73–87, 1989.
- _____. New venture strategic posture, structure, and performance: An industry life cycle analysis. **Journal of Business Venturing**, 5, 123–135, 1990.
- _____. **The entrepreneurial imperatives of strategic leadership**. In M. A. Hitt, R. D. Ireland, S. M. Camp, & D. L. Sexton (Eds.), *Strategic entrepreneurship: Creating a new mindset*, 309–327, 2002.
- DAMANPOUR, F. Organizational innovation: a meta-analysis of effects of determinants and moderators. **Academy of Management Journal**, 34 (3), 555 –590, 1991.
- DAVIS, J. A.; MARINO, L.; AARON, J. A real options perspective of platform investments in service firms: An application in the nursing home industry. **International Journal of Organizational Analysis**, 14(2), 107, 2006.
- DESS, G. G.; LUMPKIN, G. T. The role of entrepreneurial orientation in stimulating effective corporate entrepreneurship. **The Academy of Management Executive**, 19(1), 147–156, 2005.
- FALEIRO, S. N. **A relação entre orientação para o mercado, orientação para aprendizagem e inovação. O caso dos cursos de graduação em administração filiados à Angrad**. Dissertação de mestrado, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, Brasil, 2001.
- FERNANDES, D. V. D. H.; SANTOS, C. P. Orientação empreendedora: Um estudo sobre as conseqüências do empreendedorismo nas organizações. **RAE-eletrônica**, 7(1), Art. 6, 2008.
- GARCIA, R.; CALANTONE, R. A critical look at technological innovation typology and innovativeness terminology: a literature review. **Journal of Product Innovation Management**, 19(2), 110-132, 2002.
- GEORGE, B. A.; MARINO, L. The Epistemology of Entrepreneurial Orientation: Conceptual Formation, Modeling, and Operationalization. **Entrepreneurship Theory and Practice**, 989-1024, 2011.
- GOOLD, M.; CAMPBELL, A. **Strategies and styles**. London: Blackwell, 1987.
- HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. Corporate imagination and expeditionary marketing.

- Harvard Business Review**, 69(4), 81–92, 1991.
- HULT, G. T. M.; HURLEY, R. F.; KNIGHT, G. A. Innovativeness: Its antecedents and impact on business performance. **Industrial Marketing Management**, 33, 429-438, 2004.
- HUNT, S. D.; MORGAN, R. M. The resource advantage theory of competition: dynamics, path dependencies, and evolutionary dimensions. **Journal of Marketing**, 60, 107–114, 1996.
- HURLEY, R. F.; HULT, G. T. M. Innovation, market orientation, and organizational learning: an integration and empirical examination. **Journal of Marketing**, 62, 42–54, 1998.
- IRELAND, R. D.; HITT, M. A.; SIRMON, D. G. A Model of Strategic Entrepreneurship: The Construct and its Dimensions. **Journal of Management**, 29(6), 963-989, 2003.
- KEMELGOR, B. H. A comparative analysis of corporate entrepreneurial orientation between selected firms in the Netherlands and the USA. **Entrepreneurship and Regional Development**, 14, 67–87, 2002.
- KOELLINGER, P. Why Are Some Entrepreneurs More Innovative Than Others? **Small Business Economics**, v. 31, p. 21-37, 2008.
- LANGERAK, F.; HULTINK, E. J.; ROBBEN, H. S. J. The Impact of Market Orientation, Product Advantage, and Launch Proficiency on New Product Performance and Organizational. **Journal of Product Innovation Management**, 21(2), 79-94, 2004.
- LEE, C.; LEE, K.; PENNINGS, J.M. Internal capabilities, external networks, and performance: A study on technology-based ventures. **Strategic Management Journal**, 22(6/7), 615–640, 2001.
- LI, T.; CALANTONE, R. J. The impact of market knowledge competence on new product advantage: conceptualization and empirical examination. **Journal of Marketing**, 62(4), 13–29, 1998.
- LI, Y.; LIU, Y.; ZHAO, Y. The Role of Market and Entrepreneurship Orientation and Internal Control in the New Product Development Activities of Chinese Firms. **Industrial Marketing Management**, 35, p. 336-347, 2006.
- LUMPKIN, G. T.; DESS, G. Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. **Academy of Management Review**, 21(1), 135–172, 1996.
- LUO, X.; SIVAKUMAR, K.; LIU, S.S. Globalization, marketing resources, and performance: Evidence from China. **Academy of Marketing Science Journal**, 33(1), 50, 2005.
- MAÇÃES, M. A. R.; MARCH, J. G. Exploration and exploitation in organizational learning. **Organizational Science**, 2(1), 71–87, 1991.
- MCGRATH, R. M.; MACMILLAN, I. C. **The entrepreneurial mindset**. Boston: Harvard Business School Press, 2000.
- MILLER, D. The correlates of entrepreneurship in three types of firms. **Management Science**, 29(7), 770–791, 1983.
- MOORMAN, C.; MINER, A. S. Organizational improvisation and organizational memory. **Academy of Management Review**, 23(4), 698 –723, 1998.
- NAKATA, C.; IM, S.; PARK, H.; HÁ, Y.-W. Antecedents and consequence of Korean and Japanese new product advantage. **Journal of Business Research**, 59, 28–36, 2006.
- NAMWOON, K.; ATUAHENE-GIMA, K. Using Exploratory and Exploitative Market Learning for New Product Development. **Journal of Product Innovation Management**, 27, 519-536, 2010.
- NONAKA, I. The knowledge-creating company. **Harvard Business Review**, 69, 96–104, 1991.
- PALADINO, A. Investigating the Drivers of Innovation and New Product Success: A Comparison of Strategic Orientations. **Journal of Product Innovation Management**, 24,

534–553, 2007.

PERIN, M. G.; SAMPAIO, C. H.; DUHÁ, A. H.; BITENCOURT, C. C. Processo de aprendizagem organizacional e desempenho empresarial: O caso da indústria eletroeletrônica no Brasil. **RAE-eletrônica**, 5(2), Art. 14, 2006.

PERIN, M. G.; SAMPAIO, C. H.; FALEIRO, S. N. O Impacto da Orientação para o Mercado e da Orientação para Aprendizagem sobre a Inovação de Produto: uma Comparação entre a Indústria Eletroeletrônica e o Setor de Ensino Universitário de Administração. **RAC - Revista de Administração Contemporânea**, 8(1), 79- 103, 2004.

PERIN, M. G.; SAMPAIO, C. H.; SIMÕES, C. O Papel da Orientação Empreendedora e da Informação de Mercado na Geração de Inovação Radical. **Produto & Produção**, 12(3), 69-80, 2011.

PORTER, M. E. **Competitive strategy**. New York: Free Press, 1980.

_____. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

RHEE, J.; PARK, T.; LEE, D. H. Drivers of Innovativeness and Performance for Innovative SMEs in South Korea: Mediation of Learning Orientation. **Technovation**, 2009.

ROGERS, E.M. **Diffusion of Innovations**, (4a ed.). New York: The Free Press, 1995.

SALAVOU, H.; LIOUKAS, S. Radical Product Innovations in SMEs: The Dominance of Entrepreneurial Orientation. **Creativity and Innovation Management**, 12(2), 2003.

SENGE, P. M. Mental models. **Planning Review**, 20, 4-10, 44, 1992.

SINKULA, J. M. Market information processing and organizational learning. **Journal of Marketing**, 58(1), 35- 45, 1994.

SINKULA, J. M.; BAKER, W. E.; NOORDEWIER, T. A framework for market-based organizational learning: linking values, knowledge and behavior. **Journal of the Academy of Marketing Science**, 25(4), 305- 318, 1997.

SINKULA, J. M.; BAKER, W. E. Learning Orientation, Market Orientation, and Innovation: Integrating and Extending Models of Organizational Performance. **Journal of Market Focused Management**, 4, 295–308, 1999.

SLATER, S. F.; NARVER, J. C. Market orientation and learning organization. **Journal of Marketing**, 59, 63–74, 1995.

SONG, M.; MONTROYA-WEISS, M. M. The effect of perceived technological uncertainty on Japanese new product development. **Academy of Management Journal**, 44, 61–80, 2001.

SRIVASTAVA, R. K.; FAHEY, L.; CHRISTENSEN, H. K. The Resource-Based View and Marketing: The Role of Market-Based Assets in Gaining Competitive Advantage. **Journal of Management**, 27, 777–802, 2001.

SRIVASTAVA, R. K.; LEONE, R.F.; SHOCKER, A. D. Market Structure Analysis: Hierarchical Clustering of Products Based on Substitution-in-Use. **Journal of Marketing**, 45(3), 38–48, 1981.

THOMPSON, V.A. Bureaucracy and innovation. **Adm Sci**, 5, 1–20, 1965.

WANG, C.L. Entrepreneurial orientation, learning orientation, and firm performance. **Entrepreneurship Theory & Practice**, 32(4), 635–657, 2008.

YIU, D. W.; LAU, C. Corporate Entrepreneurship as Resource Capital Configuration in Emerging Market Firms. **Entrepreneurship Theory and Practice**, p. 37-57, 2008.

ZAHRA, S.A. Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: An exploratory study. **Journal of Business Venturing**, 6(4), 259, 1991.

ZHOU, K. Z.; YIM, B. C. K.; TSE, D. K. C. The Effects of Strategic Orientations on Technology-and Market-Based Breakthrough Innovations'. **Journal of Marketing**, 69 (2), 42-60, 2005.

Perspectiva do Cliente sobre o Gerenciamento das Redes Sociais: relacionamento, imagem e intenção de compra

Autores

Francisco Roberto Pinto: pós-doutorado em Administração pelo PROPAD da Universidade Federal de Pernambuco – UFPE e coordenador do programa de pós-graduação da UECE, Mestrado e Doutorado em Administração da Universidade Estadual do Ceará – UECE.

E-mail: roberto.pinto@uece.br

Anna Laryssa Viana Araújo: graduada em Administração de Empresas pela Universidade Estadual do Ceará – UECE.

E-mail: lah.viana@gmail.com

Juliana Lopes Moraes: mestrado em Administração da Universidade Estadual do Ceará – UECE e professora do Instituto Centro de Ensino Tecnológico – CENTEC / CE.

E-mail: juh.lopes88@gmail.com

Resumo

O surgimento da *internet* associado às mudanças tecnológicas introduziu diversas modificações sociais e criou um novo cenário para a relação dos consumidores com as marcas. O ponto de partida para este trabalho resulta da crescente importância que as mídias sociais têm na vida dos utilizadores da *web*. Com o objetivo de acompanhar esse cenário de mudanças tecnológicas, as empresas observaram que o bom gerenciamento das mídias sociais representa uma vantagem competitiva, por estabelecerem uma comunicação rápida e por permitirem aos seus usuários o compartilhamento de informações. Nesse contexto, o estudo proposto tem como objetivo compreender como se dá o relacionamento empresa-cliente nas redes sociais, para tanto, foram realizadas dez entrevistas semiestruturadas com indivíduos que utilizam as redes sociais assiduamente. Após a coleta de dados, ocorreram os processos de transcrição e de categorização. Como resultado desse último processo, emergiram os seguintes temas: Critérios para utilizar a ferramenta “seguir”, Relação empresa-cliente, Imagem da empresa e Intenção de compra.

Palavras-Chave: Gerenciamento das mídias sociais, Relacionamento empresa-cliente, Imagem da empresa, Intenção de compra.

Abstract

The emergence of the Internet associated with technological changes introduced several social changes and created a new scenario of relationship between consumers and brands. The starting point for this work is the result of growing importance that social media has on the lives of web users. Aiming to follow this scenario of technological changes, the companies noted that good management of social media is a competitive advantage, by setting fast communication and allowing users to share information. In this context, the proposed study aims to understand how is the customer relationship in social networks, therefore, there were ten semi-structured interviews with individuals who use social networks assiduously. After

collecting data, there were transcription processes and categorization. As a result of the latter process, emerged the following topics which will be studied throughout this work: Criteria for using the "following" tool, relationship between company-customer, company image and purchase intent.

Keywords: Social medias management, Relationship between company-customer, Company image, Purchase intent.

Introdução

O surgimento da *internet* associado às mudanças tecnológicas introduziu diversas mudanças sociais e criou um novo cenário para a relação dos consumidores com as marcas. As buscas por informações apenas sobre os produtos têm diminuído e os consumidores passaram a procurar uma maior interação com a marca, o que tem modificado e desafiado as práticas tradicionais da comunicação de marketing.

Como exemplo dessa mudança da relação cliente-empresa, pode-se citar o crescimento acelerado das redes sociais, que fez com que as empresas reavaliassem a sua estratégia comercial. Essas empresas perceberam que os comentários e as outras referências que os consumidores fazem de forma *online* nas redes sociais são importantes fontes de informação, oportunidades de negócio e de melhorias dos serviços.

Para acompanhar esse cenário de mudanças tecnológicas, as empresas observaram que uma boa estratégia comercial seria o bom gerenciamento das mídias sociais, pois quando utilizadas de maneira correta, são capazes de estabelecer uma comunicação rápida, permitem aos usuários o compartilhamento de informações e divulgam a marca e seus produtos para milhares de usuários em qualquer lugar do mundo. No entanto, uma má gestão dos perfis virtuais empresariais pode causar uma imagem negativa frente aos clientes e ao público em geral.

As redes sociais possuem um papel singular, dentro do relacionamento empresa-cliente, por ser fonte de interação rápida, direcionada e de grande visibilidade. Apesar disso, gerenciar esses portais de forma efetiva tem sido um desafio para as marcas, principalmente para os empresários varejistas de micro e pequeno porte, que não utilizam estratégias direcionadas e em alguns casos não compreendem como essa gestão pode causar boas ou más impressões e afetar o interesse dos clientes pela marca e pelos produtos da empresa.

É partindo dessa inferência que surge o interesse pelo estudo sobre como a gestão das redes sociais impacta na imagem das empresas. Para manter uma empresa, investimentos em comunicação são necessários para a competitividade e para o fortalecimento da marca. Alguns elementos, como ter uma comunicação que possua a mesma linguagem do seu público e um site bem estruturado, geram credibilidade para a empresa e tornam a sua imagem empresarial mais profissional.

O objetivo dessa pesquisa, que é compreender como se dá o relacionamento empresa-cliente nas redes sociais. Buscando, ademais, identificar os critérios adotados pelos clientes na decisão de relacionar-se com as empresas nas redes sociais, conhecer como o relacionamento empresa-cliente nas redes sociais interfere na imagem da empresa e entender como relacionar-se com uma empresa nas redes sociais pode influenciar na intenção de realizar compras com essa empresa.

Esse trabalho será dividido em cinco partes, são elas: A introdução que contextualiza o tema abordado, o referencial teórico que identifica os eixos teóricos e apresentam conceitos, a metodologia que identifica a tipologia da pesquisa, a análise e discussão dos resultados que serão obtidos por meio da pesquisa e as considerações finais.

2. Referencial Teórico

2.1 Gestão da marca

Trabalhar a imagem da empresa impacta diretamente no relacionamento empresa-cliente, uma imagem forte faz com que os consumidores se sintam mais atraídos e confiantes, o que pode ocasionar um aumento expressivo nas vendas. Porém, uma marca não surge de uma hora para outra, ela tem características psicológicas que são espalhadas pela comunicação, pelos produtos e pela imagem empresarial criada.

A evolução do conceito de marca surge associada ao próprio desenvolvimento do marketing, ao longo da primeira metade do século XX, quando o aumento da distância entre fornecedor e consumidor tornou-se uma barreira para os negócios. Em 1960, a Associação Americana de Marketing (AMA) conceituou a marca como “um nome distinto e/ou símbolo (...), destinado a identificar os bens ou serviços de um vendedor ou grupo de vendedores, no sentido de diferenciar esses bens ou serviços da concorrência” (HANBY, 1999, p.7).

Do ponto de vista do setor de marketing, o conceito de marca é mais abrangente. Ele engloba notoriedade, imagem e lealdade como conceitos fundamentais na gestão das marcas e que estão, de algum modo, ausentes na definição da AMA. Por essa razão, os autores Levitt (1980), Keller (1993, 1998), Aaker (1996) e Kotler (1997) defendem que as marcas são extensões do produto, ou seja, o nome, a embalagem, o serviço, as garantias e a qualidade representariam a base de diferenciação do produto no sentido da vantagem competitiva.

O processo de dotar uma marca de valor é chamado de *branding*. Ele permite ensinar aos consumidores quem é o produto, a que se presta e por que o consumidor deve se interessar por ele (KOTLER; KELLER, 2006). A identidade de marca é a forma como se emite tal significado ao público-alvo, e deve ajudar a estabelecer o relacionamento entre a empresa e o cliente, por meio de uma proposta de valor envolvendo benefícios funcionais, emocionais ou de autoexpressão (AAKER, 2007). Quando a empresa passa uma imagem positiva e faz com que o público se identifique com a proposta apresentada pela sua marca, a empresa consegue, de maneira mais sólida, fidelizar seus clientes.

A identidade da marca surge como um dos elementos que permitem diferenciar a marca através da criação de uma personalidade própria. Ela está diretamente ligada ao seu posicionamento no mercado, isto é, ao modo como se projeta o produto e a empresa, a fim de que ocupem um lugar de destaque na mente do consumidor, maximizem a vantagem potencial da empresa e criem motivos convincentes para que o consumidor adquira o produto (KOTLER; KELLER, 2006).

O conceito de posicionamento é fundamental para a gestão da marca, pois determina as diretrizes básicas que ela seguirá. Entende-se por posicionamento o que se faz na mente do consumidor para que ele passe a perceber um produto ou marca de uma determinada forma (RIES; TROUT, 1996). Devido ao ambiente incerto que as empresas têm vivido com constantes mudanças nos hábitos dos consumidores, na posição dos concorrentes, nos avanços da tecnologia e nas oscilações da economia, as empresas devem permanentemente avaliar o posicionamento das suas principais marcas (KOTLER, 2003).

Segundo o autor Martins (2006), a gestão da marca compreende o gerenciamento de todos os ativos que contribuem para a sua formação, o que vai muito além da identidade e da propaganda, estendendo-se ao público interno, aos intermediários e ao consumidor final. Dentro de uma empresa é a atuação das pessoas que cria posição de liderança sobre a concorrência. Portanto, já não é possível considerar a gestão de marca um domínio exclusivo da área ou do departamento de marketing.

A partir do momento em que o consumidor passou a ser mais exigente em relação às empresas e a individualizar-se como cliente, surgiu, como resposta das empresas, um fomento a um relacionamento mais estreito e contínuo. De acordo com Dambrós e Reis (2008), ao contrário de massificar-se, o relacionamento com o consumidor tornou-se uma peça-chave no desenvolvimento da empresa e da marca. Diante dessa nova abordagem, Stone e Woodcock (1998) definem marketing de relacionamento como o uso das ferramentas de marketing já existentes, mas direcionadas para a identificação individual e nominal dos clientes, a criação de um relacionamento entre a empresa e os clientes, e a administração desse relacionamento em benefício de ambos. Esse processo centra-se nas pessoas e requer o cultivo do relacionamento certo com o grupo certo (KOTLER; KELLER, 2006).

O marketing de relacionamento não é uma ação isolada dentro de uma empresa, ele envolve a reorientação das políticas dos vários setores da organização. Além disso, faz uso de diversas ferramentas, especialmente as que constituem o marketing direto, para comunicar-se com o consumidor. Atualmente, os computadores e *softwares* de *data base* marketing viabilizam o tratamento individualizado através do estabelecimento dos bancos de dados e das preferências do consumidor, favorecendo o Gerenciamento do Relacionamento com o Consumidor (*Customer Relationship Management – CRM*).

O CRM pressupõe que os clientes tomam suas decisões de compra baseados no relacionamento que têm com seus fornecedores (BRETZKE, 2000), o que ficou mais fácil devido à evolução das tecnologias da informação. Entende-se, a partir de então, que o consumidor deseja o reconhecimento, o valor, a qualidade e o respeito em troca de sua preferência. Assim, deve-se entender o CRM como o gerenciamento da empresa com base nas relações que mantém com os clientes (CENTURIÃO, 2001).

A experiência anterior que o consumidor teve com uma marca ou empresa é um dos fatores mais importantes no relacionamento entre ambos, por isso é importante estar atento às experiências do consumidor com serviços, marcas ou empresas, já que isso produzirá reflexos. As expectativas cada vez maiores do consumidor afinado com a tecnologia ganham impulso, à medida que a infraestrutura eletrônica possibilita e dissemina a interatividade entre produtores e consumidores. Essa tendência impõe novas condições no relacionamento com os clientes, como a troca do monólogo (da empresa para o consumidor) pelo diálogo (entre empresa e consumidor) – e potencializa a fidelidade à marca (MCKENNA, 1998).

Assim, torna-se imprescindível o conhecimento profundo dos consumidores, condição determinante para o desenvolvimento bem-sucedido de percepções e atitudes relacionadas a um produto ou serviço, levando a um comportamento positivo em relação à marca (STONE; WOODCOCK, 1998).

2.2 Redes sociais

Dentre as novas ferramentas utilizadas na construção e na manutenção de marcas, a *internet*, embora recente, se mostra como um importante instrumento. O uso da tecnologia

digital e do poder das redes de computadores permitem a criação de uma forma muito eficaz de marketing, que vem se tornando rapidamente uma parte fundamental da atividade empresarial. Aaker e Joachimsthaler (2007) destacam três razões para a presença da marca na internet: A rede é um meio interativo e envolvente, oferece informações valiosas e atualizadas, e personaliza a comunicação.

Apesar desta dinâmica ainda ser recente, já é possível perceber que este não é um fenômeno passageiro, mas sim uma mudança estrutural, o que exige que as empresas a compreendam e adaptem as suas estratégias de gestão e marketing (PIRES *et al.*, 2006), passando a encarar o consumidor não como um comprador passivo, mas como um parceiro, estabelecendo-se uma relação colaborativa que deverá ser entendida como fonte de criação de valor (OZUEM *et al.*, 2008; KUCUK, 2008, 2009; DENEGRÍ-KNOTT *et al.*, 2006).

Do ponto de vista da gestão, é fundamental compreender as transformações e a trabalhá-las de forma benéfica para ambas as partes. Segundo o autor (LÉVY, 1999), a comunicação torna-se cada vez mais complexa para as empresas, dado que este canal tem características distintas dos outros canais tradicionais e que o comportamento do consumidor também tem se modificado bastante.

De fato, observa-se que o consumidor está mudando, exigindo, cada vez mais, produtos e serviços personalizados, que atendam especialmente as suas necessidades. Dessa forma, muda também a relação estabelecida com as marcas. Ao contrário da forma unidirecional de gestão da marca, da empresa para o consumidor, o novo paradigma pressupõe que o objetivo seja integrar o consumidor aos processos (LÉVY, 1999).

Com base nesse cenário, Dambrós e Reis (2008) ressaltam a importância de uma gestão colaborativa da marca nas redes sociais virtuais, em virtude de elas serem ambientes naturalmente propensos às atividades de interação, discussão e construção do conhecimento coletivo. De acordo com eles, a *internet* tem-se tornado, cada vez mais, uma ferramenta de marketing com elevado potencial, dado que os consumidores estão muito presentes neste meio, é fácil chegar até eles, interagir e obter *feedback*. Além disso, é muito versátil, permite a disseminação de mensagens em grande escala e a baixo custo e pode funcionar como canal de comunicação, de venda e até de distribuição.

De acordo com o autor (BARNEY, 1991), para as empresas serem bem-sucedidas num meio que apresenta tantos desafios, elas terão que adquirir novas competências, como abertura, transparência e capacidade de interação. O autor defende que as empresas acreditam que através das mídias sociais será possível criar maior ligação emocional às marcas e a utilização deste meio pelas empresas que tenderá a tornar-se cada vez mais central nas estratégias das empresas, assumindo um papel relevante ao nível do recrutamento, de desenvolvimento e de apoio ao cliente.

O autor Kucuk (2008 e 2009) defende que as empresas não deverão continuar a olhar para o consumidor como um comprador passivo, mas sim como um parceiro e agente de mercado ativo e eventualmente até como um prestador de serviços. Segundo esse autor, uma abordagem orientada para o consumidor que lhe permita agir como um colaborador ou parceiro nas operações da empresa tenderá a ser uma estratégia bem-sucedida e as empresas que souberem partilhar o poder ou transferi-lo para os consumidores conseguirão conquistar a sua confiança e estarão mais aptas a estabelecer relações de longo prazo.

Perante este cenário, o fenômeno do aumento do poder do consumidor não deve ser visto como uma ameaça. Em vez disso, as empresas deverão vê-lo como uma oportunidade e

potenciar a interação e a colaboração entre os consumidores e as marcas.

3. Metodologia

O estudo proposto visa compreender como se dá o relacionamento empresa-cliente nas redes sociais. Para tanto, foi adotada uma abordagem de caráter qualitativo. Neste tipo de abordagem, a interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são fundamentais (GIL, 1999). A tipologia utilizada nesta pesquisa é de caráter explicativo, pois busca identificar os fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência dos fenômenos (GIL, 1999).

O procedimento de coleta de dados ocorreu por meio de entrevistas semiestruturadas, realizadas com dez indivíduos que utilizam as redes sociais assiduamente e que utilizam a ferramenta “seguir” de alguma empresa que faça uso de mídias sociais, tais como *Instagram* e *Facebook*. A entrevista foi baseada em um roteiro semiestruturado com o objetivo de dar ao entrevistador flexibilidade para ordenar e formular perguntas durante a entrevista (GODOI *et al.*, 2010). A maioria dos entrevistados possui superior completo ou em andamento e a faixa etária varia de 21 anos a 52 anos. Para resguardar os dados dos respondentes, os seus nomes foram substituídos por a letra “E”, seguida por um número ordenado. O detalhamento desses dados consta no quadro 1.

Quadro 1- Dados dos Entrevistados

Nome	Idade	Estado Civil	Escolaridade
E1	29	Solteiro	Superior Incompleto
E2	24	Solteira	Superior Incompleto
E3	25	Solteira	Superior
E4	21	Solteira	Superior Incompleto
E5	46	Casada	Ensino Médio
E6	52	Casado	Superior
E7	29	Casada	Ensino Médio
E8	25	Casada	Superior Incompleto
E8	25	Solteiro	Superior
E9	34	Solteira	Superior

Fonte: Resultados da Pesquisa.

Após a coleta de dados, as entrevistas foram transcritas e categorizadas pelos temas emergidos. Para Bardin (1997) as categorias são rubricas ou classes, as quais reúnem um grupo de elementos sob um título genérico, agrupamento esse efetuado em razão dos caracteres comuns destes elementos.

A análise dos dados foi realizada através da técnica análise de conteúdo. De acordo com Bardin (1977), a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/ recepção destas mensagens.

O método da análise de conteúdo, segundo Bardin (1977), consiste em tratar a informação a partir de um roteiro específico que compreende três etapas, são elas: (a) pré-

análise, na qual se escolhe os documentos, se formula hipóteses e objetivos para a pesquisa, (b) na exploração do material, na qual se aplicam as técnicas específicas segundo os objetivos e (c) no tratamento dos resultados e interpretações.

4. Análise e discussão dos resultados

Quando incentivados, durante as entrevistas, a falar sobre o uso das redes sociais, foram mencionadas as seguintes mídias sociais, como fontes de acesso e pesquisa de marcas: *Instagram*, *Facebook*, *Twitter* e *Youtube*. É importante ressaltar que dentre os respondentes, todos citaram que fazem o uso da rede social *Facebook* e oito deles relataram que além desse site, fazem uso do aplicativo *Instagram*. Outra referência que deve ser destacada é o fato de que todos confirmaram que utilizam a ferramenta “seguir” em alguma dessas mídias sociais citadas.

Após a coleta de dados ocorrida por meio de entrevistas semiestruturadas, ocorreram os processos de transcrição e de categorização. Como resultado desse último processo, emergiram os seguintes temas: Critérios utilizados para “seguir” as empresas, Relacionamento empresa-cliente, imagem da empresa e intenção de compra.

Núcleo de Sentido 1 - Critérios utilizados para “seguir” as empresas.

O tema critérios para utilizar a ferramenta “seguir” foi identificado por meio das seguintes unidades de sentido: sugestões, interesse, promoção e lado profissional. O núcleo de sentido emergiu a partir dos questionamentos feitos acerca dos motivos da utilização dessa ferramenta. Como resposta para esse item, a maioria dos entrevistados justificou que a utiliza para acompanhar as novidades que anunciadas pelas empresas das quais já são clientes.

Outros motivos também foram mencionados, como a indicação de familiares e amigos, a sugestão dada pelas próprias mídias sociais, o interesse profissional e em participar de promoções realizadas pelas empresas. Alguns dos motivos relatados podem ser identificados nas seguintes falas:

“[...] Na maioria das vezes aparecem as sugestões de páginas, mesmo sem que eu siga. Eu vejo alguma oferta e acabo seguindo, esperando outra oferta que me interesse [...]” E1

“Eu sigo aquelas que de alguma forma possam me interessar por ter algum produto que eu queira ou que eu goste. Ou porque a empresa lança uma promoção e para que eu participe e preciso estar seguindo ela”. E3

“Eu sigo as páginas que têm alguma ligação com o meu trabalho, com meu lado profissional”. E8

Outro ponto relevante foi identificar de que forma os entrevistados buscam contato com as empresas, quando necessitam. Observou-se que sete deles citaram que tentam o primeiro contato com as empresas pelas redes sociais, seja para obter informações, fazer elogios ou reclamações, quando eles não obtêm sucesso, buscam alternativas. Já o restante dos respondentes mencionou que tenta conseguir contato pelo site da empresa ou por via telefônica.

Núcleo de Sentido 2 – Relacionamento Empresa-cliente.

O tema relacionamento empresa-cliente surgiu de maneira evidente na fala dos entrevistados pelo uso das seguintes unidades de sentido: posicionamento, *feedback*, atendimento, satisfação, atenção e padronização. Por meio das análises, foi possível notar que essas unidades de sentido foram usadas pelos respondentes como forma de expressar os critérios que eles geralmente se utilizam na decisão de relacionar-se com as empresas nas redes sociais.

Observou-se durante as entrevistas que os respondentes associaram o bom relacionamento empresa-cliente com características que para eles são fundamentais, como a proatividade das empresas em solucionar problemas, o retorno rápido a qualquer solicitação feita, a atenção dada aos clientes e o atendimento personalizado, ou seja, um atendimento flexível que busque se adequar as necessidades individuais dos clientes.

Essas características anteriormente mencionadas podem ser encaradas como diferenciais para as empresas, visto que a falha em alguma delas pode fazer com que os seus clientes se sintam insatisfeitos e esse fator pode influenciar no relacionamento empresa-cliente e na intenção de compra, como pode ser percebido nos seguintes trechos:

“Mesmo com o ocorrido, eu não tive mudanças na intenção de compra porque a empresa me tratou bem, o atendimento foi bom, então, fiquei satisfeito”. E6

“[...] O atendimento foi padronizado, mas fiquei muito chateado com a situação. A espera foi grande. [...] eu decidi que não vou mais efetuar compras com essa empresa, porque por mais que ela tenha resolvido o meu problema, me trouxe muito transtorno”. E1

Confirmando a visão do autor Mckenna (1998), anteriormente trabalhada nesse texto, quando os respondentes foram indagados acerca do relacionamento empresa-cliente nas redes sociais, as opiniões deles inter-relacionavam o bom relacionamento das empresas com os clientes com a potencialização da fidelidade à empresa. Pode-se perceber essa relação nas falas abaixo:

“Você nota quando a empresa se preocupa com o cliente e passar essa impressão no primeiro atendimento que tive com eles, foi o que me fez virar uma cliente fiel”. E3

“Fiquei satisfeito com o atendimento que tive, eles foram atenciosos comigo e estavam sempre entrando em contato para saber se meu problema tinha sido resolvido”. E6

Núcleo de Sentido 3 – Imagem da empresa.

Já o tema imagem da empresa foi constituído a partir da fala dos entrevistados por meio das seguintes unidades de sentido: atendimento, prazos de entrega, qualidade do produto, opiniões de outros compradores, segurança, resposta, atendimento, assistência, confiança e “boca a boca”. Eles utilizaram estas unidades de sentido para expressar como o relacionamento empresa-cliente nas redes sociais interfere na imagem da empresa.

A grande parte dos entrevistados citou a busca de informações nos perfis das redes sociais das empresas que pretendem se tornar clientes, eles buscam saber, por exemplo, se a empresa responde as reclamações e qual a opinião de outros compradores sobre prazos de entrega e qualidade dos produtos. Portanto, os clientes tornam-se parâmetros uns para outros e

o que é visto nos perfis das empresas interfere na imagem da empresa. Fato que pode ser observado nas seguintes falas:

“Não compro nada sem antes ver o que outras pessoas falam sobre a empresa, é uma medida de segurança que tomo sempre”. E2

“As empresas precisam dar assistência aos seus consumidores, se elas não respondem as reclamações, não dá para confiar”. E7

“Acho que a melhor propaganda da loja é o “boca a boca”, ele pode ser bom ou ruim, depende de como as pessoas são tratadas pela loja”. E9

De acordo com o relato dos entrevistados, é possível observar nos trechos citados acima que uma análise positiva feita nos perfis das empresas transmite um sentimento de confiança, segurança e transparência para o consumidor. Observação que converge com a visão do autor Kucuk (2008 e 2009) ao defender que as empresas que souberem partilhar o poder ou transferi-lo para os consumidores conseguirão conquistar a sua confiança e estarão mais aptas a estabelecer relações de longo prazo.

Núcleo de Sentido 4 – Intenção de Compra

Outro tema que surgiu a partir dos relatos foi o de intenção de compra. Ele foi identificado na fala dos entrevistados por meio da utilização das seguintes unidades de sentido: cuidado, confiança, eficiência, tratamento, atendimento, satisfação, respeito, atenção e retorno rápido. Estas unidades de sentido foram empregadas pelos entrevistados para entender como relacionar-se com uma empresa nas redes sociais pode influenciar na intenção de realizar compras com essa empresa. As unidades de sentido mencionadas anteriormente foram apresentadas da seguinte forma:

“A empresa deixou muito a desejar na hora de resolver o meu problema, eles não foram eficientes na entrega e isso me prejudicou. Não tenho confiança em fazer uma nova compra com ela”. E7

“Não tive mudanças na intenção de comprar porque recebi uma orientação rápida da loja, eles foram ágeis em resolver o meu problema. É bom quando você tem um retorno rápido como eu tive”. E9

“A experiência ruim que tive e o mau atendimento da empresa me fizeram mudar de ideia. Como eu falei, não compro nem indico essa marca para ninguém”. E5

As observações feitas acerca do tema intenção de compra convergem com a visão do autor Bretzke (2000), anteriormente trabalhada nesse texto. Segundo esse autor, o Gerenciamento do Relacionamento com o Consumidor (CRM) pressupõe que os clientes tomam suas decisões de compra baseados no relacionamento que têm com seus fornecedores. De acordo com ele, o que o consumidor deseja é reconhecimento, valor, qualidade e respeito em troca de sua preferência.

Portanto, identifica-se que as experiências anteriores do consumidor com uma marca ou empresa é um dos fatores mais importantes no relacionamento entre eles, por isso é importante estar atento às experiências do consumidor com serviços, marcas ou empresas, devido às consequências que essas experiências irão trazer.

5. Considerações finais

No presente artigo, o relacionamento empresa-cliente nas redes sociais foi descrito como um direcionador para as pessoas no momento de decisão de relacionar-se com as empresas nas redes sociais, de conhecer como o relacionamento empresa-cliente nas redes sociais interfere na imagem da empresa e de entender como relacionar-se com uma empresa nas redes sociais pode influenciar na intenção de realizar compras com essa empresa.

Os processos de transcrição e de categorização permitiram que fossem identificados outros temas, como Critérios para utilizar a ferramenta “seguir”, Relação empresa-cliente, Imagem da empresa e Intenção de compra. As perspectivas dos autores permitiram uma exploração mais ampla sobre esses temas identificados e discutidos ao longo do trabalho.

Assim, podem-se perceber convergências entre os pensamentos dos autores e os relatos obtidos nas entrevistas. Identificam-se essas convergências, por exemplo, acerca do tema relacionamento empresa-cliente nas redes sociais que inter-relaciona o bom relacionamento das empresas com os clientes com a potencialização da fidelidade à empresa, conforme a visão do autor Mckenna (1998).

É possível também observar essas convergências durante a análise positiva feita pelos entrevistados no gerenciamento dos perfis das empresas, esse fato transmite um sentimento de confiança, segurança e transparência para o consumidor. Pensamento que é defendido pelo autor Kucuk (2008 e 2009), pois, segundo ele, as empresas que souberem partilhar o poder ou transferi-lo para os consumidores conseguirão conquistar a sua confiança e estarão mais aptas a estabelecer relações mais duradouras.

Assim, é importante ressaltar que estudos aprofundados sobre os temas abordados são relevantes no âmbito das organizações, pois munem os empresários sobre como os consumidores percebem a utilização das redes sociais pelas empresas e como elas podem manter seus perfis virtuais empresariais da forma mais adequada para causar uma boa impressão aos seus clientes atuais ou novos e manter um bom relacionamento com eles.

6. Referências

AAKER, D. (1991), *Managing brand equity: capitalizing on the value of a brand name*. Nova Iorque: The Free Press.

AMERICAN MARKETING ASSOCIATION. **Definição de marca**. Disponível em: <<http://www.marketingpower.com/mg-dictionary.php?SearchFor=brand&SearchDefinitionsAlso=ON&Searched=1>>. Acesso em: 02 julho 2015.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BARNEY, J. B. *Firm resources and sustained competitive advantage*. *Journal of Management*, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

BRETZKE, M. **Marketing de relacionamento e competição em tempo real: com CRM (Customer Relationship Management)**. São Paulo: Atlas, 2000.

CENTURIÃO, A. **O que é mesmo esse tal de CRM?** 20 fev. 2001. Disponível em: <

<http://www.widebiz.com.br/gente/centuriaio/crm.html>> Acesso em: 20 ago. 2015.

CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, XXXI, 2008, Natal. **A marca nas redes sociais virtuais: uma proposta de gestão colaborativa**, Natal, FURB, 2008.

DAMBRÓS, J.; REIS, C. (2008). **A marca nas redes sociais virtuais: uma proposta de gestão colaborativa**, Anais do Congresso Brasileiro de Ciências Da Comunicação, Natal, RN, Brasil, 31.

GORDON, Ian. **Marketing de relacionamento**. São Paulo: Futura, 2001.

GODOI, C. K. As Organizações como Formações do Inconsciente: contribuições da Teoria Psicanalítica aos Estudos Organizacionais. **ENEO – Encontro de Estudos Organizacionais**, 3, 2004. Atibaia. In: Anais do... Atibaia: ANPAD, 2004.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

HANBY, T., (1999). “Brands - dead or alive”. *Journal of Marketing Research Society*, vol. 41, pp. 7-18.

KOTLER, P. Marketing de A a Z: **80 conceitos que todo profissional precisa saber**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

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

KUCUK, S. U. (2008), *Consumer Exit, Voice, and Power” on the Internet”*, *Journal of Research for Consumers*, Iss: 15.

KUCUK, S. U. (2009), *Consumer empowerment model: from unspeakable to undeniable*, *Direct Marketing: An International Journal*, Vol. 3 Iss: 4, pp. 327-342.

LÉVY, P. (1999). **Cibercultura**. São Paulo: Edição 34.

MARTINS, J. R. (2006), *Branding: um manual para você criar, avaliar e gerenciar marcas*. Edição 3. São Paulo: Global Brands, 2006. 312 p.

MCKENNA, R. **Marketing de relacionamento: estratégias bem-sucedidas para a era do cliente**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

STONE, M.; WOODCOCK, N. **Marketing de Relacionamento**. São Paulo: Littera Mundi, 1998.

OZUEM, W; HOWELL, K. E. E;LANCASTER, G. Communicating in the new interactive marketspace. *European Journal of Marketing*, v. 42, n. 9/10, p. 1059-1083, 2008.

Compromisso Social: visão da sociedade e a realidade da Base Industrial de Defesa do Brasil

Autores:

Plínio Rogel Lemos: graduado em Administração pela Faculdade Canção Nova – FCN / Cachoeira Paulista – SP.

E-mail: pliniolegor@gmail.com

Denis Duarte: mestrado em Ciências da Religião pela Universidade Metodista de São Paulo – UMESP e professor do curso de Administração da Faculdade Canção Nova – FCN / Cachoeira Paulista – SP.

E-mail: denisufv@yahoo.com.br

Resumo

O presente artigo traz a discussão por parte da problemática avaliação por parte da sociedade em relação ao setor bélico no Brasil. Muitas das vezes está avaliação é negativa. Pretende-se analisar o compromisso social de uma unidade específica – a Fábrica Presidente Vargas, localizada na cidade de Piquete, no Estado de São Paulo. Como forma metodológica, além da vasta pesquisa bibliográfica, partiu-se da avaliação da sociedade em relação a alguns aspectos do setor bélico, e, em contrapartida, uma também avaliação por parte da empresa. O modelo dessas avaliações escolhidas foi o envio de dois questionários. O primeiro a uma amostra de 50 pessoas com perguntas objetivas. E o outro, enviado a própria empresa analisada, com questões discursivas. Os resultados obtidos pelos questionários foram satisfatórios para analisar o comprometimento ou não da fábrica em questão, e assim, das demais fábricas dessa indústria no país, em relação ao necessário compromisso social.

Palavras-chave: Compromisso social; Base Industrial de Defesa; Fábrica Presidente Vargas.

Abstract

This article brings to discussion by the problematic assessment by society in relative to military sector in Brazil. Often is assessment is negative. We intend to analyze the social commitment of a specific unit - the Presidente Vargas Factory, located at city of Piquete, in the State of São Paulo. As a methodological way, in addition to the vast literature, departed from the valuation of the company in relation to some aspects of the military sector, and on the other hand, one also evaluation by the company. The model chosen these ratings was sending two questionnaires. The first to a sample of 50 people with objective questions. And the other, sent the company itself analyzed, with essay questions. The results obtained by questionnaires were satisfactory to analyze the potential involvement of the plant in question, and thus the other factories of this industry in the country, for the necessary social commitment.

Keywords: Social commitment; Defense Industrial Base; Factory Presidente Vargas

1 Introdução

A problemática do desconhecimento por parte da sociedade em relação à Base Industrial de Defesa e suas respectivas ações e os impactos na sociedade deram a possibilidade de elaborar a seguinte pergunta: Como a Fábrica Presidente Vargas exerce seu compromisso social na região onde está inserida? E a partir daí, produzir este artigo com o objetivo de analisar o compromisso social na base industrial de defesa, a partir da unidade Fábrica Presidente Vargas. Segundo pesquisa de campo realizada para este artigo, esta mesma organização é interpretada pelos participantes da pesquisa, em geral, como grande núcleo de destruição em massa.

A Fábrica Presidente Vargas é conhecida pela elaboração de produtos estratégicos de defesa que desempenham um papel fundamental para as necessidades da Segurança Nacional. Sendo ela uma das partes fundamentais da união de cinco unidades fabris: a própria Fábrica Presidente Vargas, Fábrica de Estrela, Fábrica de Itajubá, Fábrica de Juiz de Fora e Fábrica de Material de Comunicação e Eletrônica todas as unidades são vinculadas ao Ministério da Defesa, recorrendo ao Comando do Exército.

Como forma metodológica para este artigo, iniciou-se uma pesquisa bibliográfica, ou seja, uma análise de textos que versam sobre o assunto pesquisado e o levantamento das questões relevantes. Na visão de Rampazzo (2011) fomenta-se que o princípio da pesquisa bibliográfica é elucidar, a partir de referências teóricas, um problema de relevância social e acadêmica. Após esta etapa aplica-se uma pesquisa de campo de caráter quantitativo-descritivo, obtendo-se, assim, a coleta de dados, e sua e a tabulação. Por fim, a análise do material coletado e escrita dos resultados.

A pesquisa de campo apoiou-se em uma estrutura de questionário com 11 perguntas objetivas de múltipla escolha. As alternativas variam entre 4 a 6 possibilidades aplicadas em uma amostra de 50 pessoas. Para identificar a existência do compromisso social por parte da Indústria de Material Bélico do Brasil na unidade fabril Fábrica Presidente Vargas enviou-se um questionário a Assessoria de Comunicação Institucional da própria indústria. O questionário foi estruturado com 11 questões abertas, levando em consideração os valores referentes ao aspecto social e aspecto humano.

Dessa forma, este artigo divide-se em três partes: a primeira traz uma panorâmica sobre a Base Industrial de Defesa no país e um levantamento do que se trata o compromisso social; a segunda apresenta os resultados do questionário com a visão das pessoas sobre esse tipo de indústria; a terceira informa e analisa como a Base de Indústria de Defesa realiza seu compromisso com a sociedade, especialmente demonstrado, na Fábrica Presidente Vargas.

2 Fundamentação Teórica

2.1 O que é a Base Industrial de Defesa

Visto a necessidade de proteger o território de possíveis invasores e controlá-lo, uma vez que a abundância territorial fez do Brasil um lugar promissor em produção agrícola, somado a isso a mudança da capital do Brasil situada em Salvador para a cidade do Rio de Janeiro em 1763 e inúmeros projetos direcionados a proteção das fronteiras a possíveis ataques, era necessária a constituição de uma indústria de defesa nacional sem a dependência estrangeira e mais arrojada no Brasil. Partindo desse contexto, segundo Amarante (2004), o ano de 1762 marcou o início das atividades industriais no âmbito das Forças Armadas no território brasileiro, impulsionada pela primeira revolução industrial.

Com a vinda do Vice-rei Gomes Freire de Andrade, conhecido como Conde de Bobadela, criou-se na cidade do Rio de Janeiro a primeira Casa de Trem de Artilharia. Mais tarde, o próprio Conde expandiu a Casa de Trem para Arsenal do Trem com a intenção de

acompanhar a demanda da defesa. Conforme Franco (2013), a fabricação de material bélico no Brasil começou a dar frutos a partir de 1808, com o desembarque Dom João VI. Neste mesmo período foi inaugurada a Fábrica de Pólvora Negra, da Lagoa Rodrigo de Freitas, na própria cidade do Rio de Janeiro. Em 1824 a mesma foi deslocada para o Distrito de Estrela, na Serra de Petrópolis, onde passou a operar denominando-se de Fábrica da Estrela. Hoje, esta fábrica opera junto às quatro unidades da Indústria de Material Bélico do Brasil: Fábrica de Itajubá, Fábrica Presidente Vargas, Fábrica de Juiz de Fora, Fábrica de Material de Comunicação e Eletrônica.

Já os anos de República foram bem instáveis, pois havia apenas a preocupação com a área interna, visto que várias partes operacionais do Exército foram parcialmente ou completamente canceladas.

No ano de 1909 foi fundada a Fábrica de Piquete, sendo pioneira na produção de pólvora da base simples, hoje, atualmente conhecida como Fábrica Presidente Vargas. Houve então a iniciativa do Exército de construir uma zona industrial cujos projetos foram inseridos em 1932: a Fábrica do Andaraí (hoje fora de operação); em 1933: a Fábrica de Curitiba (hoje fora de operação), a Fábrica de Itajubá e a Fábrica de Juiz de Fora, fazem parte da Indústria de Material Bélico do Brasil, e a Fábrica de Bonsucesso (fora de operação); em 1939: a Fábrica de Material de Comunicações, atualmente, Fábrica de Material de Comunicações e Eletrônica, também pertencente à Indústria de Material Bélico do Brasil.

Descreve Ferreira e Sarti (2011) a necessidade por produtos estratégicos de defesa mostrou um grande aumento entre os anos 70 e 80 em virtude da política econômica brasileira. A partir desse cenário, passou-se a adotar inúmeros programas militares para equipar e modernizar as Forças Armadas Brasileiras com o intuito de estender o controle desperseguido no Brasil. Para menção ao que se refere o autor aos produtos estratégicos de defesa, a Indústria de Material Bélico do Brasil é uma das empresas que compõem a área 1 (armas, munições leves e explosivos) e a área 2 (armas e munição pesada). Franco (2013, p. 37) define:

Base Industrial de Defesa [...] como sendo um conjunto de indústrias e empresas organizadas em conformidade com a legislação brasileira, que participam de uma ou mais das etapas da pesquisa, desenvolvimento, produção, distribuição e manutenção de produtos de defesa.

Ressalta Costa (2007) que para os estados contemporâneos a Indústria de Defesa é a parte importante para manter uma estratégia de defesa vinculada a soberania e a segurança de um país. Por isso o Brasil mantém sua indústria própria nesta área específica com diferentes fábricas espalhadas pelo país. Uma delas é a Fábrica Presidente Vargas, unidade pesquisada no seu entorno e na sua administração para este artigo. Sobre ela nos diz Gama (2010, p. 42):

A indústria de Material Bélico do Brasil – IMBEL é uma empresa pública, vinculada ao Ministério da Defesa, por intermédio do Comando do Exército. Criada nos termos da Lei nº 6.227, de 14 de julho de 1975, é dotada de personalidade jurídica de direito privado, regida pelo Estatuto Social, aprovado pelo Decreto nº 5.338, de 12 de janeiro de 2005. Constitui cinco unidades responsáveis pelos Produtos Estratégicos de Defesa suprindo assim [...] as necessidades de Instituições Federais, Estaduais e Municipais ligadas à Defesa e/ou a Segurança Interna, bem como o seletivo mercado internacional.

A Fábrica Presidente Vargas, uma unidade da Indústria de Material Bélico do Brasil situada na cidade de Piquete, no Estado de São Paulo. É reconhecida pela fabricação dos seguintes produtos a nitrocelulose, (colóidio de baixa e alta nitrção), trinitrotuleno, nitroglicerina, gelatina explosiva, pólvora de base simples e pólvora de base dupla, éter sulfúrico, plastex, dinamite gelatinosa, grãos propelentes base dupla, e abrigos temporário de alto desempenho (IMBEL, 2014). Cujos produtos a demanda nacional e internacional necessita para apoiar suas defesas territoriais.

Mas como a sociedade enxerga essas fábricas pertencentes à indústria bélica no Brasil? Muitas pessoas não possuem uma relação amistosa com essas fábricas vinculadas a Base Industrial de Defesa e, segundo Carneiro (2013), um dos motivos pode ser por simples preconceito vinculado ao período da Ditadura Militar negligenciada pela mídia nacional. Mas, ainda assim, é preciso entender melhor essa visão da sociedade sobre a Base Industrial de Defesa, especialmente, no que tange o seu compromisso com a sociedade.

2.2 O que é Compromisso Social

Entende-se que desde sua criação o homem necessita de uma convivência social, ele foi criado para compartilhar: anseios, medos, males e alegrias, com um amigo ou parente mais próximo. Mas, em determinado momento está atitude alcança proporções maiores das quais começam a participar agentes, tais como os Estados, Municípios, e por fim, as organizações das quais discorre todos os impactos não apenas individual, mas no coletivo. As atitudes em virtude do compromisso social sempre existiram, mas de forma silenciosa.

Portanto, com o desmontamento em longas jornadas de trabalho, salários inferiores e abusos, a sociedade reagiu e reivindicou respostas urgentes por parte das organizações. Segundo Reis (2007) o prelúdio das manifestações acerca da responsabilidade social das organizações eclodiu nos EUA e na Europa no século XX, neste período vivia-se grandes mudanças ideológicas e pensamento não tão conservadores.

Argumenta Torres (2011) que dentre os movimentos políticos, artísticos e culturais ocorridos ao longo do final de 1960 e início de 1970, entre os quais, a proposta de luta dos direitos e reivindicados pelos nortes americanos, a crescente aspiração pelos discursos das ideologias negra e feminista, vários protestos contra a guerra no Vietnã modificaram e amadureceram o pensamento da comunidade hispérica, tudo isso trazendo uma enorme contribuição para os decênios posteriores.

Além de tudo isso, conforme Torres (2011), o trabalho realizado por instituições parcialmente vinculadas à Igreja Católica, sindicatos e ONGS que tornaram ainda mais evidente uma postura de mudanças das organizações para com a sociedade. Soma-se ainda a contribuição de enormes inflações decorrentes da década de 80 que aqueceram a necessidade da mudança do discurso das organizações por iniciativas sociais.

Entretanto, confirma Faria e Sauerbronn (2008) que neste período o entendimento de compromisso social era relacionado à produção de bens e lucros, geração de empregos e a segurança nas atividades no interior das fábricas. Entretanto, era evidente o descontentamento da sociedade em várias questões sociais.

Diz Calixto (2007) que a responsabilidade social das empresas surgiu no Brasil em 1960, quando a Associação dos Dirigentes Cristãos de Empresas – ADCE, identificou a atividade social das organizações. Para Reis (2007) a sua face perceptível em organizações brasileiras foi apenas em 1990, subsequente a três fatores: a redemocratização, o Governo Fernando Collor e os direitos constituintes que deram uma visão mais humanista da sociedade.

Mas afinal, o que é compromisso social? Bertoncetto e Chang Júnior (2007, p. 73) definem [...] “responsabilidade social empresarial como forma de conduzir os negócios que torna a empresa parceira e corresponsável pelo desenvolvimento social”. Para Reis (2007, p. 302):

[...] A responsabilidade social das empresas, em seu sentido mais amplo, significa agir com postura de compromisso com a vida em sociedade e com a dignidade humana, ser responsável e comprometido com os problemas sociais que assolam o País e o mundo, tomando atitudes concretas para enfrentá-los de modo a,

efetivamente, melhorar as condições de vida, contribuindo para a sustentabilidade da sociedade e, como consequência, dos negócios.

Dias (2011, p. 178) complementa que “a responsabilidade social das empresas ultrapassam também as fronteiras nacionais, pois não só consomem recursos do mundo inteiro, como seus produtos atingem as mais diferentes localidades do globo”.

3 Pesquisa de Campo

3.1 Qual a visão da sociedade sobre a IMBEL

Para responder esta questão aplicou-se um questionário em uma sociedade residente na região do Vale do Paraíba, região esta que circunda uma unidade da Indústria de Material Bélico do Brasil, a Fábrica Presidente Vargas, para evidenciar a posição da comunidade a respeito de tal fábrica. A partir da identificação da amostra, o questionário sustenta o seguinte:

Figura 1 - Amostra total de 50 pessoas



Fonte: Próprios autores

Entre as cidades avaliadas na região paulista do Vale do Paraíba, a cidade de Guaratinguetá, uma das maiores em concentração populacional da região foco da pesquisa, obteve 6%, seguido de Cruzeiro com 6%. No entanto, as cidades com menores populações como Lorena que obteve 12% e Cachoeira Paulista 74% das pessoas avaliadas são, inclusive, as mais próximas à Fábrica Presidente Vargas.

As outras cidades somam 2%. Estima-se que o motivo das cidades Cachoeira Paulista e Lorena terem contemplarem maiores porcentagem é devido ao fato da aplicação do público parcial da amostra partir da Faculdade Canção Nova, situada em Cachoeira Paulista, vizinha à Lorena.

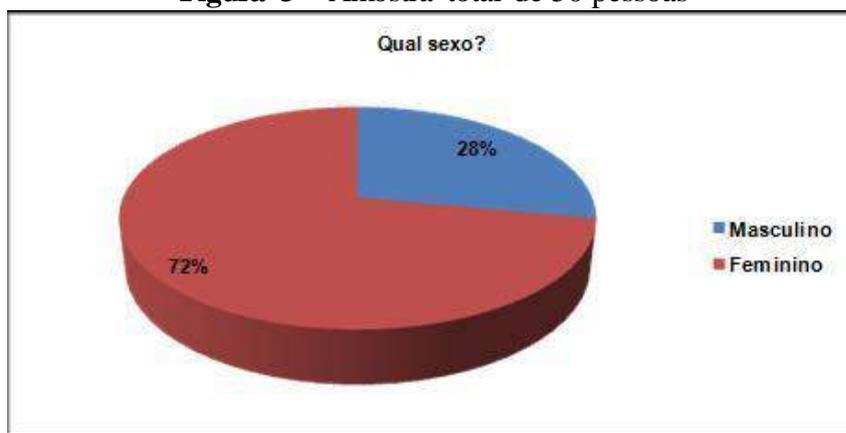
Figura 2 - Amostra total 50 de pessoas



Fonte: Próprios autores

Na identificação do grupo de controle foram coletadas as informações em relação às idades dos pesquisados, dos quais 10% mencionam ter entre 46 a 60 anos, enquanto, 44% das pessoas têm entre 31 a 44 anos e 46% dos pesquisados tem entre 18 a 30 anos. Entende-se que pelo grupo mais jovem ser o mais ativo as mídias digitais e a pesquisa ter sido realizada nesses meios, eles obtiveram maiores resultados na avaliação em contrapartida ao demais.

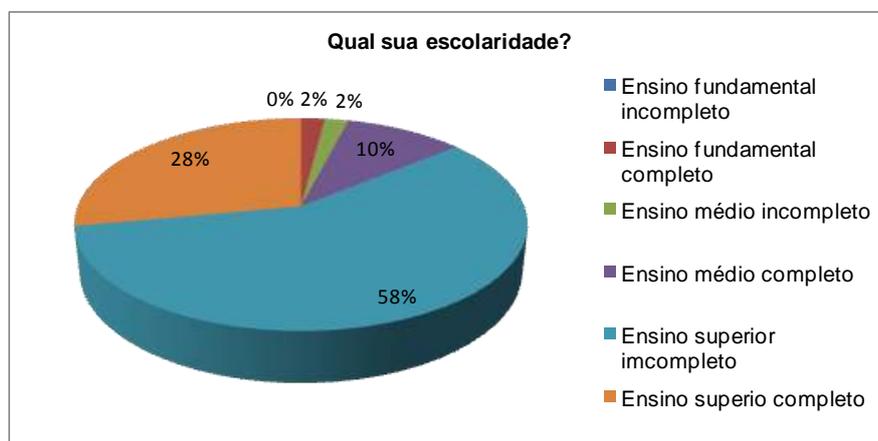
Figura 3 – Amostra total de 50 pessoas



Fonte: Próprios autores

No que se refere ao sexo dos participantes 28% que responderam o questionário são do gênero masculino e, a sua maioria, que soma 72% são do gênero feminino.

Figura 4 – Amostra total 50 de pessoas



Fonte: Próprios autores

Dos participantes da pesquisa, quando se perguntou em relação ao nível de escolaridade, observou-se que 2% dos avaliados possuem ensino fundamental completo e 2% atribuem não possuir ensino fundamental completo. Percebe-se que 2% possuem ensino médio incompleto, enquanto, 10% possuem ensino médio completo.

Sendo assim, a maioria dos avaliados, que contempla 58% possuem ensino superior incompleto e 28% possuem ensino superior completo. Logo, a soma das duas maiores porcentagens evidencia que o grupo questionado está ligado ao ensino superior. Acredite-se que isso se deu em virtude da pesquisa partir da Faculdade Canção Nova, tendo, provavelmente sido respondida por vários alunos de graduação.

Figura 5 – Amostra total de 50 pessoas



Fonte: Próprios autores

Na pergunta que questionava a contribuição de uma empresa de material bélico para com a proteção da vida humana, 12% dos pesquisados atribuíram sempre a essa pergunta, enquanto dos 16% pesquisados responderam que quase sempre há esta contribuição e 72% dos pesquisados responderam que raramente há devida proteção.

Este gráfico ilustra bem a percepção por parte da sociedade, situada no Vale do Paraíba, em relação à contribuição da Indústria de Material Bélico no que diz respeito à proteção da vida humana. A grande maioria não acredita que este tipo de empresa colabore com a proteção da vida.

Figura 6 – Amostra total de 50 pessoas



Fonte: Próprios autores

A pergunta que se refere à existência do incentivo a violência e atos criminosos por parte da empresa. 12% dos pesquisados atribuíram nunca a esse incentivo, 22% dos pesquisados disseram que sempre, 23% raramente e 43% quase sempre há este incentivo por parte da organização.

É de se considerar que 65% atribuem sempre ou quase sempre e assim ligam indiretamente atos de violência à indústria de material bélico.

Figura 7 – Amostra total de 50 pessoas



Fonte: Próprios autores

Quando a pergunta formulada em parte do atributo de segurança sentida pela da sociedade na instalação de uma empresa de material bélico na região do Vale do Paraíba, dos 16% pesquisados disseram que se sentem quase sempre seguros, 17% dos pesquisados responderam raramente e a sua maioria que somam 67% dos avaliados afirmaram nunca se sentirem seguros com a existência de uma empresa desse nicho de mercado.

Vale ressaltar que nenhum dos entrevistados (0%) se sente sempre seguro. Ou seja, a grande maioria dos pesquisados entende que ter uma fábrica deste tipo por perto é algo perigoso.

Figura 8 – Amostra total de 50 pessoas



Fonte: Próprios autores

Quando se indaga os questionados com a pergunta que descrevia a contribuição do desenvolvimento de infraestrutura da região fornecido ou subsidiado pela empresa 12% das pessoas responderam que sempre há este tipo de contribuição e 29% das pessoas atribuíram quase sempre a está indagação. Entretanto, 45% dos questionados disseram que raramente há uma contribuição na infraestrutura da região e 14% que nunca há.

Aqui é feita uma pergunta para interpretar estes dados: caso a empresa não fosse de material bélico as pessoas questionadas veriam benefícios de uma fábrica em sua região por

causa da geração de empregos, de renda e assim melhoria da captação de impostos e daí possibilidade de melhora na infraestrutura do lugar?

Figura 9 – Amostra total de 50 pessoas



Fonte: Próprios autores

Dos pesquisados, quando se mencionou a pergunta que atribuíam a relação da empresa com a ajuda humanitária praticada em suas atividades, 6% dos pesquisados responderam que sempre há esta contribuição, 18% dos pesquisados disseram que quase sempre, enquanto 29% atribuíram nunca a sua resposta e a maioria dos pesquisados que soma 47% representaram como resposta a alternativa, raramente.

Aqui, acredita-se que se trata de falta de conhecimento por parte das pessoas no que se refere aos materiais produzidos e as atividades praticadas por essas fábricas, sendo este gráfico o demonstrativo de que as fábricas do setor bélico são vistas pela sociedade de maneira errônea. Neste caso podem-se fazer duas observações: a primeira, muitos dos assuntos têm uma dimensão apenas na área militar; e o segundo o pouco estudo demonstrando as atividades benéficas do setor.

Figura 10 – Amostra total de 50 pessoas



Fonte: Próprios autores

Ao questionamento da designação de seus produtos 4% dos entrevistados responderam que nunca, enquanto, 16% dos entrevistados disseram que raramente. Porém, 26% dos

entrevistados mencionam que sempre e 54% dos entrevistados responderam que quase sempre em suas respostas.

Percebe-se que aqui, no que se refere à designação de seus produtos 80% dos avaliados responderam entre sempre e quase sempre, isto demonstra mais uma vez que a sociedade relaciona a indústria bélica apenas para produtos de fins militares e forças auxiliares, porém há em seu portfólio matérias de fins civis, como a exemplo do SAT (Sistema de Abrigo Temporário) com linha a EcoSATI utilizada em atuações militares em missões humanitárias. (IMBEL, 2014).

Figura 11 – Amostra total de 50 pessoas



Fonte: Próprios autores

Ao se perguntar sobre a visão da sociedade em relação à organização como centro de destruição, 17% dos pesquisados responderam raramente a este questionamento, 25% dos pesquisados atribuíram sempre e nunca a suas respostas, enquanto, 33% dos pesquisados disseram que quase sempre há está interpretação.

Este gráfico resume bem o entendimento dos pesquisados sobre a Indústria de Material Bélico, afinal, 58% consideram que as pessoas veem esse tipo de produção voltado para a destruição em massa.

A partir dos questionamentos e resultados apresentados anteriormente, é possível perceber que a sociedade residente na região do Vale do Paraíba, entorno a unidade Fábrica Presidente Vargas, tem uma visão negativa por parte da indústria de material bélico, seja por entender que ela não colabora com a proteção da vida humana, que sua presença na região é algo perigoso, que sua presença não colabora com o desenvolvimento regional e nem com ajuda humanitária a outros lugares.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Para se compreender as ações de compromisso social da Indústria de Material Bélico do Brasil é preciso entender que ela faz parte da Base Industrial de Defesa do país. Estão, juntamente com a indústria, as ações das forças armadas e institutos superiores de ensino que formam um conjunto organizacional com forte compromisso social.

Inicialmente, de acordo com Silva (2012) um complexo industrial com alto nível tecnológico agregado desenvolverá e necessitará de uma industrialização geral para suprir sua demanda que acabará por criar novos complexos industriais sem dependência externa e custos inferiores, além de servir como subsídio de novas tecnologias importantes para a vida civil.

O autor demonstra que o setor bélico pode ser referência para outros setores da indústria brasileira, sendo fruto de parcerias interna e externas nas aplicações tecnológicas garantido assim o provento por meios econômicos, tecnológicos e políticos pela troca de conhecimento, favorecendo a sua exportação e o comércio bélico.

Dessa forma, o próprio desenvolvimento da indústria de material bélico incentiva o crescimento industrial do país, gerando uma série de benefícios ao complexo industrial do Brasil, à economia e política da nação.

Não só o desenvolvimento do setor bélico incentiva o avanço do complexo industrial como as atividades ao entorno dele, como as atuações de cooperação militar entre nações que favorecem o desenvolvimento da base de defesa do país e ao mesmo tempo o intercâmbio entre os militares, as tecnologias.

Sobre a atuação militar, de acordo com Dias (2011) a região do Golfo da Guiné é fato claro da existência do compromisso social que transpassa os limites nacionais. Segundo Adesanya (2013, p. 42):

[...] localizada no Oceano Atlântico Sul, que faz fronteira a oeste com a América do Sul, incluindo o Brasil, e no leste com a África Ocidental, incluindo a Nigéria. O Golfo da Guiné, na verdade todo o Oceano Atlântico Sul, é rico em petróleo, dentre muitos outros recursos naturais.

Relata, ainda, Adesanya (2013) que esta região é de grande importância para o comércio global, facultando na economia das nações, além de manter a existência da paz nesta região. Visto que, nesta região as atividades piratas se tornaram mais intensas nos últimos anos e o poder bélico os tornam mais agressivos com a comunidade local, o Brasil está tornando sólida a cooperação militar com as nações africanas, com a missão de ser eficaz contra atividades ilícitas nesta área.

Outro fato memorável é a atuação do Brasil em missões de paz, entre as quais Vidgal (2004, p.30) elenca [...] “especificamente: *peacekeeping* em Chipre; observador em Preklava, na Croácia; e administração transitória das Nações Unidas no Timor Leste”. Para Barros (2013, p.7) não muito distante, a demonstração de compromisso social ocorre também [...] na região norte oriental do Brasil.

A Base Naval de Val-de-Cães (BNVC) Organização Militar Prestadora de Serviços Industriais da Marinha do Brasil [...], poderá prestar ao desenvolvimento da região norte oriental do país, significativa contribuição, resultante do incremento da produção industrial, atrelada ao projeto e à construção de embarcações militares, bem como aquelas destinadas ao transporte de pessoal e prestação de serviços à sociedade civil.

A Base Naval Val-de-Cães é outra importante peça do exercício do compromisso social nacional por parte da Indústria de Defesa, situada na região Norte Oriental do Brasil, operando como prestadora de serviço para a Marinha do Brasil na fabricação de lanchas de apoio rápido. Além disso, fornece apoio no transporte para escolas e hospitais.

Barros (2013) complementa que todos os impactos da Base Naval de Val-de-Cães, desde a sua instalação e suas ações posteriores a ela, influenciaram de maneira positiva na comunidade local. Estas influências passam a ser percebidas em dois fenômenos: o financeiro, diretamente ligado ao ganho adquirido pelos empregados da Base Naval de Val-de-Cães e o social atingido a partir dos interesses e necessidades conquistadas por eles, isto é, facultando como resposta à conexão do grupo que está intrinsecamente ligado a existência do corpo social.

Outra contribuição é o Projeto Amazônia Azul, que pelas diretrizes da Estratégia de Defesa Nacional é de grande importância qualitativa e quantitativa para o país em todos os aspectos, seja econômico, científico, social, além da segurança nacional. O Projeto diz respeito ao Brasil passar a ter maior controle da área marítima com uma maior Zona de

Exploração Exclusiva e como significativo à maior disponibilidade de exploração de recursos marinhos.

De acordo com Babosa (2012) os aspectos econômicos estão relacionados como as linhas de comunicação marítimas entre nações as ajudando em relação às exportações; vasta opção para exploração de petróleo e gás natural; além de diversos recursos vivos e minerais.

Esse projeto, segundo o autor, pode gerar: desenvolvimento da aquicultura que resultará em uma maior produção para a alimentação e para farmacologia do país; fortalecimento do turismo; a geração de energia sustentável por mares; incentivos em pesquisas geológicas e robóticas; novos projetos e programas para exploração, além de dentre outras atividades científicas direcionadas ao oceano e o uso de seus recursos marítimos. Tudo isso favorecendo o aspecto social na geração de empregos diretos e indiretos que facultam em um desenvolvimento nacional e das demais regiões onde projeto está inserido.

Entretanto, esta parcela de resultados favoráveis à comunidade é possível apenas com um nível tecnológico e científico difundido no Brasil, especificamente, por institutos de ensino militar, como menciona Gama (2012, p. 41-42):

No nível universitário, no campo da ciência e tecnologia, operam as seguintes escolas: o Instituto Militar de Engenharia (IME), tratando de tecnologias militares terrestres; o Instituto Tecnológico de Aeronáutica (ITA), tratando de tecnologias militares aéreas e espaciais; e o Departamento de Engenharia Naval da Escola Politécnica de São Paulo, tratando de tecnologias navais. Além de centros de pesquisa e desenvolvimento, por exemplo, o Centro Tecnológico do Exército (CTEx), desenvolvendo tecnologias militares terrestres e o Centro Técnico Aeroespacial (CTA, hoje chamado de Comando-Geral da Tecnologia Aeroespacial), desenvolvendo tecnologias militares aeroespaciais. Na Marinha existem dois institutos, o Instituto de Pesquisas da Marinha (IPqM), desenvolvendo tecnologias de meios navais, e o Instituto de Estudos do Mar Almirante Paulo Moreira (IEAPM), realizando estudos sobre o meio ambiente naval, ou seja, oceanografia.

Portanto, entende-se o compromisso social nas organizações como uma responsabilidade compartilhada de todos os problemas sociais diretamente ou indiretamente ligados as ações organizacionais. A preocupação neste sentido não se delimita apenas a aferir lucros, prospectar clientes, bens ou a segurança do indivíduo no ambiente de trabalho, mas uma visão ampla que ultrapassa os muros, logo, o negócio, em si, passa a ser caracterizado como uma consequência desse compromisso.

Assim se chega à Indústria de Material Bélico do Brasil e, como a IMBEL é uma das indústrias que representam a solidez da Base Industrial de Defesa é compreensivo que ela tenha a mesma atitude em relação ao compromisso social das demais áreas vistas anteriormente.

Para melhor entender como a Indústria de Material Bélico do Brasil exerce o compromisso analisa-se a sua unidade fabril a Fábrica Presidente Vargas e quais são as atitudes que apontam sua responsabilidade com a sociedade. Para compreender como isso acontece parte-se da avaliação da própria narrativa da empresa da qual relata o questionário que foi estruturado com questões discursivas, enviado a Assessoria de Comunicação Institucional da IMBEL, levando em consideração os valores referentes ao aspecto social e aspecto humano, tal relato serve como base das informações descritas a seguir:

No questionário é descrito que desde a sua inauguração nos anos 80 foi propulsora de empregos e, consecutivamente, proporcionou o desenvolvimento parcial da região e serviu de referência para a cidade de Piquete.

Outro questionamento refere-se à participação na resolução de problemas sociais. Isso é visível, no exemplo relatado por empréstimos de imóveis da própria empresa para a Prefeitura Municipal de Piquete para abrigar escolas e o próprio hospital da cidade.

Outra indagação foi em menção ao compromisso com a dignidade humana e a proteção da vida humana, duas atitudes que são fundamentais para a existência da

responsabilidade social de uma empresa. Entretanto, para este questionamento a Indústria de Material Bélico do Brasil afirmou que: “a dignidade humana esta baseada na proteção do ser humano contra tudo que lhe possa levar ao menoscabo [...] e dentro desta visão que a IMBEL está inserida, na proteção do ser humano, na proteção de sua família, na proteção da nação brasileira”.

Por fim, quando se menciona qual o verdadeiro motivo da produção de Produtos Estratégico de Defesa, a resposta foi enfática, atribui-se como uma estrutura ao sistema de Segurança Nacional garantindo um futuro estável e a preocupação com a Segurança Pública Nacional. Está afirmação pode-se relacionar a um dos produtos do portfólio da Fábrica Presidente Vargas; o SATI (Sistema de Abrigos Temporários) tecnologia militar de alto desempenho com uma linha denominada de EcoSATI que é empregada na defesa civil para apoio a missões humanitárias e de paz (IMBEL, 2014).

Logo, se percebe a relação com o compromisso social e a Fábrica Presidente Vargas em três momentos: o primeiro parte-se da iniciativa de sua instalação na região, nos anos 80, da qual proporcionou empregos e serviu como referência a cidade, porém como uma resposta a sociedade de maneira corresponsável; o segundo momento é o interesse em participar assiduamente na resolução dos problemas sociais dos quais se menciona o empréstimo de imóveis a Prefeitura Municipal de Piquete para escolas e hospital; e o terceiro é exercido pelo emprego de um produto de seu portfólio o SATI (Sistema de Abrigos Temporários), entretanto como uma linha específica o EcoSATI para o apoio a missões humanitárias e de paz.

Tendo em vista que a Base Industrial de Defesa nasceu da necessidade de suprir a demanda de defesa nacional que cuja tecnologia militar favorece o desenvolvimento de outros setores da economia de forma a beneficiar a comunidade. Mas, ao mesmo tempo é negligenciada por parte da sociedade.

Entende-se que se observar o quê os autores dizem sobre compromisso social e a sua principal finalidade que é: a responsabilidade com o desenvolvimento social. É compreensível que todas as empresas e indústrias que estão vinculadas a Base Industrial de Defesa exercem uma resposta social a partir das suas contribuições, por exemplo: as ações do exercito brasileiro no Golfo da Guiné; as missões humanitárias; a fabricação e utilização das embarcações da Base Naval Val-dos-Cães na região Norte Oriental do Brasil e a própria Indústria de Material Bélico do Brasil como a Fábrica Presidente Vargas que a exemplo fabrica abrigos temporários para civis.

Tabela 1 – Quadro síntese das contribuições da Base Industrial de Defesa

<i>Contribuições da Base Industrial de Defesa: ao setor industrial brasileiro</i>	<i>Contribuição da Base Industrial de Defesa: por intermédio de atuações militares</i>	<i>Contribuição da Base Industrial de Defesa: por intermédio de suas atividades industriais</i>	<i>Contribuição da Base Industrial de Defesa: em desenvolvimento de projetos e centros de pesquisa militar</i>
<p>Um complexo industrial do setor bélico necessitará de uma industrialização geral;</p> <p>Serve de incentivo a novos complexos industriais sem independência externa e com menor custo;</p> <p>O setor bélico serve de referência a outros setores, a saber: aéreo, eletrônico e têxtil.</p>	<p>Cooperação militar no Golfo da Guiné;</p> <p>Missões de paz: peacekeeping Chipre, observador Preclava, na Croácia e administração transitória das Nações Unidas no Timor Leste.</p>	<p>Base Naval Val-de-Cães na fabricação de lanchas de apoio na região Norte Oriental do Brasil;</p> <p>Indústria de Material Bélico do Brasil, Fábrica Presidente Vargas; empréstimos de imóveis a Prefeitura Municipal de Piquete e a fabricação do EcoSATI utilizado em missões humanitárias.</p>	<p>Projeto Amazonas Azul, maior controle da área marítima com uma maior Zona Exploratória Exclusiva;</p> <p>Instituto Militar de Engenharia (IME), desenvolvendo tecnologias militares terrestres;</p> <p>Centro Tecnológico do Exército (CTEx), tratando de tecnologias militares terrestres;</p> <p>Instituto Tecnológico de Aeronáutica (ITA), tratando de tecnologias militares aéreas e espaciais;</p> <p>Centro Técnico do Aeroespacial (CTA, hoje conhecido como Comando-Geral da Tecnologia Aeroespacial), desenvolvendo tecnologias militares aeroespaciais;</p> <p>Departamento de Engenharia Naval da Escola Politécnica de São Paulo, desenvolvendo tecnologias navais;</p> <p>Instituto de Pesquisa da Marinha (IPqM), tratando de tecnologias de meios navais;</p> <p>Instituto do Mar Almirante Paulo Moreira (IEAPM), promovendo pesquisas sobre o meio ambiente naval e estudos oceanográficos.</p>

Fonte: Próprios autores

5 Considerações Finais

Em relação à hipótese da problemática visão da sociedade aos produtos da Base Industrial de Defesa e propriamente suas empresas e indústrias da qual se apoiou a pergunta para a elaboração desse trabalho, parcialmente, foi entendido que há sim uma falta de informação demonstrada pelo resultado do questionário aplicado, não só na Fábrica Presidente Vargas, mas na indústria bélica em geral, porém o que foi percebido, além da negligência de informação é um pré-julgamento da sociedade equivocado. Equívoco que é percebido nas respostas a quatro perguntas relacionadas à indústria bélica, mencionadas a seguir:

A pergunta que diz respeito à proteção da vida humana dos quais 72% dos questionados responderam que raramente há proteção, isto ilustra bem a percepção por parte da sociedade da qual a grande maioria não acredita que este tipo de empresa colabora com a proteção da vida.

A pergunta que se refere à existência do incentivo a violência e atos criminosos por parte da empresa. É de se considerar que 65% atribuem sempre ou quase sempre a suas respostas e assim ligam indiretamente atos de violência à indústria de material bélico.

A pergunta formulada em parte do atributo de segurança sentida pela sociedade na instalação de uma empresa de material bélico na região do Vale do Paraíba, vale ressaltar que nenhum dos entrevistados (0%) se sente sempre seguro, ou seja, a grande maioria dos pesquisados entendem que ter uma fábrica deste tipo por perto é algo perigoso.

Com a pergunta que descrevia a contribuição do desenvolvimento de infraestrutura da região fornecido ou subsidiado pela empresa, dos 45% disseram raramente e 14% disseram nunca há está contribuição, neste ponto percebe-se a visão fechada por parte das pessoas a respeito da presença de uma fábrica da indústria de material bélico na região onde moram. Para entender estes dados: caso a empresa não fosse de material bélico as pessoas questionadas veriam benefícios de uma fábrica em sua região por causa da geração de empregos, de renda e assim melhoria da captação de impostos e daí possibilidade de melhora na infraestrutura do lugar.

No entanto, o que não é percebido pela sociedade são as contribuições por parte da Base Industrial de Defesa, juntamente com a indústria, as ações das forças armadas e institutos superiores de ensino que formam um conjunto organizacional com forte compromisso social.

Para exemplo, pode-se mencionar que a Indústria de Material Bélico do Brasil e, especificamente, sua unidade a Fábrica Presidente Vargas e seu comprometimento com os problemas sociais como o empréstimo de imóveis a Prefeitura de Piquete para escolas e o hospital e sua linha de abrigos temporários denominada de EcoSATI com o emprego, principalmente, em missões humanitárias.

Logo, para entendimento se analisar o quê é compromisso social, suas definições e confrontá-lo com as contribuições da Base Industrial de Defesa, as suas empresas e indústrias, as ações das Forças Armadas e escolas militares será plausível que como a qualquer indústria que não seja do setor bélico, ela também exerce tal corresponsabilidade com a sociedade.

Como indicação, abrem-se novos estudos na Base Industrial de Defesa, visto que muitos assuntos são restritos ao campo militar, podendo gerar ainda mais desconhecimento da importância desse setor para o desenvolvimento do país como qualquer setor industrial. Ressalta-se também que neste estudo foi analisado apenas o compromisso social e as contribuições de uma unidade da Indústria de Material Bélico do Brasil deixando a opção de analisar novas unidades.

Referências

ADESANYA, Olatokunbo Adebukanla. **Melhorando a cooperação em defesa entre o Brasil e a Nigéria: desafios e perspectivas.** 2013. 72 f. Trabalho de conclusão de curso. - Departamento de Estudos da Escola Superior de Guerra, Escola Superior de Guerra, Rio de Janeiro, 2013.

ALBUQUERQUE, Alan Melo Marinho de. **A viabilização da NUCLEP como uma empresa estratégica da base industrial de defesa.** 2012. 62f. Trabalho de conclusão de curso. Departamento de Estudos da Escola Superior de Guerra, Escola Superior de Guerra, Rio de Janeiro, 2012.

AMARANTE, José Carlos Albano do. A base industrial de defesa brasileira. 43 f. 2012. (Texto para Discussão) - **Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA)**, Rio de Janeiro, 2012. Disponível em: <http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/1091/1/TD_1758.pdf>. Acesso em: 14 abr. 2015.

BARBOSA, Sérgio Ricardo Segovia. **A Amazônia Azul: a sua gênese e a sua importância para o Brasil**. 2012. 65 f. Trabalho de Conclusão de Curso. Departamento de Estudos da Escola Superior de Guerra, Escola Superior de Guerra, Rio de Janeiro, 2012.

BARROS, Ricardo Barbosa de. **Projeto e construção de embarcações militares e civis na base naval de Val-de-Cães (BNVC): uma ferramenta para o desenvolvimento da Região Amazônica Oriental**. 2013. 42 f. Trabalho de conclusão de curso. Departamento de Estudos da Escola Superior de Guerra, Escola Superior de Guerra, Rio de Janeiro, 2013.

BERTONCELLO, Silvio Luiz Tadeu; CHANG JR, João. A importância da responsabilidade social corporativa como fator de diferenciação. **Revista da Faculdade de comunicação da FAAP**, p. 70-76, 2007.

BRASIL. Ministério da Defesa. **Indústria de Material Bélico do Brasil**. Disponível em: <<http://www.imbel.gov.br>>. Acesso em: 11 mai. 2015.

_____. Ministério da Defesa. **Estratégia Nacional de Defesa**. Brasília, 2012. Disponível em: <<http://www.defesa.gov.br/index.php/estado-e-defesa-a/estrategia-nacional-de-defesa>>. Acesso em: 14 abr. 2015.

CALIXTO, Laura. **Responsabilidade social corporativa no Brasil: um estudo longitudinal**. In: Encontro Nacional da ANAPAD-ENAN, v. 31, 2007. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/APS-C1057.pdf>>. Acesso em: 22 abr. 2015.

CARNEIRO, Cláudio Luiz Rocha. **O desenvolvimento da base industrial de defesa como forma de incremento do poder nacional**. 2013. 49 f. Trabalho de conclusão de curso (Especialização) - Departamento de Estudos da Escola Superior de Guerra, Escola Superior de Guerra, Rio de Janeiro, 2013.

COSTA, Fernando Sampaio. **Revitalização da indústria de produtos de defesa**. Brasília, 2008. Disponível em: <<http://www.eme.eb.mil.br>> Acesso em: 14 abr. 2015.

DIAS, Reinaldo. **Gestão Ambiental: responsabilidade social e sustentabilidade**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011. 220 p.

FARIA, Alexandre; SAUERBRONN, Fernanda Filgueiras. A responsabilidade social é uma questão de estratégia? Uma abordagem crítica. **Revista de Administração Pública**, v. 42, n. 1, p. 7-34, 2008.

FERREIRA, Marcos José Barbieri; SARTI, Fernando. **Diagnóstico: Base Industrial de Defesa Brasileira**. 2011. 54 f. Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial, NEIT-IE-UNICAMP, Campinas, 2011. Disponível em: <http://www.abdi.com.br/Estudo/relatorio_neit_04-defesa_01b.indd.pdf>. Acesso em: 14 abr. 2015.

FRANCO, Adalberto de Oliveira. **Indústria de material de defesa, inovação e dualidade**. 2013. 44 f. Trabalho de conclusão de curso. Departamento de Estudos da Escola Superior de Guerra, Escola Superior de Guerra, Rio de Janeiro, 2013.

GAMA, Mauricio Vieira. **A base industrial de defesa do Brasil como fator de dissuasão na América do Sul**. 2010. 131 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Militares) - Escola de Comando e Estado Maior do Exército, Escola Marechal Castello Branco, Rio de Janeiro, 2010.

PINTO, José Roberto de Almeida; ROCHA, Antônio Jorge Ramalho da; SILVA, Roberto Doring Pinho da. (Orgs.). **Reflexões sobre defesa e segurança: uma estratégia para o Brasil**. Brasília: Ministério da Defesa, Secretaria de Estudos e de Cooperação, 2004. 235p. In: Pensamento brasileiro sobre defesa e segurança; v.1. Disponível em: <<http://www.defesa.gov.br/arquivos/colecao/reflexao.pdf>>. Acesso em: 03 mai. 2015.

_____. **O Brasil no cenário internacional de defesa e segurança**. Brasília: Ministério da Defesa, Secretaria de Estudos e de Cooperação, 2004. 212p. In: Pensamento brasileiro sobre defesa e segurança; v.2. Disponível em: <<http://www.defesa.gov.br/arquivos/colecao/brasil.pdf>>. Acesso em: 03 mai. 2015.

_____. **As Forças Armadas e o desenvolvimento científico e tecnológico do País**. Brasília: Ministério da Defesa, Secretaria de Estudos e de Cooperação, 2004. 310p. In: Pensamento brasileiro sobre defesa e segurança; v.3. Disponível em: <<http://www.defesa.gov.br/arquivos/colecao/cientecnol.pdf>>. Acesso em: 03 mai. 2015.

RAMPAZZO, Lino. **Metodologia científica: para alunos dos cursos de graduação e pós-graduação**. 6. ed. São Paulo: Loyola, 2011. 146 p.

REIS, Carlos Nelson dos. A responsabilidade social das empresas: o contexto brasileiro em face da ação consciente ou do modernismo do mercado? **Revista de economia contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 11, n. 2, p. 279-305, 2007.

SILVA, Marcelo Rocha da. A Base Industrial de Defesa Brasileira: Uma análise do período de 1970 a 2000. **Revista Brasileira de Estudos de Defesa**, v. 1, n. 1. p.1-104, 2012.

Gestão por Processos em Tecnologia da Informação: um estudo em uma empresa de médio porte

Autores

Robson Tavares da Silva: mestrando em Gestão e Estratégia – MPGE/UFRRJ e professor pela Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro – UFRRJ.

E-mail: ts.robson@gmail.com

Alex Sandro da Silva: mestrando em Gestão e Estratégia – MPGE/UFRRJ - Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro – UFRRJ.

E-mail: tenass37@hotmail.com

Marcos Paulo do Couto Costa: mestrando em Gestão e Estratégia – MPGE/UFRRJ - Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro – UFRRJ.

E-mail: mapcouth@yahoo.com.br

Vinícius da Silva Guimarães: mestrando em Gestão e Estratégia – MPGE/UFRRJ - Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro – UFRRJ.

Email: vinipec@gmail.com

Roberta Dalvo Pereira da Conceição: doutorado em Ciência e Tecnologia de Polímeros pela Universidade Federal do Rio de Janeiro/UFRJ e professora pelo Centro Federal de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca - CEFET/RJ.

E-mail: rdalvo@gmail.com

Jorge Alberto Velloso Saldanha: Doutorado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC e professor pela Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro – UFRRJ.

E-mail: javsa@terra.com.br

Resumo

O crescente aumento da concorrência e das exigências do mercado consumidor tem feito com que as organizações busquem métodos cada vez mais eficientes de produção. Neste contexto, a tecnologia da informação tem se destacado como um dos principais atores na busca pela otimização dos processos e na satisfação desse exigente mercado consumidor. Todavia, a complexidade técnica das decisões que envolvem a tecnologia da informação é um fator dificultador na gestão das organizações. Assim, o presente estudo de caso tem o intuito de avaliar como o processo de construção de um plano diretor de tecnologia da informação (PDTI) pode ser conduzido para que possibilite um ambiente favorável às melhores tomadas de decisão dentro da organização. Conclui-se que a gestão por processos aplicada ao PDTI pode ser uma alavanca para o sucesso do processo de gestão de TI, impactando diretamente nos negócios da empresa.

Palavras-chave: Tecnologia da informação; Gerenciamento de processos; PDTI; Tomada de decisão; Organização.

Abstract

The increasing competition and the consumer market demands has made organizations seek methods more efficient production. In this context, information technology has emerged as a key player in the search for the optimization of processes and the satisfaction of this demanding consumer market. However, the technical complexity of the decisions involving information technology is a complicating factor in the management of organizations. Thus, this case study aims to assess how the process of building a master plan for information technology (PDTI) can be conducted to enable an environment conducive to better decision making within the organization. We conclude that the process management, applied to PDTI, can be a lever for the success of IT management process, impacting directly on the company's business.

Keywords: Information technology; Process management; PDTI; Decision-making; Organization.

Introdução

A globalização das transações comerciais e econômicas e a evolução dos sistemas de comunicações que vem ocorrendo nas últimas décadas, dentre outros fatores, tem trazido junto um ambiente cada vez mais competitivo entre as organizações.

Da mesma forma, este período tem sido caracterizado por uma significativa expansão da participação das tecnologias de informação (TI) na vida humana. Observa-se que estão presentes em todos os lugares, seja no trabalho, no lazer, em casa, nos veículos, na saúde, nos bancos, etc. (MOURA JUNIOR, 2014).

Dentro das organizações não é diferente. A tecnologia da informação tem tomado um importante espaço, principalmente no atendimento às novas exigências do mercado consumidor e aos requisitos normativos e regulamentares da gestão.

Todavia, é importante destacar que as decisões na área de TI estão sujeitas a erros e acertos de uma forma muito sensível, em função da complexidade de se tomar decisões em cenários variados, entre técnicos e políticos, públicos e privados. (MENDONÇA *et al*, 2013)

Assim, mapear o processo de decisão sobre os temas estratégicos de TI dentro das organizações pode auxiliar os gestores, minimizando possíveis erros que comprometam os negócios. A gestão de processos surge então, como uma ferramenta que pode ser utilizada para melhoria contínua do processo, aumentando a eficiência e minimizando as perdas (LOPES e BEZERRA, 2008).

Neste contexto, o presente estudo de caso tem os objetivos de mapear, criticar e propor melhorias ao processo de implantação do Plano Diretor de Tecnologia da Informação (PDTI) em uma empresa de médio porte, do setor de transporte de passageiros. Para tal, tomou-se como base a seguinte questão: como o processo de construção do PDTI pode ser conduzido para que possibilite um ambiente favorável às melhores tomadas de decisão dentro da organização?

Para melhor organização, o presente estudo de caso foi dividido em cinco seções: inicia-se pela introdução, responsável por toda contextualização da pesquisa; em seguida, são apresentados os referenciais teóricos que suportaram o estudo; o terceiro item refere-se aos aspectos metodológicos utilizados; a partir dos dados coletados durante a pesquisa, em seguida, são discutidos os resultados obtidos; e, por fim, são relacionadas às considerações finais que demonstram a percepção dos pesquisadores sobre o presente estudo, destacando as principais conclusões e sugestões de pesquisas futuras.

2 Referencial Teórico

2.1 Pequenas e Médias Empresas

As pequenas e médias empresas (PMEs) possuem um papel relevante nos aspectos econômicos e sociais, pois possibilitam a geração de renda e emprego na região onde estão instaladas. Essas empresas geralmente apresentam um grau de adaptabilidade e flexibilidade maior que as grandes empresas, que possibilitam aplicar de forma prática a capacidade empreendedora e inovadora dos seus dirigentes ou proprietários. As PMEs possuem determinadas características (LEONE *apud* LUNA, 1983, p.4), tais como:

[...] a capacidade de absorção de significativos contingentes de mão-de-obra, a baixo custo, com menores exigências em termos de qualificação, sendo inclusive uma importante escola de formação de mão-de-obra para a grande empresa; a considerável participação na geração do produto nacional bruto e, conseqüentemente, na estabilidade da economia; sua contribuição na solução dos desequilíbrios regionais e no processo de fortalecimento do interior, dada a sua maior flexibilidade em termos de localização; a ação de complementar à grande empresa, operando em setores incompatíveis para a escala da mesma.

A importância dessas empresas na economia brasileira é corroborada pelos dados do CEMPRE (Cadastro Central de Empresas) – IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) – de 2012. “A análise de porte das empresas e de outras organizações do CEMPRE considerou quatro faixas de pessoal ocupado total que foram de 0 a 9 pessoas, de 10 a 49 pessoas, de 50 a 249 pessoas e de 250 pessoas ou mais” (IBGE, 2012).

Com base nos dados estatísticos do CEMPRE, do total de empresas e outras organizações: 87,9% possuíam até 9 pessoas ocupadas; 10,3% entre 10 a 49 pessoas; 1,4% entre 50 a 249 pessoas e apenas 0,4% das empresas tinham 250 pessoas ou mais, portanto, em termos absolutos, 99,6% das empresas no Brasil possuem menos de 250 pessoas ocupadas. (IBGE, 2012)

A classificação das empresas segundo o seu porte ocorre de diversas formas, por isso não existe um consenso dos critérios utilizados para o enquadramento das PMEs nessa categoria. Contudo, de forma mais abrangente, Leone (1991) classifica os critérios para definição de uma empresa conforme o seu tamanho em: critérios quantitativos, critérios qualitativos e critérios mistos.

Os critérios quantitativos são os mais utilizados em todos os setores, pois apresentam facilidades de coleta e manipulação permitindo a rápida mensuração, além de análises comparativas. Leone (2012) elaborou um levantamento desses critérios que se baseiam em: número de empregados; volume anual de vendas; faturamento (ou receita) anual bruto; capital social, estrutura de financiamento, valor do passivo e valor do patrimônio líquido; valor do ativo imobilizado; consumo de energia; centros de lucros; quantidade de dirigentes; quantidade de contratos; quantidade de produtos e a participação no mercado.

Os critérios qualitativos se diferenciam dos critérios quantitativos, pois não podem ser mensurados. Contudo, apresentam características específicas que diferenciam as pequenas e médias empresas das grandes empresas. E os critérios mistos são combinações de dois ou mais critérios, que podem ser quantitativos ou qualitativos.

No Brasil, as duas principais normas que classificam as empresas segundo o porte empresarial são a Resolução GMC nº 59/98 do MERCOSUL, conforme SICE (2015) e o Estatuto da Microempresa e Empresa de Pequeno Porte – Lei Complementar 123, de 14 de dezembro de 2006 (BRASIL, 2006). Os diversos órgãos governamentais adotam diferentes critérios de classificação do tamanho de uma empresa no Brasil. Pode-se citar o Banco do Brasil que adota o critério do faturamento bruto anual, enquanto a Federação das Indústrias do Estado de São Paulo - FIESP utiliza o número de empregados. A Receita Federal adota o

critério da receita bruta anual para as empresas participantes do Simples e o SEBRAE utiliza o número de empregados.

O presente estudo terá como referência quanto a classificação de porte de empresa tem como base a adotada pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social - BNDES e que se aplica a todos os setores, conforme apresentada no Quadro 1 abaixo.

Quadro 01 - Classificação das empresas no Brasil

Classificação	Receita Operacional Bruta Anual
Microempresa	Menor ou igual a R\$ 2,4 milhões
Pequena empresa	Maior que R\$ 2,4 milhões e menor ou igual a R\$ 16 milhões
Média empresa	Maior que R\$ 16 milhões e menor ou igual a R\$ 90 milhões
Média-grande empresa	Maior que R\$ 90 milhões e menor ou igual a R\$ 300 milhões
Grande empresa	Maior que R\$ 300 milhões

Fonte: BNDES (2015)

Considera-se como Receita Operacional Bruta Anual: “[...] a receita auferida no ano calendário com o produto da venda de bens e serviços nas operações de conta própria, o preço dos serviços prestados e o resultado nas operações em conta alheia, não incluídas as vendas canceladas e os descontos incondicionais concedidos” (BNDES, 2015, p.2).

2.2 Gestão por Processos

As relações do mundo globalizado, a concorrência crescente e a expansão de um perfil mais exigente de consumidores têm feito com que as organizações busquem alternativas de melhoria de seus negócios, visando manterem-se no mercado e, se possível, alavancar sua participação, seja pela redução de custos ou pela diferenciação de produto.

A gestão por processos, em contrapartida, pode se tornar um aliado importante no atendimento aos requisitos desse mercado competitivo, pois, conforme expõem HÖRBE *et al* (2015, p.226), “[...] permite às empresas reestruturarem seus sistemas de trabalho com o objetivo de alcançar uma melhoria em seus resultados, fazendo uso dos recursos organizacionais de modo eficiente e propiciando a maximização do valor entregue ao cliente”.

Sendo assim, os processos de negócios podem ser uma fonte de vantagem competitiva, se permitirem que a empresa inove ou execute suas ações melhor que seus competidores. (BRANDI, p.127, 2014)

De acordo com Gonçalves (2000, p.07) “Não existe um produto ou um serviço oferecido por uma empresa sem um processo empresarial” e Hörbe *et al* (2015, p.227) reforçam ainda que “Nas empresas de serviço, em especial, os processos tornam-se fundamentais, uma vez que a sequência de atividades nem sempre é visível, especialmente para o cliente”. Da mesma forma, Brandi (2014, p.127) expressa que: “A eficiência de uma empresa depende do planejamento adequado e a subsequente coordenação dos processos de negócios internos e interorganizacionais”.

Para Gonçalves (2000, p.9), “A ideia de processo não é nova na administração das empresas, mas é um novo entendimento que diz que o negócio precisa focar aquilo que pode ser feito para agradar aos clientes externos” e reforça que tais processos organizacionais e gerenciais são tidos como processos geradores de informação e de suporte à tomada de decisão.

Todavia, ao observar o cenário de pequenas e médias empresas, Oliveira *et al* (2015, p.120) destacam que “[...] há dificuldades claras nas tomadas de decisão, uma vez que os conflitos decorrentes do *mix* de papéis, os quais (i) indivíduo; (ii) proprietário; (iii) gestor, provocam ineficiências nos processos estratégicos e, por consequência, nos resultados”.

Dessa forma, a sistematização de processos de suporte à decisão, como o proposto pela implantação do Plano Diretor de Tecnologia de Informação (PDTI) na organização estudada, torna-se um fator fundamental da melhoria dos processos decisórios e de gestão da organização.

Mendonça *et al* (2012, p.443) entendem que “A tecnologia da informação (TI) vem a cada dia desempenhando um papel mais importante nas organizações, sejam elas públicas ou privadas, especialmente devido ao fato de que grande parte das transações é registrada em ambientes informatizados”.

Assim, a utilização de técnicas de modelagem de processos, tais como a BPMN (*Business Process Management Notation*) pode surgir como uma significativa ferramenta de suporte a todo o processo de gestão da organização, como descreve o OMG¹ (2015), em que “Um modelo Padrão de Notação de Processos de Negócios (BPMN) fornecerá às empresas a capacidade de compreender os seus procedimentos internos de negócios em uma notação gráfica e dará as organizações a capacidade de comunicar esses procedimentos de forma padrão”.

2.3 Gestão de Tecnologia da Informação

A inclusão da gestão de tecnologia da informação (TI) na pauta das definições estratégicas das organizações tem se tornado um processo necessário e fundamental para o atendimento ao cenário competitivo contemporâneo, como destacam Siqueira e Crispim (2014) onde as partes, ambientadas de forma competitiva, tem a necessidade do alinhamento entre os negócios da empresa e os negócios de TI, o que deve ter como fim a criação de valor para as partes envolvidas no negócio da empresa, consumidores e acionistas, sendo uma situação nada fácil.

Davenport (2004) vem reforçar esse ponto de vista e considera que deve haver um entendimento de que o desempenho da empresa depende da forma como a estratégia de TI é aplicada, assim como seu alinhamento às estratégias de negócio da empresa esperando o desempenho superior por meio da eficiência das operações, eficiência das comunicações, facilitação às tomadas de decisões e por fim, apoio à inovação.

De acordo com a visão de Fernandes e Abreu (2014) este alinhamento deve partir dos objetivos macros da organização, para então formular as estratégias de TI e seu desmembramento em estratégias e projetos, entre eles o PDTI aos mesmos níveis dos demais planos funcionais da organização.

Todavia, seja pela falta de conhecimento técnico ou pela visão tradicional da área de TI apenas como suporte, segundo Albertin (2004, p.73) “[...] muitos executivos não assumem suas responsabilidades no planejamento da área de informática, delegando-as as suas equipes técnicas. Esta situação leva a planejá-la de forma não aderente aos objetivos e estratégias organizacionais”.

Essa falta de envolvimento da alta administração no processo de gestão de TI pode gerar perdas significativas de oportunidades no negócio, seja pela implantação de soluções mais eficientes alinhadas às estratégias, seja pela redução de custos de processos já existentes.

Com a evolução dos sistemas de informação, controle e gestão, cada vez mais complexos e integrados, bem como das soluções de apoio à decisão, entre outras funções, a TI passa a assumir uma posição interna nas organizações como uma fonte significativa de investimentos e despesas, o que por si só já seria um fator imperativo para que esteja alinhada ao negócio (FERNANDES e ABREU, 2014).

¹Object Management Group

Siqueira e Crispim (2014, p.623) destacam que “[...] o alinhamento entre Estratégias de Negócios e TI melhora o desempenho empresarial, além disso, a ligação entre TI e modelos de negócios é particularmente forte, pois a TI tem sido um importante facilitador para uma grande variedade de modelos de negócio inovadores.” Siqueira e Crispim (2014, p.621) ainda reforçam, contudo, que: “[...] a necessidade de alinhar objetivos e estratégias da organização à execução dos portfólios, programas e projetos não é uma tarefa trivial. Muitas vezes, os projetos de TI são entregues com tecnologia revolucionária, no entanto, não em aderência plena às necessidades do negócio.”

É importante destacar a participação do gestor da TI como a principal peça nesse processo de mudança necessário dentro das organizações. O desenvolvimento de projetos estruturados que não sejam exclusivamente técnicos e o envolvimento da alta direção em temas estratégicos para a área de TI devem ser objetivos diários do gestor de TI.

Nesse contexto, o desenvolvimento de um Plano Diretor de Tecnologia da Informação (PDTI) pode ser uma ferramenta fundamental no envolvimento do processo de TI nas discussões estratégicas dentro das organizações. Os conceitos que envolvem a implantação de um PDTI serão apresentados em seguida.

2.5 Plano Diretor de Tecnologia da Informação

Cada vez mais as organizações necessitam de tecnologias da informação no seu contexto de negócios, sendo assim, “[...] quanto mais às operações diárias e as estratégias corporativas chaves dependem da TI, maior é o papel estratégico da TI para a empresa” (FERNANDES e ABREU, 2014, p. 10).

A afirmação de Fernandes e Abreu (2014) representa muito da realidade das organizações contemporâneas, caracterizadas por uma dependência dos sistemas de informação, principalmente.

Dessa forma, “[...] torna-se necessária uma sincronização entre o Negócio e a TI, e em consequência uma administração dos recursos de TI, principalmente devido aos altos investimentos, à dificuldade de mensurá-los e definir como e quem são os atores do processo decisório” (MENDONÇA *et al*, 2012, p.444).

Essa necessidade do suporte aos novos negócios, feitos pela TI, cada dia mais presente nas organizações, tendem a demandar a execução de projetos pela área de TI onde estes projetos são o caminho entre o que se espera e o que será executado, materializando a estratégia (JAEGER NETO *et al*, 2013).

A necessidade de gestão do portfólio de projetos de TI, bem como de seu alinhamento com o negócio, traz também à discussão, a importância dos métodos de comunicação e da linguagem utilizada pelos gestores. Neste sentido, Heijden (2005, *apud* ROSES *et al*, 2015, p.127) destaca que “Uma conversa estratégica eficaz requer uma linguagem comum, o alinhamento de ideias, o engajamento em argumentações racionais, e o desenvolvimento de ideias dentro de uma organização”.

Para Mendonça *et al* (2012, p.445), a TI tende a ajudar as organizações, independentemente de sua constituição, no alcance de suas metas, mas para isso, a governança tem um papel fundamental, de forma simples e objetiva, tanto na implantação como na sua utilização.

Entretanto, “Um dos maiores desafios da alta administração é desenvolver e aprimorar a habilidade de compor um portfólio de projetos que estejam alinhados com o modelo de negócio da organização, que contribua para o alcance dos resultados e benefícios da empresa” (SIQUEIRA e CRISPIM, 2014, p.622).

Assim, a criação de um Plano Diretor de Tecnologia da Informação (PDTI) pode permitir que as questões estratégicas que envolvem todos os processos de TI sejam transcritas de maneira ordenada e criteriosa, favorecendo o alinhamento das necessidades com os executivos da organização. “O PDTI é um instrumento de diagnóstico, planejamento e gestão de recursos e processos de Tecnologia da Informação (TI) que proporciona a integração de soluções e investimentos para a área de TI, buscando a otimização de recursos e o aumento da eficiência para o alcance dos objetivos institucionais.” (UFV, 2013).

No mesmo contexto, o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (2014), define que:

O Planejamento de TI pode ser entendido como um processo gerencial administrativo, de identificação e organização de pessoal, aplicações e ferramentas baseadas em tecnologia da informação (recursos de TI), necessários para apoiar a instituição na execução de seu plano de negócios e no cumprimento de seus objetivos institucionais. [...] deve-se identificar as oportunidades de soluções de TI para aprimorar os negócios da organização, definir planos de ação de curto, médio e longo prazo e identificar as arquiteturas de dados e de infraestrutura que melhor atendam às suas necessidades, determinando com qualidade o que e quanto se precisa adquirir e fazer, e para quê. (pp. 10-11)

Contudo, pode-se notar que a importância crescente da TI no desenvolvimento das organizações públicas e privadas traz consigo a necessidade de maior padronização, definição de processos estruturados e, não menos importante, da manutenção de um sistema de comunicação com os executivos e administradores na busca pelo alinhamento das iniciativas de TI às estratégias da empresa.

3 Metodologia

O presente estudo classifica-se como exploratório de natureza qualitativa. Segundo Gil (2010), a pesquisa exploratória tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses.

A pesquisa baseia-se na análise do uso de ferramentas de gestão por processos no desenvolvimento do Plano Diretor de Tecnologia da Informação (PDTI) aplicada a uma empresa atuante no ramo de serviços de transporte de porte médio. Na abordagem de investigação da pesquisa optou-se pelo estudo de caso, pois segundo Fonseca (2002) é um estudo de uma organização bem definida, como por exemplo, uma unidade social, um programa, ou uma instituição, onde se tenha como finalidade conhecer em profundidade cada uma delas através de “como” e “porquê”. Para Yin (2005), quando a finalidade da pesquisa é responder as questões do tipo “como” e “porquê”, há pouco controle sobre os acontecimentos e o foco principal se concentra em fenômenos contemporâneos dentro de um contexto real, o estudo de caso se torna a estratégia preferida.

A obtenção dos dados ocorreu mediante a consulta aos documentos do PDTI e da observação participante. A pesquisa documental, conforme Gil (2010) é semelhante à pesquisa bibliográfica, porém, o diferencial entre ambas está na natureza das fontes. Enquanto a bibliográfica utiliza informações de diversos autores, sobre determinado assunto, a primeira vale-se de informações que ainda não receberam tratamento analítico. A pesquisa documental possui uma série de vantagens, dentre as quais podemos destacar que os materiais constituem uma fonte rica e estável de dados. Ainda, segundo Gil (2010), outra vantagem da pesquisa documental é seu baixo custo. Para a análise dos documentos, na grande parte dos casos, além da interpretação do pesquisados, é necessário apenas disponibilidade de tempo. Assim, a pesquisa, neste quesito, torna-se com custo significativamente baixo, se comparado com os demais métodos de pesquisas.

Pode-se considerar que observação participante é realizada em contato direto do pesquisador com os atores sociais, no contexto da pesquisa, onde o mesmo é o instrumento de pesquisa. Nesta participação, o investigador necessita eliminar as deformações subjetivas, para que haja a compreensão do fenômeno e suas relações com o fato estudado, em todo o seu contexto. Para Spradley (1980), na abordagem por observação participante deve-se destacar que os objetivos são muito mais do que descrever a situação em si. A intenção é a identificação do sentido, orientação e a dinâmica de cada parte da situação pesquisada. Isto permite e facilita entender a realidade dos fatores presentes no campo estudado. Já Bogdan e Taylor (1975) definiram observação participante como um modelo de investigação onde há interações sociais intensas, entre o pesquisador e os atores envolvidos, onde os dados são colhidos de forma sistematizada.

Em relação à técnica de representação gráfica dos processos, foi adotada a ferramenta BPNM (*Business Process Modeling Notation*), com a finalidade de demonstrar a interação dos usuários, já que este padrão de modelagem demonstra uma notação fácil e rápida de entendimento e estabelece uma ponte entre o desenho do processo de negócio e a respectiva implementação do processo.

4 Apresentação e Discussão dos Resultados

4.1 Objeto de Estudo

A pesquisa em questão desenvolveu-se a partir de observação em uma empresa de transporte coletivo, instalada na cidade de Três Rios, interior do Rio de Janeiro. No período descrito na pesquisa, possuía uma frota de 125 carros, transportando em média 22.000 passageiros por dia e 8 milhões de passageiros por ano, distribuídos entre linhas interestaduais, intermunicipais e municipais. Os itinerários da empresa passam pelos estados do Rio de Janeiro e Minas Gerais. Conta atualmente com cerca de 500 colaboradores e faturamento em torno de 36 milhões de reais anuais.

Fundada em 1952, vem sendo administrada pela mesma família até a atualidade e nos últimos anos tem passando por profundas mudanças em relação à forma de gestão, com alterações na composição da diretoria. Até 2007 eram cinco diretores e três conselheiros atuando diretamente na operação da empresa, sendo todos os membros da família.

A partir de então, após uma reformulação conduzida por uma consultoria externa, a estrutura foi reduzida para dois diretores executivos, ficando os demais membros deslocados para o conselho de empresa ou conselho de família. Em 2013, nova alteração organizacional é proposta pela mesma consultoria externa, passando agora para apenas um diretor executivo. Reforça-se, ainda, o papel estratégico dos demais envolvidos como conselheiros, que passam a ser regularmente mais atuantes.

Durante este período, a empresa estabeleceu também um processo de gestão da qualidade que culminou, em 2008, na certificação do sistema de qualidade ISO 9001.

Nesse período de alterações na gestão da empresa, os departamentos internos, inclusive o Núcleo de Tecnologia da Informação (NTI), são incentivados a buscarem profissionalização em sua gestão.

O NTI consiste em um departamento da empresa ligado diretamente à diretoria executiva visando apoiá-la em atividades estratégicas que demandem conhecimentos técnicos específicos de TI, além de apoiar as demais áreas da empresa em relação a processos e projetos desta área.

Uma característica de departamentos de apoio, principalmente em empresas de pequeno ou médio porte, é a utilização maciça de terceirização de suas operações,

principalmente quando a atividade fim da empresa se diferencia da atividade do departamento, como no caso do departamento de TI (RUSSO, 2007).

Por estes e outros aspectos, o NTI viu-se na necessidade de executar um planejamento mais estratégico de suas atividades, pois conforme Davenport (2004) destaca, deve-se haver um entendimento de que o desempenho da empresa depende da forma como a estratégia de TI é aplicada, assim como é importante que haja um alinhamento às estratégias de negócio da empresa esperando o desempenho superior por meio da eficiência das operações, eficiência das comunicações, facilitação às tomadas de decisões e por fim, apoio à inovação.

Por se tratar de uma empresa de médio porte, é comum que a gestão relegue esse processo formal de planejamento e definição de estratégia a um segundo plano, principalmente em uma área de características técnicas. Albertin (2004, p.73) reforça que “muitos executivos não assumem suas responsabilidades no planejamento da área de informática, delegando-as a suas equipes técnicas. Esta situação leva a planejá-la de forma não aderente aos objetivos e estratégias organizacionais”.

Com uma visão clara destas necessidades, apesar dos obstáculos, os gestores do NTI decidiram por desenvolver um PDTI (Plano Diretor de Tecnologia da Informação) com foco em direcionar a estratégia do departamento em congruência com a estratégia da empresa.

4.2 O Estudo de Caso

No ano de 2011 deu-se o início do processo de desenvolvimento do PDTI visando uma aplicação para o próximo biênio 2012/2013.

O objetivo da elaboração de PDTI, segundo seus criadores, foi fornecer uma visão completa do ambiente atual de Tecnologia da Informação e ao mesmo tempo compará-lo a cenários alternativos que possam otimizar o retorno dos investimentos já feitos e os ainda a serem realizados.

O enfoque dado ao NTI foi de um departamento com autonomia de gestão alinhada às necessidades da corporação, com maturidade suficiente para tal, sendo assim, visou clareza de informações e planejamento.

O PDTI decorreu a partir de um estudo de viabilidade necessário para moldar a empresa para os próximos anos na utilização dos recursos de informática e buscando sempre a modernização e eficiência técnica e administrativa.

O objetivo principal da criação do PDTI foi orientar a empresa no uso correto da tecnologia da informação com foco na gestão, buscando o desenvolvimento de um processo estruturado e controlado, voltado para o alinhamento das necessidades organizacionais, na forma de execução de seus processos, com a introdução na empresa, das inovações tecnológicas mapeadas e avaliadas como habilitadoras para a geração dos produtos e serviços, internos ou externos e mantendo aquelas já em funcionamento.

A gestão de TI aplicada neste caso constituiu-se de um processo gerencial-operacional composto dos seguintes estágios:

- Mapeamento de necessidades e oportunidades de tecnologia;
- Prospecção de tecnologias;
- Avaliação de tecnologias;
- Disseminação de tecnologias;
- Aplicação (Absorção) de tecnologias;
- Monitoramento/gestão de tecnologias.

Dessa forma, buscou-se como benefícios principais da aplicação do PDTI:

- Ter em mãos uma visão atualizada do ambiente atual da TI e ao mesmo tempo, compará-lo a cenários alternativos que possam otimizar o retorno dos investimentos já feitos e dos ainda a serem realizados;
- Ter capacidade para tomar decisões com segurança sobre modificações, melhorias ou acréscimos em sua estrutura de TI;
- Ter ao seu alcance opiniões embasadas de especialistas de cada uma das áreas estudadas, permitindo fazer as comparações necessárias entre a situação atual da sua estrutura de TI e as necessidades futuras;
- Subsidiar o planejamento da estrutura de TI, inclusive com estimativas de orçamentos a serem investidos em projetos prioritários;
- Uma vez adotadas as práticas e procedimentos enumerados no PDTI, ter mais tempo das pessoas na organização para realização de atividades chave e foco no crescimento do seu negócio, em vez de alocar tempo na solução de problemas de TI.

Para tal desenvolvimento, foi necessária uma estruturação formal de um documento que elencasse todas as informações respectivas ao projeto, visto ter sido caracterizado como projeto conforme PMBOK (2013) por se tratar de um processo com início, meio e fim, apesar de cíclico e contínuo. O roteiro de trabalho assim foi definido tendo seu cronograma conforme a seguir:

Figura 01: Cronograma do PDTI



Fonte: Dados da Pesquisa

- Planejamento do Projeto
 - Primeira fase, executada no mês de outubro, onde foram executadas pesquisas e levantamentos de como executar o PDTI, iniciando-se a modelagem da estrutura do projeto.
- Levantamento de Informações

- Em meados de novembro, foram tabuladas as informações que foram obtidas de áreas e inventários e demais itens que serviriam para alimentar de informações o PDTI e gerar uma “fotografia” do setor assim como propostas a serem analisadas.
- Alinhamento Estratégico
 - Com base no documento até então, passa-se a fazer o alinhamento da estratégia da empresa com a estratégia de TI buscando definir as prioridades de investimentos.
- Planejamento da Evolução Tecnológica
 - Fase de estudos detalhados das opções ótimas de acordo com a estratégia definida, onde se decide qual tecnologia será investida.
- Planejamento Tático Operacional
 - Execução do planejamento de implantação da estratégia definida.
- Encerramento do Projeto
 - Conclusão do documento e validação pelas partes interessadas.

É importante salientar a necessidade da aplicação de um conjunto de ferramentas de gestão por processos para execução do projeto. Não foi usada uma única metodologia específica, e sim um conjunto de técnicas e ferramentas de forma simplificada visando otimização dos processos para que o PDTI tivesse sucesso.

Partiu-se de ferramentas simples como pesquisas com as áreas envolvidas com as atividades de informática, solicitando por meio de formulário, a informação de necessidades com abordagem GUT (Gravidade – Urgência – Tendência). A importância deste tipo de abordagem se faz, uma vez que fornece ao gestor um mapa de decisões, com avaliação de impacto, dando mais clareza e permitindo que pondere melhor sobre as necessidades.

Muitas das necessidades de TI não são observadas diretamente pelos usuários, sendo necessário incluir no PDTI, um levantamento da visão técnica do NTI, que vem complementar o levantamento e categorização das necessidades totais da empresa.

Como produto deste levantamento, foi criado como parte do PDTI, uma Matriz de Risco, tendo a função de categorizar as necessidades de acordo com sua tendência de ocorrência (em caso de eventos com grande probabilidade de ocorrer ou a falta de ação sobre algum processo que venha a causar impacto na operação) e também categorizar o grau de impacto (de que forma impactará a operação da empresa de forma a influenciar sua operação, seja em processos chaves ou em processos críticos).

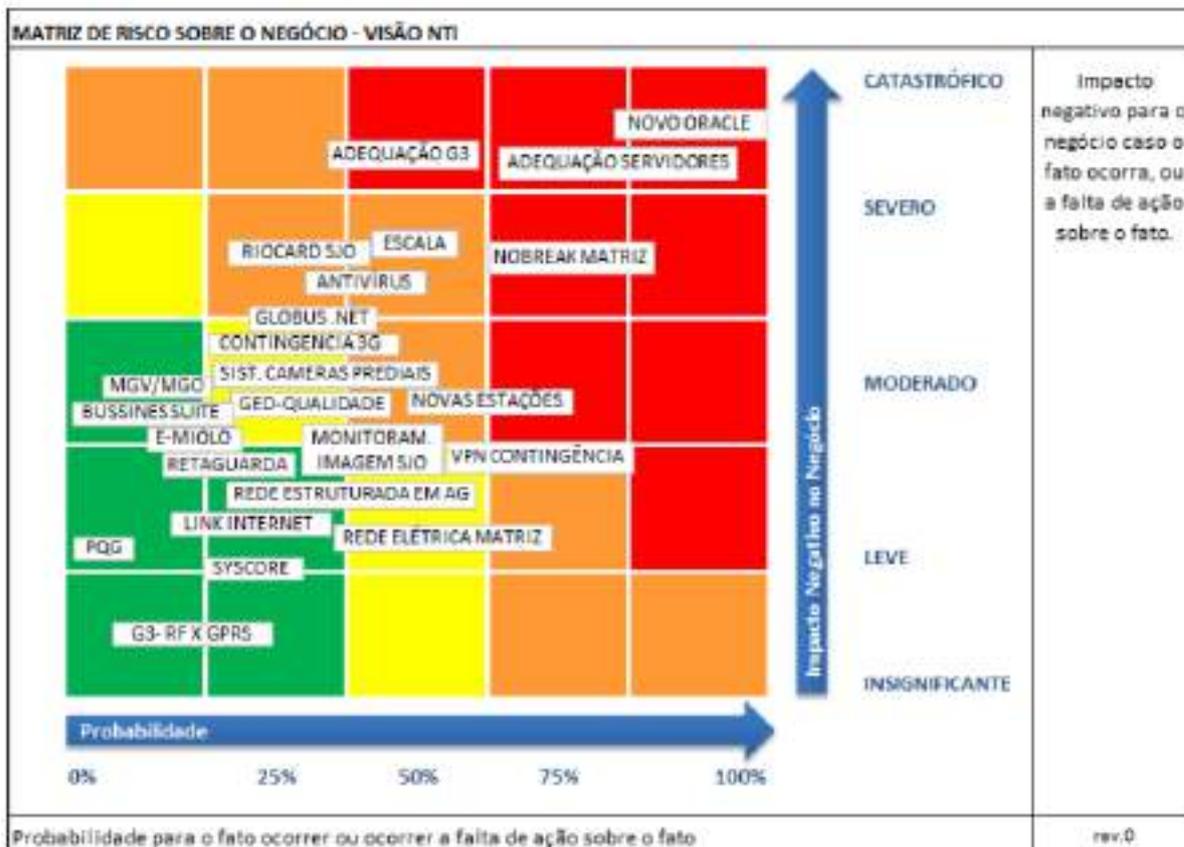
A relevância desta ferramenta aplicada ao PDTI se deu em função da simplificação da categorização das necessidades de priorização, onde se posicionaram no campo superior à direita, processos e necessidades que devem ser tratados com maior urgência e, no campo inferior à esquerda, com menor urgência.

A disposição de cores, do verde (zona menos urgente) ao vermelho (zona mais urgente), proporcionou um ambiente de maior impacto no processo de decisão da alta gestão no desenvolvimento do PDTI.

Observou-se que o uso deste mapeamento visual, influenciou a decisão da diretoria quanto à urgência a ser tratada, pois dos quatros itens elencados dos quadrantes superiores à direita (zona vermelha), os três mais evidentes foram colocados prioritariamente na fila de tratativas do PDTI em consenso da diretoria.

Portanto, este exemplo ajuda a demonstrar a importância de um planejamento baseado em técnicas de gestão por processo, de forma estruturada e mesmo trabalhando com algumas ferramentas simplificadas, podem-se obter bons resultados.

Figura 02: Matriz de Risco sobre o Negócio

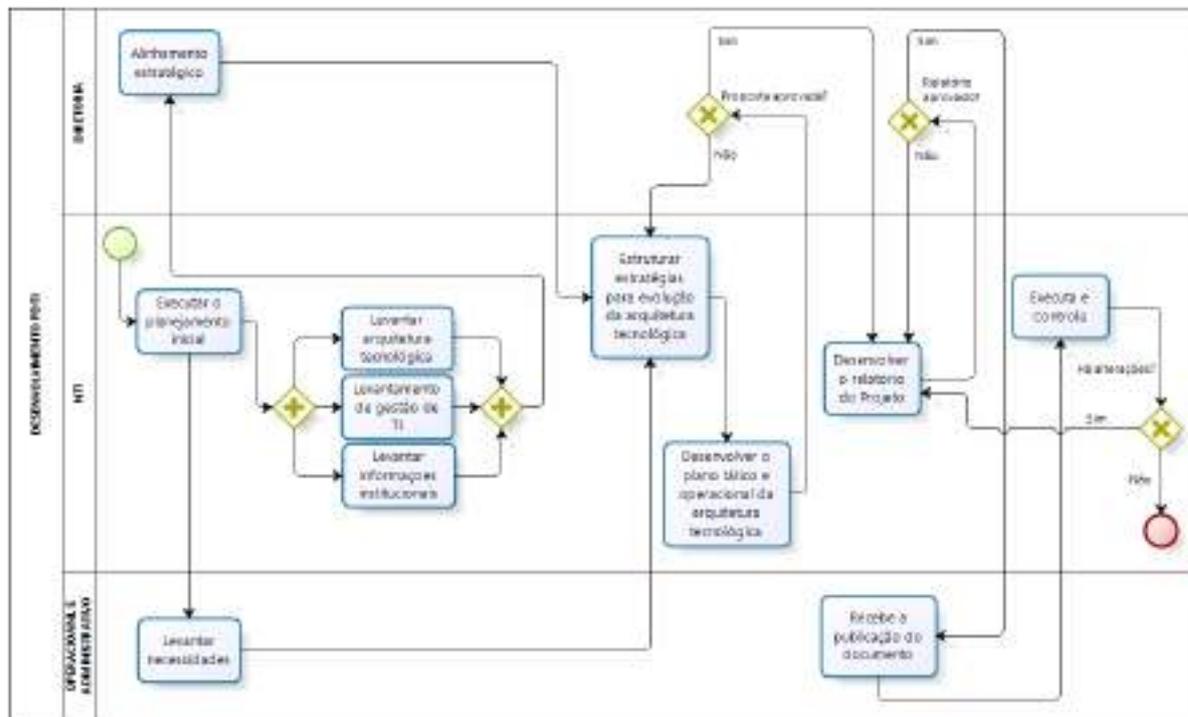


Fonte: Dados da Pesquisa

4.3 Mapeamento do Processo do PDTI

Dada a importância do PDTI na empresa estudada, como parte deste estudo de caso, foi feito um mapeamento do processo, utilizando-se da técnica de BPMN (*Business Process Management Notation*) onde foi abordado o processo de desenvolvimento do PDTI dentro de seu contexto de criação no âmbito do NTI.

Figura 03: Mapeamento do Processo de Implantação do PDTI (Realizado)



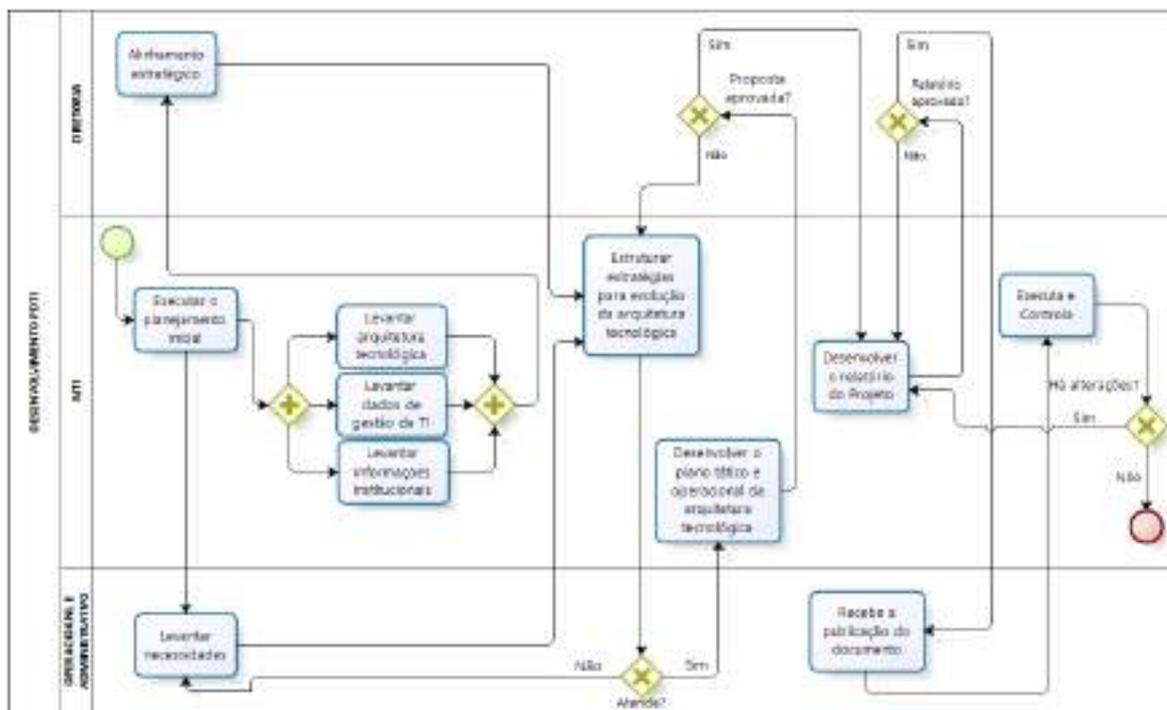
Fonte: Dados da Pesquisa

4.4 Análise Crítica do Processo do PDTI

Com base na análise do fluxo do processo, fica evidente que a maior parte dos processos relacionados ao PDTI cabe ao NTI (oito caixas de tarefas), haja vista que se trata de um departamento com autonomia para o desenvolvimento de projetos, porém, sem poder de decisão (um *gateway* de decisão de cunho apenas revisor). O desenho do fluxo também permite que se visualize a perspectiva do papel da Diretoria no processo de decisão, sendo o elemento decisor do processo (dois *gateways* de decisão), não participando do processo de desenvolvimento. Quanto às áreas operacional e administrativa, também fica evidente a reduzida participação (apenas duas caixas de tarefas, sendo uma delas passiva e com nenhum *gateway* de decisão).

Com base neste fluxo, pode-se sugerir como melhoria do processo, uma participação mais ativa no desenvolvimento do projeto pelas áreas interessadas, principalmente as operacionais e administrativas, pois reduz a implantação de soluções não adequadas, que geram desperdício de tempo e recursos no planejamento executado pelo NTI.

Figura 04: Mapeamento do Processo de PDTI (Proposto)



Fonte: Dados da Pesquisa

Neste sentido, foi feito o fluxograma com a sugestão descrita visando adequar o processo descrito anteriormente, de forma que as áreas operacional e administrativa sejam informadas previamente das soluções propostas para então o NTI executar correções ou dar sequência no projeto.

5 Conclusões

Com base no estudo, observa-se que fluxos de processos bem definidos são fundamentais para a delimitação de responsabilidades. Fica evidenciada a importância da gestão baseada em processos e a utilização de ferramentas de processo, por permitir dar maior clareza às necessidades e tarefas da organização, neste caso, no que se refere a TI.

As empresas são grandes coleções de processos interdependentes, e a gestão por processos apresenta-se como uma ferramenta importante na busca pela eficácia e eficiência das empresas. Deve-se destacar, ainda, conforme observado neste estudo de caso, que a utilização da gestão por processos não se limita a grandes empresas, podendo ser aplicada a empresas de menor porte.

O estudo de caso permitiu ainda, a verificação da influência causada pela utilização de ferramentas simples como a matriz de Risco sobre o Negócio, no processo decisório da Diretoria, tornando um assunto técnico mais visível em relação às estratégias da organização.

Por fim, sugere-se como próximos passos, a elaboração de um estudo mais detalhado em relação ao período posterior à implantação do PDTI, buscando mapear os impactos decorrentes desta implantação e a avaliação da continuidade do processo estabelecido.

6 Referências

ALBERTIN, Alberto Luiz; DE MOURA, Rosa Maria. **Administração de informática: funções e fatores críticos de sucesso**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

BNDES, Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social. **Porte de Empresa**. Disponível em : < http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Institucional/Apoio_Financeiro/porte.html > Acesso em: 04 ago. 2015.

BRANDI, Leticia Souza Netto. Gestão por Processos de Negócios: *Framework* para Prefeitura. **Revista Sinergia**, São Paulo, v. 15, n. 2, p. 126-130, abr./jun. 2014

BRASIL, **Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006**. Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte; Estatuto da Micro e Pequena Empresa; Lei do Simples Nacional; Lei do Supersimples. Disponível em: < <http://www2.camara.leg.br/legin/fed/leicom/2006/leicomplementar-123-14-dezembro-2006-548099-norma-pl.html>. > Acesso em: 04 ago. 2015.

BOGDAN, R.; TAYLOR, S. **Introduction to qualitative research methods: a phenomenological approach to the social sciences**. New York. J. Wiley, 1975.

DAVENPORT, Thomas H.; MARCHAND, Donald A.; DICKSON, Tim. **Dominando a gestão da informação**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

FERNANDES, Aguinaldo Aragon; ABREU, Vladimir Ferraz. **Implantando a Governança de TI: da Estratégia à Gestão dos Processos e Serviços**. 4 ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2014. Disponível em https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=5HleAwwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA1&dq=gest%C3%A3o+por+processos&ots=naKFZ_1_z0&sig=K3O3AmrtJz77UcnEqB2IDX3LBX4#v=onepage&q=gest%C3%A3o%20por%20processos&f=false. Acesso em: 04 ago. 2015.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. As empresas são grandes coleções de processos. **RAE - Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v.40, n.1, pp. 6-19, Jan./Mar. 2000.

HÖRBE, Tatiane de Andrade Neves; MOURA, Gilnei Luiz de; SILVA, Andressa Hennig; VARGAS, Katiúscia Schiemer; MACHADO, Emanuely Comoretto. Gestão por Processos: uma proposta de melhoria aplicada a uma Pequena Empresa do ramo de alimentação. **Rev. Sistemas & Gestão**, Niterói, v.10, n.2, pp. 226-237, Jun. 2015. Disponível em: <<http://www.revistasg.uff.br/index.php/sg/article/view/V10N2A2>>. Acesso em: 18 Ago.2015.

IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Estatísticas do Cadastro Central de Empresas 2012**. Disponível em< <http://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv86882.pdf> v.> Acesso em: 04 ago. 2015.

JAEGER NETO, José Ignácio; LUCIANO, Edimara Mezzomo; TESTA, Mauricio Gregianin. Identificando o Potencial de Inovação das organizações por meio da análise do portfólio de projetos de Tecnologia da Informação. **Gest. Prod.**, São Carlos, v. 20, n. 3, p. 495-510, 2013.

LEONE, N. M de C. P. A dimensão física das pequenas e médias empresas (PMEs): à procura de um critério homogeneizador. **Revista de Administração de Empresas**, v. 31, n. 2, p. 53-59, 1991.

LEONE, N. M de C. P; LEONE, R. J. G. Pequenas e médias empresas: contribuições para a discussão sobre por que e como medir o seu tamanho. **Revista Eletrônica do Mestrado em Administração da Universidade Potiguar**, ano. IV, n.1, p. 67-83, out. 2011/mar. 2012.

LOPES, Marco Aurelio Brum; BEZERRA, Marlene Jesus Soares. Gestão de Processos: Fatores que Influenciam o Sucesso na sua Implantação. In: XXVIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção (ENEGEP). **Anais...** Rio de Janeiro, RJ, Brasil, Out. 2008.

MENDONÇA, Cláudio Márcio Campos de; GUERRA, Lenin Cavalcanti Brito; SOUZA NETO, Manoel Veras de; ARAÚJO, Afrânio Galdino de. Governança de tecnologia da informação: um estudo do processo decisório em organizações públicas e privadas. **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro 47(2):443-468, mar./abr. 2013.

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO. **Guia de Boas Práticas em Contratação de Soluções de Tecnologia da Informação**. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (BRASIL). Brasília: set/2014. Disponível em: <file:///C:/Users/30014975/Downloads/Guia%20de%20Boas%20Pr%C3%A1ticas%20em%20Contrata%C3%A7%C3%A3o%20de%20Solu%C3%A7%C3%B5es%20de%20TI%20(1).pdf>. Acesso em: 23 ago. 2015.

MOURA JUNIOR, Pedro Jácome de; HELAL, Diogo Henrique. Profissionais e profissionalização em Tecnologia da Informação: indicativos de controvérsias e conflitos. **Cad. EBAPE.BR**, v. 12, nº 2, artigo 8, Rio de Janeiro, Abr./Jun. 2014. (p.321-338)

OLIVEIRA, Brigitte Renata Bezerra de; SALAZAR, Viviane Santos; CRÊSPO, Paula Marin; COSTA, Cristiane Salomé Ribeiro; KOVACS, Erica Piros. Estratégia competitiva em MPes: dimensões do processo e suas associações com as estratégias genéricas e funcionais. **Gest. Prod.**, São Carlos, v. 22, n. 1, p. 119-132, 2015.

OBJECT MANAGEMENT GROUP (OMG). **Business Process Model and Notation**. Disponível em: <<http://www.bpmn.org/>>. Acesso em: 23 ago. 2015.

PMBOK, **A Guide to the project Management body of knowledge**. Project Management Institute: Pennsylvania, USA, 2013.

ROSES, Luís Kalb; BRITO, Jean Carlos Borges; LUCENA FILHO, Gentil José de. Conversational competences model for information technology and business strategic alignment. **JISTEM - Journal of Information Systems and Technology Management**. v.12, n. 1, Jan/Apr., 2015, pp. 125-144.

RUSSO, Giuseppe Maria. **Guia prático de terceirização**. Brasília: Elsevier, 2007.

SICE, Sistema de Información sobre Comercio Exterior. **Mercosul/GMC/RES N° 59/98** - Políticas de Apoyo a las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas del Mercosur- Etapa II. Disponível em: < <http://www.sice.oas.org/trade/mrcsrs/resolutions/Res5998p.asp>. > Acesso em: 04 ago. 2015.

SIQUEIRA, Luciene Diana; CRISPIM, Sergio Feliciano. Alinhamento dos projetos de TI aos modelos de negócio das organizações. **Gest. Prod.**, São Carlos , v. 21, n. 3, p. 621-634, Set. 2014. Disponível em:<http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-530X2014000300013&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 04 Ago. 2015.

SPRADLEY, James P. **Participant Observation**. Orlando- Florida. Harcourt Brace Jovanovich College Publishers, 1980.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA (UFV). **Planejamento Institucional**. Universidade Federal de Viçosa (BRASIL). Viçosa: fev/2013. Disponível em: <<http://www.planejar.ufv.br/?area=pdti>>. Acesso em: 23 ago. 2015.

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

Atitudes, Emoções e o Comportamento de Compra dos Consumidores dos Produtos e Serviços de Luxo

Autores:

Gabriela Cappellari: mestranda em Desenvolvimento pela Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul - UNIJUÍ/RS
E-mail: gabriela.cplr@gmail.com

Vinícius Rigon Dorneles: bacharel em Administração pela Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul - UNIJUÍ/RS
E-mail: feliperd@unijui.edu.br

Luciano Zamberlan: doutorando em Administração pela *Universidad Nacional de Misiones* – UnaM/Argentina e professor na Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul - UNIJUÍ/RS
E-mail: lucianoz@unijui.edu.br

Ariosto Sparenberger: doutorado em Administração pela Universidade Federal de Pernambuco – UFPE/PE e professor na Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul - UNIJUÍ/RS
E-mail: ariosto@unijui.edu.br

Jorge Oneide Sausen: doutorado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC/SC e professor na Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul – UNIJUI/RS
E-mail: josausen@unijui.edu.br

Resumo

O presente estudo aborda as atitudes, emoções e o comportamento de compra dos consumidores dos produtos e serviços de luxo do município de Santa Rosa/RS e tem como objetivo analisar e descrever estes aspectos. A pesquisa classifica-se como bibliográfica, exploratória e descritiva com uma abordagem quali-quantitativa. A coleta de dados primários foi realizada por meio da aplicação de um questionário com base na escala *Likert*. Os dados secundários foram coletados através de uma pesquisa bibliográfica. A análise dos dados se deu através dos recursos Excel e programa SPSS. Os resultados aduzem que o luxo está ligado a intangibilidade e que os entrevistados entendem que os produtos e serviços de luxo proporcionam sensações, prazeres e emoções. O luxo possui relação direta com sonhos e desejos. Quanto aos aspectos motivacionais destaca-se a qualidade, a tecnologia e a inovação, as compras são planejadas e, a principal motivação para a aquisição do luxo é a diferenciação destes produtos e serviços, seguidos pelo preço, fator que reforça a exclusividade.

Palavras-Chave: Produtos e Serviços de Luxo. Atitudes, Emoções. Comportamento do consumidor.

Abstract

This study addresses the attitudes, emotions and buying behavior of consumers of luxury products and services of the municipality of Santa Rosa / RS and aims to analyze and describe these aspects. The research is classified as literature, exploratory and descriptive qualitative with quantitative approach. The primary data collection was conducted through a literature search. Secondary data were collected through the application of a questionnaire based on the Likert scale. Data analysis was done through Excel and SPSS resources. The results adduce that luxury this on the intangibility and that respondents understand that luxury products and services provide sensations, pleasures and emotions. The luxury has a direct relationship with dreams and desires. As for motivational aspects highlight the quality, technology and innovation, purchases are planned, and the main reason for the acquisition of luxury is the differentiation of products and services, followed by the price factor that strengthens the exclusivity.

Keywords: Luxury Goods and Services. Attitudes, Emotions. Consumer Behavior.

1. Introdução

O Brasil aparece como um dos principais mercados consumidores de luxo do mundo e o aumento do poder de compra está relacionado com a ascensão social das classes populares pelo acesso ao mundo do trabalho. Blazina (2014) afirma que o país já chegou a produzir aproximadamente 19 milionários por dia. De acordo com a consultoria *International Wealth Insight*, o Brasil obteve no ano de 2014 mais de 17 mil novos milionários (BLAZINA, 2014).

Esses novos milionários são responsáveis por colocar o Brasil no quinto lugar do ranking do aumento da riqueza no mundo. Podemos exemplificar fazendo menção aos Estados de Mato Grosso e Goiás, em que os novos jovens milionários são originários do agronegócio e, já no Sudeste, eles são pequenos empresários que cresceram e tornaram-se consumidores em potencial, aliando a juventude e o poder aquisitivo.

Ressalta-se que atualmente o mercado de luxo movimenta a economia nacional e internacional, gerando empregos e renda, resultado este, de mudanças sociais e culturais. De acordo com Diniz (2012), o Brasil começou no mercado de luxo como fornecedor, onde no período colonial fornecia pau-brasil que era utilizado no tingimento de tecidos finos. No segundo período, século XVIII, com a vinda da família real portuguesa para o Rio de Janeiro, trouxeram consigo a cultura de consumo de luxo e a difundiram na sociedade local.

Com o crescimento do setor primário a cultura do luxo espalhou-se, saindo do Rio de Janeiro para São Paulo com os barões do café e, para Manaus e Belém com produtores de borracha. Nos anos 90 com o Plano Real e a equivalência da moeda nacional com o dólar, os produtos importados passaram a ser consumidos em larga escala no país.

Desde 2006 o mercado de luxo no Brasil cresce continuamente. O setor com maior representatividade é o da moda com participação de 27% do faturamento no mercado de luxo mundial. O Brasil está sendo alvo de marcas de luxo como, por exemplo, *Dolce & Gabbana*, *Goyard* e *Lanvin* onde abriram suas únicas lojas na América Latina.. O mercado brasileiro de luxo fatura cerca de 2,3 bilhões de dólares por ano, sendo que o Estado de São Paulo concentra 72% desta fatia. Destaca-se, que o crescimento do mercado de luxo no país foi de 35% nos últimos seis anos (FERREIRINHA, 2006).

Segundo Diniz (2012), no Brasil "a estimativa é de um faturamento de US\$ 48 bilhões em 2025, ou seja, 5% do mercado do luxo no mundo, que em 2010 sua fatia era de 1%". Ainda para Diniz (2012), o número de brasileiros milionários é de 165 mil, entre os anos de 2003 e 2008 foram 34 milhões de pessoas que migram para as classes A, B e C, e até o final

do ano de 2015, a estimativa é de que mais de 30 milhões de pessoas migrem para essas classes econômicas.

Destarte, o estudo objetiva analisar e descrever o conjunto de atitudes, emoções e comportamentos no consumo de produtos e serviços de luxo. Este trabalho está estruturado da seguinte forma: inicialmente apresentam-se as revisões teóricas a respeito do luxo e comportamento do consumidor de luxo; após são descritos os procedimentos metodológicos que foram utilizados para a realização do estudo; e posteriormente são apresentados os resultados da pesquisa, conclusões e as referências bibliográficas.

2. Revisão Teórica

2.1 Mercado de Luxo

Segundo Passareli (2010) o luxo tem a origem de seu significado no latim, onde significa abundância ou refinamento, mas pode ser relacionado a luz (lux), capacidade desses produtos iluminar ou pela luxúria que levanta de toda miséria, que é consequência deste consumo. Este consumo apresenta a necessidade do ser humano se diferenciar dos demais.

O luxo não é mais um privilégio dos nobres, hoje ele pode alcançar diferentes classes da sociedade passando a compor o dia a dia das pessoas. A partir do consumo de produtos e serviços de luxo as pessoas buscam crescer dentro da sociedade, e os consumidores procuram encontrar nos artigos de luxo a solução para sua necessidade de crescer na sociedade, sendo com base nessa necessidade que o luxo tornou-se mais presente nas diferentes classes sociais (YEOMAN; MCMOHONBETATTLE, 2006).

Na sociedade moderna existe a necessidade dos indivíduos de distinguir-se dos demais, e para obter uma inserção social as pessoas passam a consumir bens e serviços de luxo. As marcas de luxo assumem um papel significativo, pois passam a ser objeto de recompensa pelos esforços e um símbolo da acessão social obtida (KAPFERER; BASTIEN, 2009).

Para Passareli (2010) o luxo é dividido em dois modos: tradicional e contemporâneo. O luxo tradicional é caracterizado por produtos e serviços raros e exclusivos onde a confiança está na marca que o produto carrega. Esse modelo é materialista e é através do poder aquisitivo dos consumidores que se busca a diferenciação. Seguindo o pensamento do autor, o luxo contemporâneo pode ser dividido em cinco partes: tempo, autonomia, silêncio, beleza e espaço. Onde a rotina dos dias atuais toma tempo, existe falta de autonomia, o silêncio é ter um tempo para si próprio, a beleza é representada por tudo que o estresse tira da pessoa e, o espaço está relacionado ao crescimento populacional. O luxo contemporâneo é tudo aquilo que a rotina dos dias atuais retirou do indivíduo, onde as coisas simples passaram a ser um luxo.

Segundo Zamberlan e Sparemberger (2009), a definição de luxo quanto ao seu significado pode variar em quatro formas distintas. Primeiramente, frente à escassez de tempo nos dias atuais, pois, para algumas pessoas ter tempo passou a ser um luxo. Quanto ao aspecto dinheiro, porque a disponibilidade do mesmo passa a liberdade de ter acesso e fazer o que desejar. Em terceiro menciona-se a ostentação, que para alguns consumidores o consumo do luxo significa se distinguir do demais. E, por último, o significado estético, em que o luxo se mostra como belo, referindo-se a compreensão das pessoas.

Relacionando o luxo aos aspectos econômicos, de acordo com Passareli (2010), compreendemos a economia de luxo como um agregado de pequenos segmentos e que se encontra em diferentes mercados como vestuário, joias, alimentos, mobiliário e outros. O

mercado de luxo tem como objetivo satisfazer necessidades como, os sonhos, as emoções e a sensibilidade.

"São complexas as relações entre o luxo e capitalismo. De um lado, em função do processo de acumulação e de eliminação dos privilégios, o capitalismo criou condições objetivas da ascensão da burguesia. De outro, dado o caráter semi artesanal da produção, o setor de luxo aproxima-se dos processos produtivos pré-capitalistas, sem preocupar-se com a questão da escala produtiva ou da divisão internacional do trabalho" (PASSARELI, 2010, p. 11).

Ainda o autor traz números do perfil das empresas nacionais de luxo que estão distribuídas da seguinte forma: 53% estão no varejo, 32% em serviços e 15% na produção (indústria); e quanto às empresas internacionais há 70% no varejo, 15% em serviços e 15% na produção (indústria). Os números mostram que o mercado está concentrado no varejo, que há oportunidades, mas ainda há muito investimento a fazer, já que esse mercado é pouco explorado.

"Se, no curto prazo, isso pode apresentar-se como um obstáculo, a grande tarefa a ser realizada, em médio e longo prazo, é capacitar e estimular o empresário brasileiro a fazer o caminho inverso. Munido de nossa inquestionável criatividade, de matérias-primas desejadas em diversos locais do planeta, a tarefa consiste em alavancar, em um primeiro momento, os empreendimentos no mercado de luxo para, em um segundo momento, com negócios mais robustos e bem estruturados, buscar abertura no mercado internacional" (PASSARELI, 2010, p. 20).

Seguindo o pensamento de Passareli (2010), o mercado está mudando, pois, nos últimos anos o consumo foi duas vezes maior que o crescimento da população e, o mercado não comporta esse perfil de consumo. Estas significativas mudanças refletem na visão contemporânea de "ser", no qual esta perdendo espaço pelo "ter". É a tendência da mudança cultural, onde a falta de conteúdo, passa a ser trocada pela aparência.

2.2 Comportamento do Consumidor de Luxo

Galhanone (2005) lista as principais teorias estabelecidas em torno das motivações específicas para o consumo de bens de luxo, citando autores como Vigneron, Johnson, Nyeck e Schweriner:

- o desejo de ser único, de exclusividade e diferenciação;
- o desejo de melhorar o autoconceito, projetando sucesso e poder;
- o desejo de exteriorizar a própria personalidade;
- necessidade de marcar a filiação a um grupo social almejado;
- hedonismo, desejo de estímulos aos sentimentos e estados afetivos, busca do próprio prazer, deleite ao excitar positivamente os órgãos dos sentidos;
- perfeccionismo, busca da melhor qualidade e de um desempenho superior;
- o desejo de ostentação, de exibição da riqueza ou da conquista de uma ascensão social;
- motivação emocional ou a busca de uma experiência excepcional como compensação ou auto-indulgência;
- desejo de marcar-se como elite, *old money*, símbolo de status hereditário.

Para Lipovetsky e Roux (2005) o crescimento do consumo de bens de luxo, entre os anos de 1980 e 2000, se deve a uma mudança na característica dos consumidores. Surge uma geração de consumo para diferenciação, na busca pelo diferente, por uma experiência nova, na obtenção de algo novo. Esta mudança não caracteriza uma decadência do luxo e sim uma popularização do mesmo.

A Ipsos (multinacional francesa) e a *Luxury Marketing Council* (LMC) realizaram em janeiro 2009 o estudo “Perfil do consumidor de luxo no Brasil”, onde foram aplicadas 800 entrevistas com homens e mulheres de 18 a 60 anos. Para 77% dos entrevistados luxo é uma recompensa pessoal e uma maneira de viver com estilo e design; para 71% é puro prazer e um modo de expressar estilo e personalidade. Outros 88% esperam com o consumo qualidade superior, 85% querem garantir a autenticidade do produto, 80% buscam inovação, 78% querem desfrutar de serviços personalizados, 74% buscam viver uma experiência inesquecível e, por fim 64% buscam desfrutar de uma relação especial com a marca (PROPMARK, 2009).

Diniz (2012) afirma que o consumidor de luxo brasileiro busca estar sempre atualizado com as novidades do mercado, o que lhe torna um consumidor de tendências. Outra característica marcante do consumidor atual, é que pela falta de tempo no dia a dia atribui-se o conceito de “eu mereço”. O consumidor não está preocupado em acumular bens, mas sim em adquirir experiências através de produtos que lhe proporcionem satisfação pessoal e qualidade de vida.

3. Metodologia

A pesquisa é bibliográfica, exploratória e descritiva com uma abordagem quali-quantitativa. A pesquisa bibliográfica porque abrange todo o referencial teórico já tornado público em relação ao tema de estudo. Quanto aos objetivos ou fins, a pesquisa classifica-se como exploratória e descritiva. De acordo com Vergara (2004) a pesquisa exploratória é realizada em área na qual a pouco conhecimento acumulado e sistematizado. No mesmo entendimento, Gil (2002) explica que as pesquisas exploratórias têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses.

Para Vergara (2004) a pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno e, Gil (2002) afirma que as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou ainda, o estabelecimento de relações entre variáveis.

Conforme Godoy (1995) a pesquisa qualitativa envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos, ou seja, dos participantes da situação em estudo.

Os dados primários foram coletados através da aplicação de um questionário composto por questões fechadas de múltipla escolha, com base escala de *Likert* e questões abertas. A pesquisa foi realizada com 254 consumidores de produtos e serviços de luxo, ambos os sexos, de diferentes faixas etárias e classes sociais. O questionário foi aplicado na Instituição de Ensino Unijuí e em quatro estabelecimentos comerciais no município de Santa Rosa – RS, mediante autorização prévia dos responsáveis.

Quanto à coleta de dados secundários, foi realizada uma pesquisa bibliográfica em livros, teses e dissertações, artigos, anais, sites e pesquisas relacionadas, de forma a caracterizar o luxo e o comportamento do consumidor deste segmento. A amostragem classifica-se como não probabilística por conveniência.

Os dados coletados foram analisados através da abordagem quali-quantitativa. A tabulação de dados realizada mediante utilização dos recursos Excel e programa SPSS. Para identificar como funciona o mercado de luxo quanto fornecedores e consumidores, categorizamos os dados a partir de cinco categorias: perfil do entrevistado, conhecimento e crenças do luxo, emoções e sentidos ligados ao luxo, motivações e comportamentos.

4. Apresentação e Análise dos Resultados da Pesquisa

4.1 Caracterização da amostra

Considerando os dados coletados, a maioria dos entrevistados pertence ao sexo masculino, totalizando 50,40% dos entrevistados e, os demais 49,60% do sexo feminino. Quanto à faixa etária a maior parte dos entrevistados 65%, ficou concentrado na faixa um de até 24 anos de idade. Na faixa etária dois de 25 a 35 anos obtém-se 23% dos entrevistados, seguido pela faixa de 36 a 47 anos com 9% e, de 48 a 66 anos com 3% dos entrevistados.

De acordo com Lima (2012) a faixa etária 1 (um) pertence à geração Z, seguida pela geração Y (de 25 a 35 anos). Conforme Blazina (2014), estas gerações são as que mais consomem produtos de luxo no Brasil e, é o país mais jovem em consumo destes produtos, em que mais da metade dos milionários possuem menos que 35 anos. São consumidores potenciais, com um poder aquisitivo e juventude diante de um cenário atrativo de marcas e investimentos a longo prazo.

Referente ao estado civil dos respondentes, sendo os solteiros (as) a grande maioria totalizando 73% dos entrevistados, seguido pelos casados (as) com 23% dos entrevistados, divorciados (as) 3% e viúvos (as) 1%. Sobre o grau de escolaridade a maioria dos entrevistados tem o ensino superior incompleto em um total de 73%, posteriormente o ensino médio completo com 11% dos entrevistados, seguido pela pós-graduação com 8%. Na sequência, com ensino superior completo 5%, ensino fundamental completo 2% e, por fim, ensino médio incompleto 1%. Com base nos dados quanto grau de escolaridade, entende-se que o mesmo não interfere no comportamento do consumidor de luxo.

A partir dos resultados da pesquisa a renda pessoal encontra-se entre R\$1.735,00 a R\$7.475,00 com 29%, seguido da faixa entre R\$1.085,00 a R\$1.734,00 com 26% e, de R\$0,00 a R\$1.085,00 com 24%. As outras faixas acima de R\$9.746,00 referem-se a 13% dos respondentes e, de R\$7.476,00 a R\$9.745,00 teve 8% dos entrevistados. Com base no estudo feito na Fundação Getúlio Vargas visando o estabelecimento de classes, constata-se que é na classe C a maior concentração dos entrevistados com 29%, seguido pela classe D com 26%. O autor Diniz (2012) traz dados relevantes quanto à importância da renda reunida da classe C, a qual atinge R\$500 bilhões e concentra mais de 80% dos cartões de crédito que circulam no país e, estes são responsáveis por 76% do consumo no Brasil.

4.2 Conhecimento e Crenças de Luxo

Sobre o conhecimento e crenças do luxo, buscou-se identificar a percepção e o entendimento que os entrevistados possuem sobre o tema. A questão 1 indaga quanto ao produto e serviço de luxo estarem ligados a altos valores, onde 47% dos entrevistados concordam com a afirmativa. Os consumidores compreendem que o luxo custa caro. Passarelli (2010, p. 22) afirma que:

“os produtos e serviços desse segmento possuem preço superior. Em alguns casos, muitas vezes superior aos bens e serviços intermediários. Assim, o consumidor além dos recursos financeiros para adquiri-los, precisa de uma justificativa mental para sancionar a compra”.

Quando questionados a respeito da qualidade destes produtos e serviços de luxo, dos entrevistados 71,7% concordam totalmente com a afirmação, sendo que 84,7% entendem que todo produto de luxo é de alta qualidade, sendo assim considerado como um quesito para ser de luxo.

Dos entrevistados 39,8% concordam que o luxo deve ser exclusivo e 26% concordam totalmente com esta a afirmação. Como na questão 3, os entrevistados entendem na questão 4 que estes produtos devem ser comercializados também de forma exclusiva e especial, sendo que 35% concordam com este quesito.

Na questão 5 afirma-se que as pessoas necessitam de um conhecimento pra consumir estes produtos e, dos respondentes 20,3% não concordam totalmente com a afirmação, sendo que o mesmo percentual de 20,3% aplica-se aos que não concordam parcialmente com a afirmativa. Percebemos que os entrevistados não compreendem que o consumidor precisa ter conhecimento e algum preparo para consumir o luxo.

Quando questionado se o luxo é uma ostentação, 30,7% dos entrevistados mostram-se indiferentes e outros 29,1% concordam. O conceito de luxo quanto à aparência se apresentou entre indiferenciada e concordância. Na questão 6, 35,4% dos entrevistados compreendem que o luxo demonstra diferença social. Segundo Diniz (2012, p.12) “o Brasil já está se inserindo, aos poucos, no futuro do luxo contemporâneo: sem ostentação, mais aspiracional e sensorial, onde o importante é “ser” e não, “ter”, sob um enfoque cultural com mais consciência ambiental e responsabilidade social”.

Afirma-se na questão 7, que o luxo serve para mostrar diferenciação social, sobre este aspecto 35,4% concordam parcialmente com a afirmativa e 22,4% concordam totalmente. Os entrevistados compreendem que o luxo é um mercado que pode levar quem o consome a uma distinção das demais pessoas. Para Diniz (2012, p. 64) “o atual sistema de alocação de status favorece a iniciativa e o sucesso, estando mais próximo de uma distribuição equitativa das posições sociais que em outros sistemas. Mesmo que a ideia de que “o que possuímos define quem somos””.

As questões 8 e 9, avaliam quanto a influência do ambiente cultural e das pessoas podem influenciar no consumo de luxo. Dos entrevistados 46,9% concordam que o ambiente cultural influencia para o consumo do luxo, 57,5% concordam que as pessoas tendem a influenciar umas as outras no consumo estes produtos e serviços. O contexto no qual as pessoas vivem foi considerado como fator influenciador ao consumo de luxo.

Na questão 10, onde o luxo não pode ser acessível a muitas pessoas, 30,7% concordam com a afirmação. Assim pode-se também relacionar a questão 10 com a questão 3, onde ambas remetem a exclusividade e os entrevistados apresentam crença de luxo em um mercado limitado. Diniz (2012) diz que a democracia do luxo busca por mercados que tem como limitador a exclusividade, que é uma característica do luxo e não pode ser perdida.

Os entrevistados se mostram indiferentes 30,3% na questão 11, quando tratado o luxo como um mundo distante ao qual não pertencem. São 44,9% os que concordam ou concordam totalmente com a afirmação.

4.3 Emoções e Sentimentos

Também buscou-se analisar no estudo as emoções e os sentimentos ligados aos luxo, as questões foram propostas com atributos emocionais, pois, o sentimento é um fator utilizado neste mercado. A questão 12 faz menção ao gosto de consumir produtos e serviços de luxo e, dos entrevistados 28,3% apresentam-se indiferentes quanto ao gosto do consumo,

Na questão 13 trata-se do luxo ligado a sonhos e desejos, dos respondentes 54,3% concordam e 20,9% concordam totalmente. São 75,2% os que estão de acordo com a afirmação e compreendem que o consumo de um produto é realizar um sonho ou realizar um desejo que a pessoa tenha. Na concepção de Diniz (2012), as necessidades e os desejos são

duas entidades essenciais à passagem para o ato de consumo. A necessidade obedece à lógica da satisfação, e o desejo à lógica da carência, da insatisfação incessante.

O item 14 afirma que, os objetos de luxo podem tornar a vida mais bela, apresentou indiferença de 31,9% dos entrevistados e, 40,9% concordam ou concordam totalmente com a afirmação. Quando questionados se o sentimento se utiliza de produtos e serviços de luxo de forma errada, 43,3% apresentaram-se indiferentes a questão abordada, outros 33,1% discordam ou discordam totalmente. Na questão 16, 40,2% concordam com a ligação do luxo com experiências mais pessoais do que materiais, e de modo geral, os entrevistados compreendem que o consumo do luxo é mais que um consumo de produto, pois, está ligado a sentimentos.

Já na questão 17 menciona-se a ligação do luxo com os 5 sentidos das pessoas e, 36,6% dos entrevistados apresentam-se indiferentes a isto, porém outros 43,4% concordam ou concordam totalmente com a afirmação. Entende-se então que os entrevistados compreendem a ligação entre o consumo de luxo e os sentidos de cada ser humano. Na item 18 apresenta-se o sentimento de atração pelo consumo de luxo, 59,8% dos respondentes demonstram-se atraídos pelo consumo de produtos e serviços de luxo e, outros 17,7% se apresentam indiferentes.

4.4 Motivações

Na categoria de análise das motivações, as questões foram pensadas quanto aos motivos racionais do consumo, a visão de cuidados consigo, o espaço emocional conectado ao ambiente e questões intrínsecas ao luxo e ao que este pode proporcionar as pessoas. O item 19 faz menção ao consumo de produtos e serviços de luxo e, 32,7% afirmam que os consomem.

Nas perguntas 20, 21, 22 e 23 aborda-se os atributos sobre a qualidade, tecnologia, desempenho e inovação que estes produtos e serviços de luxo possuem em relação aos demais grupos no mercado. Quando questionados sobre o motivo do consumo destes produtos e serviços, 44,5% concordam que consomem estes produtos por possuírem qualidade superior aos demais produtos e serviços. No aspecto tecnológico do luxo, 58,7% concordam totalmente que os artigos de luxo possuem tecnologia superior as demais categorias do mercado. A respeito do desempenho, 45,7% concordam que o desempenho dos produtos e serviços de luxo são excelentes, o que pode relacionar-se com a questão 2, onde o entendimento dos artigos de luxo são de alta qualidade. No quesito inovação, 37,8% concordam e 22,4% concordam totalmente que os produtos e serviços de luxo são inovadores.

A questão 24, a relação do luxo com o bem-estar, 43,3% concordam e, compreendem que o luxo proporciona mais que a função inicial de um produto, vai além e traz satisfação. Os itens 25, 26, 27 e 28 apresentam o cuidado das pessoas consigo, a meritocracia de se dar o privilégio de consumir produtos e serviços de luxo por algum motivo particular. Dos entrevistados 26% concordam que merecem consumir produtos de luxo. Segundo Diniz (2012) o consumo de produtos de luxo de forma compulsória, acaba apresentando alguns desvios de comportamento do consumidor. O valor excessivo dado ao dinheiro e a ideia irrealista da beleza e sucesso, faz os consumidores buscarem em termos materiais, a necessidade de estima, nos produtos e serviços de luxo. E, essa característica de encontrar recompensa pode gerar insatisfação e afetar o ambiente.

Dentre os entrevistados 28% concordam que consomem produtos de luxo para compensar seu sacrifício e 26% apresentam-se indiferentes. Também se constatou que 29,5%

concordam parcialmente que consomem produtos e serviços de luxo porque lhe proporcionam prazer e, 22% concordam totalmente com esta afirmativa.

Quando questionados se o luxo demonstra uma imagem de sucesso, 30,3% concordam parcialmente e 28,3% são indiferentes. As questões 29, 30, 31, e 32 apresentam a conectividade do consumo de luxo no qual a pessoa esta inserida na sociedade, onde a imagem e o conceito transmitem às pessoas do meio com as quais quero me relacionar. Os entrevistados, em sua maioria totalizando 30,7% concordam ainda que de forma parcial que o luxo tem o poder de transmitir a imagem de bom gosto das pessoas.

A maioria dos entrevistados representados por 39% são indiferentes, na relação em que o luxo comunica a sua imagem para as pessoas em que gostaria de se relacionar e, 26% não concordam totalmente com a questão. De modo geral, os respondentes não compreendem que o luxo é um fator que cria uma imagem de si, possibilitando assim, novas relações através disto. Dos entrevistados 36,2% concordam parcialmente que os produtos e serviços de luxo proporcionam sensações agradáveis ao consumidor. Outros 29,5% disseram que concordam parcialmente que gostam de consumir produtos e serviços de luxo, pela experiência que eles proporcionam ao consumidor. De acordo com as questões 31 e 32 compreende-se que o luxo tem seu lado intangível, pois, trabalha com as sensações e emoções do consumidor.

Nas questões 33 a 37 abordaram-se questionamentos quando as emoções ligadas ao consumo de produtos e serviços de luxo. O item 33 questiona o consumo de produtos e serviços de luxo porque tornam a minha vida mais plena, 34,3% demonstraram-se indiferentes e, 23,2% concordaram de forma parcial que a vida pode ser mais bem vivida com consumo de luxo.

4.5 Comportamento de Compra

Esta categoria abordou aspectos de comportamento de compra dos consumidores de produtos e serviços de luxo, fidelização, recomendação dos produtos e o planejamento para compra destes artigos. Dentre os entrevistados, 29,5% não concordam totalmente quanto questionados sobre a compra frequente de produtos e serviços de luxo e, 28,3% responderam que não as realizam. A respeito do planejamento 30% dos entrevistados planejam suas compras, logo, não são realizadas compras por impulso nem com frequência. Constatou-se também na pesquisa que os consumidores, em sua maioria, reconhecem a diferença entre um produto de luxo original e suas réplicas.

Quando questionados quanto à recomendação dos produtos e serviços de luxo a outras pessoas, 27% dos entrevistados demonstraram-se indiferentes, 20,1% concordam parcialmente e 24,4% concordam totalmente. Os consumidores recomendam as pessoas no meio no qual se encontram, os produtos e serviços de luxo que consomem. Dos consumidores produtos e serviços de luxo, 27,2% disseram que acompanham as novidades dos artigos que consomem e, esta é uma característica de fidelidade ao produto e marca.

No quesito gostar de mostrar aos outros que conheço os produtos e serviços de luxo que consumo, 36,2% é indiferentes e, 28,3% não concordam totalmente com este aspecto. Dos consumidores, 31,5% concordam que sempre voltam a comprar os produtos e serviços de luxo que gostam. Desta forma, tendem a ser fiéis aos produtos e serviços de luxo que consomem.

Sobre o planejamento dos consumidores de luxo, 24,8% concordam parcialmente quando dizem que preferem economizar em outras categorias para poder adquirir produtos e serviços mais sofisticados e, 36,6% também concordam parcialmente ao afirmarem que

compram produtos e serviços de luxo em certas categorias, mesmo que não se consideram rico. Dentre ambas as questões há a concordância de que os consumidores de produtos e serviços de luxo buscam fazer compras programadas e não por impulso. E ainda em relação o consumo destes produtos e não considerar-se rico, esta é uma tendência da democratização do luxo.

As principais motivações na hora da compra de produtos e serviços de luxo foram analisadas na questão 47. Dos respondentes, 39,8% apontam a diferenciação como a principal motivação ao consumo e, a questão 34 também se relaciona a este item, onde os homens concordam na diferenciação de quem consome luxo dos demais consumidores e as mulheres demonstram indiferença quanto a isto. Dos entrevistados 18% afirmam que o preço é a motivação na compra. Há o entendimento de que o valor pago ao um produto de luxo compensa e atrelado a isto esta a alta qualidade destes produtos e serviços já abordados na questão 2. Atendimento e variedade apresentaram 17%, onde a diversidade dos produtos e o atendimento nos serviços e vendas de luxo são considerados relevantes na hora da compra. A tradição apresentou 16% das escolhas, seguida pela localização com 10%. De modo geral a exclusividade é o aspecto motivacional que se destaca dentre as demais. O empresário Mario Bulhões diz que “luxo é a união do conforto com a beleza e, claro, com um toque de exclusividade”.

4.5 Representação de Marca e Personalidade de Luxo

Sobre a representação de marca de personalidade de luxo na visão masculina, para os homens a marca mais lembrada foi Ferrari com 8%, seguido pela Nike com 7% e Rolex com 4%. As personalidades mais lembradas foram a do jogador Neymar com 10%, seguido pelo empresário Bill Gates com 4% e, também com 4% outro jogador de futebol, o Cristiano Ronaldo.

Quanto à representação de marca e personalidade de luxo na visão feminina, as mulheres tiveram a percepção de marca mais lembrada a Apple com 4%, seguido pela Ferrari também com 4% e Porsche 3%. Estes resultados chamaram a atenção por serem marcas automotivas as mais lembradas. As personalidades mais lembradas pelas mulheres foram a modelo brasileira Gisele Bündchen com 6%, seguida pela artista Angelina Jolie 4% e a socialite Paris Hilton com 2%. Nas personalidades as mulheres recordaram mais de artistas e modelos internacionais, apesar da mais lembrada ser a modelo brasileira Gisele Bündchen.

5. Conclusões

Este estudo buscou avaliar a complexidade sobre a temática do comportamento do consumidor do mercado de luxo, compreender qual a visão do consumidor e o que ele representa, quais são as suas atitudes, emoções, aspectos motivacionais e os comportamentos que estão envolvidos no processo de compra destes produtos e serviços.

Com relação ao conhecimento e crenças do luxo, os consumidores reconhecem que os produtos e serviços de luxo são de um valor monetário mais elevado, são produtos de alta qualidade e que devem ser necessariamente exclusivos. O consumo do luxo é induzido e influenciado pelo meio ambiente e/ou por outras pessoas.

No que diz respeito a emoções e sentimentos, o luxo está ligado à intangibilidade. Os entrevistados compreendem que os produtos e serviços de luxo vão além do usual, que eles

proporcionam sensações, prazeres e emoções. O luxo está ligado aos sonhos e desejos dos indivíduos, os homens entendem que o luxo deixa a vida mais bela e as mulheres que o luxo consiste mais na parte sentimental que material.

Quanto aos aspectos motivacionais que levam o consumidor a consumir luxo, destaca-se a qualidade, a tecnologia e os atributos ligados a inovação. Os consumidores compreendem que o luxo caracteriza o indivíduo quanto aos seus gostos e imagem que transmite. Os homens entendem que o luxo o diferencia dos outros e eles gostam mais das experiências que o luxo transmite, do que as mulheres.

A compra de luxo não é realizada por impulso, os consumidores planejam a compra, sendo que os consumidores preferem economizar para adquirir produtos e serviços mais sofisticados. Existe uma fidelização do cliente com as marcas de luxo, os consumidores voltam a comprar das mesmas marcas e acompanham as novidades e também indicam os produtos e serviços de luxo que consomem. A principal motivação de compra do luxo é a diferenciação destes produtos e serviços, seguidos pelo preço, fator que reforça a exclusividade. Os consumidores valorizam o atendimento e a variedade do mercado.

E por fim, a marca mais lembrada pelos homens é do segmento automotivo, a Ferrari e, quanto às personalidades, estas são do meio esportivo, com destaque a referência de Neymar. As mulheres por sua vez tem a marca Apple como a mais lembrada e a personalidade feminina de referência foi a modelo brasileira Gisele Bündchen.

Contudo, o mercado de luxo é muito atrativo aos olhos de todos consumidores, ele trabalha com os sentimentos, emoções dos consumidores. Os consumidores buscam desfrutar destes prazeres e da imagem de sucesso que o luxo oferece. O luxo ainda está muito ligado a poder e visibilidade dentro do meio cultural no qual estamos inseridos.

Referências

BLAZINA, Edimar. **O crescimento da Elite**. Disponível no site <www.extraclasse.org.br>, acesso em maio de 2008.

DINIZ, Claudio. **O Mercado do Luxo No Brasil, tendências e oportunidades**. São Paulo: Semoan, 2012.

FERREIRINHA Carlos. **Mercado de luxo no Brasil alcançou US\$ 5 bilhões em 2007, revela pesquisa**. Disponível no site <www.revistafatorbrasil.com.br>, acesso em maio de 2008.

GALHANONE, Renata Fernandes. **O mercado do luxo: aspecto de marketing**. VIII SEMEAD – Seminário da Administração, São Paulo, 2005. Disponível em: <http://sistema.semead.com.br/8semead/resultado/trabalhosPDF/329.pdf>. Acessado em: 05 de abril de 2014.

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

GODOY, Arilda S. **Pesquisa Qualitativa: tipos fundamentais**. Revista de Administração de Empresa. São Paulo, v. 35, 3: 20-29, 1995.

KAPFERER, J. BATIEN, V. **The Specificity of Luxury Management**. Brand Management, 2009.

LIMA, Ranieri. **Perfil das Gerações no Brasil: As Gerações X, Y e Z e seus perfis políticos**. Barauna 2012.

LIPOVETSKU, Gilles; ROUX, Elyette. **O luxo eterno: da idade do sagrado ao tempo das marcas**. 2º ed. São Paulo: Companhia das letras, 2005.

PASSARELLI, Silvio. **O Universo do Luxo - Marketing e Estratégia para o Mercado de Bens e Serviços de Luxo**. Editora Manole Ltda., 2010.

PROPMARK. Consumidores de luxo esperam qualidade em primeiro lugar. Publicado em 29 de janeiro, 2009. Disponível em: <http://propmark.com.br/mercado/consumidores-de-luxo-esperam-qualidade-em-primeiro-lugar>. Acessado em: 10 de junho de 2014.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

ZAMBERLAN, Luciano; SPAREMBERGER, Ariosto. **Estratégias e comportamentos do consumidor**. Editora Unijuí, 2009.

YEOMAN, I; MCMAHON-BEATATTIE. **Luxury Markets and premium pricing**. Journal of revenue and pricing Management, 2006.

O Ensino de Administração no Brasil: uma reflexão sobre a gestão simplista e palpável decorrente do *pop-management*

Autores

Júlio Fernando da Silva: mestrando em Administração pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais - PUC Minas/MG

E-mail: juliofs02@hotmail.com

Mariana Caeiro: mestranda em Administração pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais - PUC Minas/MG

E-mail: mariana-caeiro@hotmail.com

Resumo

A realidade cada vez mais complexa do ambiente organizacional exige a necessidade de repensar o ensino em Administração, a fim de proporcionar aos alunos momentos para refletir a respeito das práticas gerenciais. No contexto brasileiro, esse ensino tem sido marcado pela utilização de manuais de gestão e de casos que funcionam como instrumentos para aproximar os alunos de uma práxis por meio de uma literatura popular gerencial, conhecida como *pop-management*. O presente trabalho é um ensaio teórico de natureza descritivo-exploratório, apoiado na investigação bibliográfica tendo como objetivo promover reflexões sobre o ensino em Administração no Brasil, posicionando-se de forma crítica em relação a, cada vez mais ampla, utilização da literatura *pop-management* na formação dos administradores. Para tanto, discutem-se alguns conceitos tratados em publicações no campo dos Estudos Organizacionais, especificamente a Liquidação de Metáforas (McAllister, 1998) e a Nova Onda Administrativa (Wood, 1990). Constata-se um universo da gestão apresentado aos alunos como altamente fragmentado, propício ao surgimento de modismos, repleto de leituras e discursos capazes de camuflar a complexidade da realidade organizacional, inábeis de propor soluções aos dilemas enfrentados pelas organizações e pela sociedade, de maneira geral.

Palavras-chave: Ensino de Administração. Administrador. *Pop-management*. Estudos Organizacionais.

Abstract

The increasingly complex reality of the organizational environment requires the need to rethink education in business administration in order to provide students with time to reflect on the management practices. In the Brazilian context, this teaching has been marked by the use of management manuals and cases that function as instruments to bring students a practice through a managerial popular literature, known as *pop-management*. This present work is a theoretical essay of descriptive and exploratory nature, based on the research literature aiming to promote reflections on teaching in business administration in Brazil, positioning itself critically in relation to increasingly extensive, use of *pop-management* literature in the training of managers. Therefore, we discuss some concepts treated in publications in the field of Organizational Studies, specifically Metaphors Settlement (McAllister, 1998) and New Wave Administrative (Wood, 1990). There has been a universe management presented to the students as highly fragmented, conducive to the emergence of fads, filled with readings and speeches able to mask the complexity of organizational reality, awkward to propose solutions to the dilemmas faced by organizations and society in general.

Keywords: Education in Administration. Administrator. *Pop-management*. Organizational Studies.

1 Introdução

As organizações podem ser compreendidas como um lugar de vínculos, identificações, ambivalências, prazeres e angústias (FREITAS, 2013), ou mesmo como um sistema cultural, simbólico e imaginário (ENRIQUEZ, 2006) que contribui para a criação de valores para toda sociedade. Dessa forma, as organizações possuem um caráter central na sociedade e o papel dos gestores tem ganhado cada vez mais importância, pois a gestão apresenta-se como ideologia dominante.

Percebe-se que a transformação socioeconômica pela qual passou o mundo durante o século XX foi fundamental para a configuração da gestão como ideologia dominante, marcada pela racionalidade instrumental, cuja principal característica é o tratamento do homem como um mero instrumento para se alcançar os objetivos organizacionais (CARNEIRO, 1995). Isso significa o surgimento de um sistema industrial mecânico e da concepção de homem como um recurso à produção (MOZZATO; GRZYBOVSKI, 2013).

Nesse sentido, destaca-se que o crescimento acelerado das organizações resultou na necessidade de indivíduos adeptos a um modelo de alienação caracterizado pelos pressupostos do paradigma positivista. O capitalismo se tornou monopolista, e, em decorrência disso, passou a demandar a atuação de assessores profissionalizados para lidar com a complexidade dos negócios (PAULA, 2012). A autora destaca que esses profissionais seriam o “lacaio do capitalista”, que, a princípio, deveriam atender aos interesses do capital, sem manter reflexão sobre a ética do seu trabalho.

Apesar de ter surgido na Europa, o sucesso do sistema industrial americano e a imposição da hegemonia dos Estados Unidos com vistas a descartar modelos alternativos de se ensinar, pensar e praticar gestão resultou em uma americanização da gestão (ALCADIPANI; CALDAS, 2012). Sendo assim, a difusão mundial do ensino em Administração também ocorreu como um processo calculado e consciente de propagação dos valores americanos para países sob sua influência (ALCADIPANI; BERTERO, 2014).

Trazendo essas reflexões para o contexto brasileiro, é interessante notar que, de maneira geral, o ensino em Administração tem sido marcado pela utilização de manuais de gestão e de casos que funcionam como instrumentos para aproximar os alunos de uma prática. Esse tipo de publicação é compreendido como *pop-management*, e consiste em produções da mídia de negócios, veiculadas em livros e revistas de consumo rápido, ou seja, uma literatura popular de gestão (WOOD JR.; PAULA, 2002).

Considerando-se que a Administração é uma ciência social aplicada, torna-se compreensível essa tentativa de se visualizar a gestão como algo palpável. No entanto, entende-se que, ao se fazer isso, corre-se o risco de simplificar uma realidade altamente complexa, como é o caso das organizações.

Em vista do contexto descrito, torna-se objetivo desse trabalho promover reflexões sobre o ensino em Administração no Brasil, posicionando-se de forma crítica em relação a, cada vez mais ampla, utilização da literatura *pop-management* na formação dos administradores. Para tanto, serão discutidos alguns conceitos tratados em publicações no campo dos Estudos Organizacionais, especificamente a Liquidação de Metáforas (MCALLISTER, 1998) e a Nova Onda Administrativa (WOOD, 1990).

Este artigo está organizado em duas partes, além desta introdução. Primeiro, desenvolve-se uma breve revisão da literatura sobre o ensino de Administração e dois conceitos no campo dos Estudos Organizacionais, quais sejam: a Liquidação de Metáforas (MCALLISTER, 1998) e a Nova Onda Administrativa (WOOD, 1990). Em seguida, um item de considerações finais encerra o trabalho.

2 Referencial Teórico

2.1 O Ensino de Administração no Brasil

O ensino de Administração surgiu como um conjunto de técnicas e habilidades ensinadas no sistema escolar em vários países da Europa entre os séculos XIX e XX. Contudo, não despontou em universidades, mas sim, com a formação de escolas comerciais independentes (ALCADIPANI; BERTERO, 2014). No Brasil, a formalização do curso consolidou-se a partir da ideia de que o ensino de técnicas específicas poderia respaldar o ofício de administrador (BARROS, 2014). A discussão acerca do ensino nesse campo e de suas perspectivas futuras perpassa os impactos do desenvolvimento capitalista no papel do administrador, bem como a influência norte-americana na configuração dos cursos de administração brasileiros (OLIVEIRA; LOURENÇO; CASTRO, 2015).

De modo cronológico constata-se alguns acontecimentos fundamentais referentes à evolução do ensino ligado à ciência da gestão. Através do Quadro 1 é possível identificar o histórico e evolução de tal ensino.

Quadro 1 – Histórico e evolução do ensino de Administração

Ano	Fato
1881	Marco no ensino de Administração: o curso da Universidade da Pensilvânia nos Estados Unidos foi o primeiro curso exclusivamente de Administração a ser ofertado.
1902	A Escola Álvaro Penteado (Rio de Janeiro) e a Escola de Comércio (São Paulo) ofertam cursos em Administração, todavia estes ainda não eram regulamentados.
1930	No Brasil teve início o processo de industrialização, pelo presidente Getúlio Vargas, em que começa a haver uma demanda por profissionais da área de Administração.
1938	Criação do DASP - Departamento de Administração do Serviço Público.
1941	Foi criada a ESAN – Escola Superior de Administração de Negócios, na cidade de São Paulo e foi inspirado no modelo oferecido pela Universidade de Harvard.
1944	O DASP constituiu outra instituição, denominada Fundação Getúlio Vargas (FGV), voltada para as seguintes atribuições fundamentais: o estudo das organizações e da racionalização do trabalho e a preparação de quadros profissionais em nível superior.
1952	A FGV estabelece na cidade do Rio de Janeiro, a Escola Brasileira de Administração Pública (EBAP), hoje EBAPE/FGV, Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas.
1954	É criada a Escola de Administração de Empresas de São Paulo (EAESP/FGV), que foi responsável pelo primeiro currículo especializado em Administração do Brasil.
1956	Criação da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA/USP), que, à época, possuía apenas os cursos de Ciências Econômicas e Ciências Contábeis, que ofertavam algumas disciplinas de Administração.
1963	Criação do curso de Administração da FEA/USP.
1965	Regulamentação da profissão de Administrador no Brasil, através da Lei n. 4769 de 9 de setembro de 1965. Expansão da oferta de cursos em Administração.
1966	O primeiro currículo mínimo do curso de Administração entrou em vigência.
1993	Criação do segundo currículo mínimo em Administração.
2005	Criação do terceiro currículo mínimo em Administração, que possui algumas diferenças substanciais em relação aos seus antecessores. Primeiramente, cabe destacar o maior detalhamento em disciplinas de Ciências Humanas, como Sociologia e Psicologia. A Psicologia passa a ser dividida em Estudos Psicológicos e Comportamentais, enquanto a Sociologia em Estudos Antropológicos, Sociológicos e Políticos.

Fonte: Teixeira, Silva e Mafra (2011, p. 04).

Conforme disposto no Quadro 1, a Fundação Getúlio Vargas (FGV) foi a instituição de ensino superior pioneira na criação do primeiro currículo especializado em Administração através da Escola Brasileira de Administração Pública (EBAP), em 1952. Após dois anos, a FGV fundou a Escola de Administração de Empresas de São Paulo (EAESP), destinada a formar profissionais nas modernas técnicas de gerência empresarial. Este movimento impulsionou o ensino em Administração em outras IES, como na Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), na Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), na

Universidade Federal da Bahia (UFBA) e na Universidade de São Paulo (USP) (ALCADIPANI e CALDAS, 2012; NICOLINI, 2003).

Destaca-se que o surgimento dessas escolas de Administração sofreu forte influência do processo de americanização da gestão, no entanto, apesar do enfoque inicial voltado para *business* e para a instrumentalização de práticas de gestão, tanto a EAESP quanto a EBAP destacam-se nos dias de hoje pelo posicionamento crítico de seus professores em relação ao *mainstream*. Inclusive, merece destaque o fato de que aqui serão abordados dois fenômenos amplamente discutidos no contexto dessas escolas: a “macdonaldização” do ensino (ALCADIPANI; BRESLER, 1999) e a literatura *pop-management* (WOOD JR.; PAULA, 2002).

Embora as premissas do ensino em Administração no Brasil caracterizem-no como resultado de uma cooperação técnica Brasil-Estados Unidos, os professores da EAESP moldaram o *management* de acordo com a realidade local, firmando um híbrido de aportes americanos e tradições brasileiras (ALCADIPANI; BERTERO, 2014; NICOLINI, 2003).

Alcadipani e Bertero (2014) consideram que a FGV criou a escola objetivando formar classes dirigentes para servir a industrialização brasileira, um desenvolvimento industrial e capitalista. À medida que o setor industrial brasileiro se ampliou e se fortaleceu os cursos superiores de Administração também se expandiram como resposta a demanda por profissionais qualificados para atuação em organizações que se instalavam e progrediam no país (OLIVEIRA; LOURENÇO; CASTRO, 2015).

Após o “Milagre Econômico Brasileiro” - crescimento econômico do país durante o Regime Militar - o setor industrial se fortaleceu e a necessidade de profissionais qualificados se tornou iminente. Isso fomentou a expansão dos cursos superiores de Administração e favoreceu a consolidação da categoria profissional no Brasil (OLIVEIRA; LOURENÇO; CASTRO, 2015). Esse fato vai ao encontro do que afirma Nicolini (2003), quando esse autor aponta que a oficialização da profissão de Administrador no país ocorreu em detrimento do aumento do campo de trabalho e do número de profissionais formados posterior a década de 1960.

Por conseguinte, o ensino de Administração passou por três fases no tocante a sua legislação: a definição do currículo mínimo (Parecer 307/66); a criação das habilitações específicas ao curso de Administração (Parecer 433/93) e a definição das Diretrizes Curriculares Nacionais (DCNs) para os cursos de Administração (Parecer 776/97), como indicam Pinto e Motter Junior (2012).

Nunes (2007) considera que o crescimento expressivo no ensino de Administração foi derivado do arranjo das transformações produtivas, isto é, da maior abertura do mercado de trabalho e, ainda, das modificações nas políticas educacionais, como por exemplo o incentivo a abertura de cursos superiores na iniciativa privada.

O crescimento quantitativo produz em seu bojo muitas indagações, dentre elas, se há uma correspondência entre a expansão e a qualidade do ensino (OLIVEIRA; LOURENÇO; CASTRO, 2015). Isso porque a ideologia gerencialista, herdeira da tradição funcionalista e positivista, impregna as matrizes curriculares da ampla maioria dos cursos de graduação em Administração no Brasil. Em consequência, tem-se um crescente contingente de recém-formados relativamente bem moldados às necessidades instrumentais dos ambientes organizacionais, porém de rasa e insignificante capacidade de raciocínio. As instituições de ensino, empenhadas em atender às demandas do mercado, não se interessam em estabelecer indicadores epistemológicos em seus projetos pedagógicos (KOPELKE; BOEIRA, 2014). Portanto, o ensino massificado e em larga escala tem induzido pesquisadores como Nicolini (2003) e Alcadipani (2011) a compararem os cursos a linhas de produção, questionando sobre a qualidade do ensino, da pesquisa e o futuro da área no país.

Alcadipani e Bresler (1999) argumentam que está ocorrendo no Brasil um processo de “macdonaldização” do ensino da Administração. Os autores sugerem que muitas instituições não se importam com a qualidade da produção ou da formação, mas com os números de cursos, de matrículas e de aprovações. Destacam, ainda, que nesse processo, a tecnologia de *fast-food* é utilizada para padronizar informações e maximizar a quantidade de alunos.

Nesse sentido, essas instituições de ensino que pretendem formar profissionais, que irão gerir uma estrutura social tão complexa não deveriam enfatizar apenas ao desenvolvimento de habilidades ou o reforço de conceitos gerenciais existentes. O reconhecimento do universo organizacional como um sistema muito mais complexo que a racionalidade instrumental pode explicá-lo, permite prever que um ensino centrado na aprendizagem de *business* e *management* não é a via mais adequada para compreender uma organização (FARIA, 2007).

Seria necessário, portanto, abrir espaço, também, para a emergência de um posicionamento crítico diante das práticas atuais. Ressalta-se, porém, que não se trata de uma crítica generalizada, nem de uma crítica utópica, mas sim, parcial e temporária capaz de “equipar estudantes, gestores e outros profissionais com conceitos, ideias e entendimentos que

funcionam como um contrapeso aos imperativos funcionais e instrumentais frequentemente encontrados em ambientes organizacionais” (DAVEL; ALCADIPANI, 2003, p.3).

2.2 A Nova Onda Administrativa e a Liquidação de Metáforas

Segundo Wood (1990), uma nova onda administrativa estabeleceu-se nos anos 1980 guiada pelas ideias concentradas em seis livros: *Thriving on Chaos* de Peters; *The Renewal Factor* de Waterman; *The Constraints of Corporate Tradition* de Kantrow; *Riding the Waves of Change* de Morgan; *When Giants Learn to Dance* de Kanter e *The Green Capitalists* de Elkington e Burke. Essa nova onda, apesar de sofrer influências das ciências sociais passadas, é densamente orientada para a consultoria e para prescrições gerais.

Nesse sentido, observa-se que a década de 1980 foi marcada pelo crescimento do número de livros de administração orientados para prescrições gerais acerca de como administrar e como melhorar a performance organizacional (WOOD, 1990). A literatura *pop-management* surge nesse contexto e decorre da cultura do *management*, cujos valores foram consolidados ao longo dos anos 80, na Inglaterra e Estados Unidos, principalmente (PAULA; WOOD JR., 2002).

Como resultado do uso indiscriminado da literatura *pop-management*, tem-se cursos enlatados, esvaziamento da reflexão, ataques à liberdade acadêmica, a busca por ensinar aquilo que supostamente funciona, a transformação do aluno em cliente, a difusão de formas de avaliação de desempenho de professores similares a de empresas e a quantificação da produção acadêmica. O modelo gerencial passou a ser visto como a solução para os problemas das organizações educacionais (ALCADIPANI, 2011).

Sendo assim, a abrangência da literatura administrativa na nova onda pode ser dividida em livros acadêmicos - compostos de análises conceitual, empírica, sociológica, crítica e livros-textos - e livros de “consultoria” - constituídos de análises com prescrições, métodos para melhorar a direção de tópicos específicos e recontos de histórias de sucesso (WOOD, 1990).

Especificamente sobre essas obras que possuem um foco prescritivo, pode-se dizer que são berço das publicações intituladas *pop-management*, ou seja, aquelas produzidas pela mídia de negócios e vinculadas em livros e revista de consumo rápido (WOOD JR.; PAULA, 2002), e que tem se mostrado como livros de cabeceira dos administradores.

A publicação de revistas e livros de negócios se transformou rapidamente nos anos 1980 em uma atividade próspera. O contexto, real ou imaginário, de turbulência e competição

colaborou para a geração de uma literatura voltada para ansiedades e dilemas dos profissionais da administração. Desse modo, o conteúdo de tais publicações é permeado por paradigmas habituais, tais como: relatos de feitos heroicos de gestores, exaltação de novas tecnologias gerenciais, conselhos para o sucesso profissional e análises de consultores e “gurus” do *management* (WOOD JR.; PAULA, 2002).

Esses livros populares de gestão têm sido usados no contexto atual de ensino, sendo interpretados pelos alunos como realidade para toda e qualquer situação. Trata-se de um negócio próspero por abordar os dilemas dos profissionais da Administração, e consiste, basicamente, em narrativas grandiosas, eclosão de novas técnicas gerenciais e recomendações para o êxito dos negócios (PAULA; RODRIGUES, 2006). Nesse sentido, acaba por fornecer aos leitores ferramentas e recursos que os auxiliam na interpretação e racionalização da realidade vivenciada na organização (PAULA; WOOD JR., 2002).

Contudo, o que não é dito é que esse tipo de literatura costuma estar associada a uma estratégia maior de *marketing* pessoal e institucional. A ideia é promover um “guru”, um executivo ou uma empresa de consultoria, por isso sua produção envolve estudos de mercado, apoio de *ghostwriters* e planos detalhados de divulgação com a intenção de garantir retorno para o investimento (PAULA; RODRIGUES, 2006).

Saraiva (2011, p.44) aponta que:

Este formato de ensino, embora aparentemente neutro e sem pretensões além da formação profissional, prejudica o avanço das perspectivas teóricas e aplicadas da Administração porque condena muitos profissionais a serem pouco mais do que apenas expectadores do que se passa nas organizações [...].

Apenas o que não funciona nos modelos de gestão chama sua atenção, já que a prescrição funcionalista de sua formação se baseia em ordem e previsibilidade. Voltam-se, assim, para identificar muitas vezes apenas sintomas de problemas, e raramente para analisar suas causas, o que traduz uma visão despolitizada e uma aceitação passiva e obediente da versão dada da organização e de seu ordenamento.

Outro aspecto que merece ser explorado é a fonte dos conteúdos. Há predominância da produção estrangeira, principalmente de origem norte-americana, entre os títulos recomendados aos estudantes. A consequência disso é a utilização sistemática de referenciais que nem sempre estão alinhados com a realidade nacional e também a recorrência a conteúdos cuja qualidade e pertinência vêm sendo questionada pelos próprios pesquisadores norte-americanos (PAULA; RODRIGUES, 2006).

Nesse sentido, observa-se que, no Brasil, ainda são escassas as tentativas de recorrer à pedagogia crítica no ensino da Administração. Tanto no que se refere à inserção de conteúdos alinhados com a epistemologia crítica nos currículos e programas de disciplina quanto ao

estímulo de uma posição mais crítica dos alunos em relação aos conteúdos típicos dos cursos de Administração (PAULA; RODRIGUES, 2006).

Com isso, o ensino em gestão vem perdendo seu papel transformador, convertendo-se em um mero instrumento de reprodução de vínculos de dominação pré-existentes, no qual as instituições de ensino assumem o funcionalismo como dado e legítimo, e o implementam através de currículos e programas de disciplinas plenamente funcionais e gerenciais. Por conseguinte, de um lado, obtêm-se egressos adaptados às demandas por ferramentas do ambiente corporativo e, por outro, com pouca capacidade de reflexão (KOPELKE; BOEIRA, 2014).

Percebe-se, ainda, a ocorrência de uma sistematização do campo dos estudos organizacionais com a utilização de metáforas, que fazem deste um “supermercado de ideias”, de forma a dispô-las em seções adequadas ao atendimento de comunidades específicas (MCALLISTER, 1998). A autora considera que o supermercado de metáforas, no qual se transformou o campo dos estudos organizacionais, tem as prateleiras repletas de conhecimentos enganosamente anunciados como científicos.

Esses conhecimentos aparentam ter sido produzidos e distribuídos por alguns poucos iluminados, e estão à disposição de compradores que os aplicam efusivamente em suas realidades organizacionais (MCALLISTER, 1998). Sendo assim, no que tange o ensino, a utilização indiscriminada de metáforas pode decorrer de um dos problemas relacionados à natureza do conhecimento em gestão, que é pouco respaldado por pesquisas científicas devido à dificuldade de obtenção de dados nas organizações.

Considera-se que a metáfora representa um obstáculo aparentemente insuperável, em vista da extensão de sua difusão. Atualmente elas são extensivamente utilizadas por pesquisadores, professores, alunos e profissionais, o que prejudica que estes conheçam de fato a realidade das organizações e possam descobrir e realizar o novo (MCALLISTER, 1998).

As experiências apresentadas demonstraram que a pressão da cultura imediatista da gestão vem levando boa parte dos alunos a demandarem das escolas de negócios uma pedagogia tradicional. Esperam dos cursos e dos docentes soluções prontas e respostas inquestionáveis, tendendo a reagir negativamente às propostas construtivistas e à incerteza que é própria do processo de aprendizado nessa perspectiva (PAULA; RODRIGUES, 2006).

Assim sendo, ao examinar o panorama do ensino da Administração no Brasil notam-se algumas tendências semelhantes no que se refere à “mercantilização” do ensino e ao fracasso dos conteúdos e métodos pedagógicos (PAULA; RODRIGUES, 2006). Após mais de meio

século de ensino de Administração no Brasil não há uma identidade clara e coerente com a realidade local, bem como uma discussão de temáticas regionais voltadas para as características da cultura nacional (OLIVEIRA; LOURENÇO; CASTRO, 2015). Como consequência, formam-se administradores com capacidade limitada de avaliar criticamente seus atos e incapazes de propor soluções aos dilemas enfrentados pela sociedade contemporânea (KOPELKE; BOEIRA, 2014).

Dessa maneira, o ensino de Administração precisa avançar para além da orientação instrumental e promover mudanças nos currículos e programas das disciplinas, com a inclusão de uma abordagem mais contextualizadora e crítica-reflexiva. Isso com o intuito de que o aluno possa se distanciar de uma consciência inexperiente ou sutil e evoluir para uma consciência crítica, por meio da qual poderá refletir, dialeticamente, sobre a realidade das organizações (SILVA; SILVA; FREITAS, 2013).

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando-se a realidade cada vez mais complexa do ambiente organizacional, torna-se necessário repensar o ensino em Administração. Inclusive Oliveira, Lourenço e Castro (2015) apontam questões fundamentais se mostram as discussões e reflexões acerca do ensino de Administração no Brasil, com vistas a conferir maior identidade ao campo e torná-lo mais autêntico.

Aceitar que não há respostas prontas para os problemas organizacionais e que gerência e técnica são diferentes mostra-se como um primeiro passo rumo à construção de uma gestão menos instrumental. É crescente a exigência das organizações por visões “fora da caixa” no atual contexto, considerando a importância dos administradores para as organizações e para a sociedade.

Cabe ao administrador, não só enquanto profissional, mas sobretudo enquanto sujeito fazer reflexões acerca de como e onde têm sido buscados os mecanismos para resolução dos problemas organizacionais. Dessa maneira, destaca-se o papel fundamental das escolas de Administração, responsáveis pela formação daqueles que, futuramente, assumirão cargos de gestão.

Acredita-se ser necessário proporcionar aos alunos momentos para refletir e pensar a respeito das práticas em Administração, e por isso, destaca-se o valor de uma maior aproximação entre a academia e as empresas. A resistência mútua pode ser entendida como um motivo para que a literatura *pop-management* tenha tanto espaço nas prateleiras e nos

aeroportos, afinal materializam-se por meio de linguagem e esquemas “facilmente” reproduzíveis.

O mundo da gestão é apresentado aos alunos dos cursos de Administração como altamente fragmentado e são poucas as tentativas de trabalhos interdisciplinares, ou seja, que envolvam mais de uma disciplina. Acredita-se que esse tipo de exercício poderia auxiliar alunos e professores no processo de des-simplificação da gestão, promovendo olhares multifacetados sobre a realidade.

Muitas vezes, a literatura *pop-management* faz uso de metáforas quase que infantis e que fazem da organização um palco de espetáculos, altamente propício para o surgimento de modismos, que, por sua vez, são adotados e abandonados de maneira impressionante. A facilidade aparente apresentada nas leituras e nos discursos é uma tentativa de camuflar a complexidade da realidade e diminuir a angústia diante das contradições presentes na organização. Daí os resultados pouco efetivos e dificilmente mensuráveis decorrentes da aplicação dos modelos.

REFERÊNCIAS

ALCADIPANI, R. Ideias em debate: "Academia e a fábrica de sardinhas". **Organizações & Sociedade**, v. 18, n. 57, p. 345-348, 2011.

ALCADIPANI, R.; BERTERO, C. O. Uma escola norte-americana no Ultramar? Uma historiografia da EAESP. **Revista de Administração de Empresas**, v. 54, n. 2, p. 154-169, 2014.

ALCADIPANI, R.; BRESLER, R. **McDonaldização do ensino no Brasil**. Carta Capital, São Paulo: 1999.

ALCADIPANI, R.; CALDAS, M. Americanizing Brazilian management. **Critical Perspectives on International Business**, v. 8, n. 1, p. 37-55, 2012.

BARROS, A. **Antecedentes dos cursos superiores em Administração brasileiros**: as escolas de comércio e o curso superior de Administração e Finanças. *In*: Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD - EnEO, 2014, Gramado. Anais... Gramado: ANPAD, 2014.

CARNEIRO, A. M. M. Teorias organizacionais: do ceticismo à consciência crítica. **Revista de Administração Pública**, v. 29, p. 51-70, 1995.

DAVEL, E.; ALCADIPANI, R. Estudos críticos em administração: a produção científica brasileira nos anos 1990. **Revista de Administração de Empresas**, v. 43, n. 4, p. 72-85, 2003.

ENRIQUEZ, E. O homem do século XXI: sujeito autônomo ou indivíduo descartável. **RAE-eletrônica**, v. 5, n. 1, p. 1-14, 2006.

FARIA, J. H. **Os fundamentos da Teoria Crítica**: uma introdução. *In*: Faria, J. H. Análise crítica das teorias e práticas organizacionais. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

FREITAS, M. E. **Análise Organizacional**. *In*: VIEIRA, F. O.; MENDES, A. M.; MERLO, A. R. C. Dicionário Crítico de Gestão e Psicodinâmica do Trabalho. 1. ed. Curitiba: Juruá, 2013.

KOPELKE, A. L.; BOEIRA, S. L. **Estudos organizacionais críticos e o ensino de graduação em Administração no Brasil**. *In*: Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD - EnEO, 2014, Gramado. Anais... Gramado: ANPAD, 2014.

MCALLISTER, M. **Liquidação de metáforas**. *In*: Anais do Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração, 1998, Foz do Iguaçu. Anais... Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998.

MOZZATO, A. R.; GRZYBOVSKI, D. Abordagem crítica nos Estudos Organizacionais: concepção de indivíduo sob a perspectiva emancipatória. **Cadernos EBAPÉ.BR**, v. 11, n. 4, 2013.

NICOLINI, A. Qual Será o Futuro das Fábricas de Administradores?. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 43, n. 2, p. 44-54, 2003.

NUNES, E. Desafio estratégico da política pública: o ensino superior brasileiro. **Revista de Administração Pública**, v. 41, p. 103-147, 2007.

OLIVEIRA, A. L.; LOURENÇO, C. D. S.; CASTRO, G. C. Ensino de administração nos EUA e no Brasil: uma análise histórica. **Revista Pretexto**, v. 16, n. 1, p. 11-22, 2015.

PAULA, A. P. P. **Estilhaços do Real**: o ensino da Administração em uma perspectiva Benjaminiana. 1. ed. Curitiba: Juruá, 2012.

PAULA, A. P. P.; RODRIGUES, M. A. Pedagogia crítica no ensino da administração: desafios e possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, v. 46, p. 10-22, 2006.

PAULA, A. P. P.; WOOD JR., T. **Pop-management**: pesquisa sobre revistas populares de gestão no Brasil. *In*: Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 2002, Salvador. Anais... Salvador: ANPAD, 2002.

PINTO, V. R. R.; MOTTER JUNIOR, M. D. Uma abordagem histórica sobre o ensino da administração no Brasil. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 6, n. 4, p. 1-28, 2012.

SARAIVA, L. A. S. A educação superior em administração no Brasil e a questão da emancipação: um túnel no fim da luz?. **Revista Gestão e Planejamento**, v. 12, n. 1, p. 41-60, 2011.

SILVA, I. C.; SILVA, K. A. T.; FREITAS, R. C. **Ensino de Administração:** reflexões críticas sobre a formação do administrador. *In:* Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho - EnGPR, 2013, Brasília. Anais... Brasília: ANPAD, 2013.

TEIXEIRA, M. P. R.; SILVA I. C.; & MAFRA, F. L. N. Reflexões sobre a formação do administrador: uma abordagem a partir da inserção das questões sociais nos conteúdos disciplinares. **Revista Symposium**, v. 9, n.1, p. 5-22, 2011.

WOOD, S. J. Buscando a Renovação: a Nova Onda Administrativa. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 30, 1990.

WOOD JR., T.; PAULA, A. P. P. Pop-management: contos de paixão, lucro e poder. **Organizações & Sociedade**, v. 9, p. 39-51, 2002.

A Pesquisa em Sustentabilidade nos Programas de Pós-Graduação em Administração

Autor:

Maurício João Atamanczuk: doutorado em Administração pela Universidade Positivo e professor do Departamento de Administração (DEADM/I) da Universidade Estadual do Centro-Oeste – UNICENTRO/PR.

E-mail: mauricioata@yahoo.com.br

Resumo:

O presente artigo objetivou verificar o panorama das pesquisas em sustentabilidade empresarial em Programas de Pós-graduação de Administração brasileiros, entre os anos de 2010 e 2014. O desenvolvimento do estudo priorizou programas com conceito 5 (cinco) ou superior junto à avaliação trienal da Capes (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior) na área de Administração. Considerando os critérios de busca, foram localizados 90 trabalhos em 15 programas de Pós-graduação, entre teses e dissertações. Os principais resultados apontam para um crescimento gradativo na abordagem da temática, principalmente em nível de dissertação ao longo do período pesquisado. A Universidade Federal do Rio Grande do Sul e a Universidade de São Paulo possuem os programas com maior número de trabalhos defendidos. Nestas universidades estão os professores com maior número de trabalhos orientados. Constatou-se que estudos de abrangência regional ou local são predominantes, bem como a utilização da metodologia de estudo de caso único ou de casos múltiplos. Os temas: aspectos de gestão para sustentabilidade, estratégias voltadas para sustentabilidade e sustentabilidade na cadeia de suprimento são os mais abordados nos estudos da amostra selecionada. As dimensões econômica e ambiental são abordadas em 84% e 80% dos estudos, respectivamente.

Palavras chave: Pesquisa bibliométrica; sustentabilidade; Pós-graduação; Administração.

Abstract:

This article aimed to verify the panorama of research in corporate sustainability in Brazilian master's and doctoral programs in Business Administration. The development of the study prioritized programs with grade 5 (five) or more along the triennial evaluation of Capes (Higher Education Personnel Improvement Coordination) in the Administration area. Considering the search criteria, 90 papers were found in 15 programs, including theses and dissertations. The works were defended 2010 to 2014. The main results point to a gradual increase in the amount of research, mainly dissertations. The Federal University of Rio Grande do Sul and the University of São Paulo have the programs with the most defended research. These universities are teachers with more work oriented. Studies of regional or local geographic scope are prevalent. It is most used the only case study or study of multiple cases. Management aspects to sustainability, focused strategies for sustainability and sustainability in the supply chain are the most discussed subjects in studies of selected sample. The economic and environmental dimensions are addressed in 84% and 80% of the studies, respectively.

Keywords: bibliometric research; sustainability; doctoral and master; Management.

1 Introdução

Nas últimas décadas as preocupações com o avanço da degradação ambiental e desigualdade social ganharam destaque nos debates acadêmicos, principalmente após a realização de várias conferências organizadas pela Organização das Nações Unidas (ONU). Dentre estas se destacam a Conferência das Nações Unidas para o Meio Ambiente Humano realizada em Estocolmo em 1972, a Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, também conhecida por Eco92 e a Conferência das Nações Unidas sobre Desenvolvimento Sustentável ou Rio+20, ambas realizadas no Rio de Janeiro nos anos de 1992 e 2012 respectivamente. Os debates buscam indicar possíveis caminhos para sanar ou, pelo menos, amenizar os problemas que afetam a disponibilidade de recursos naturais e a emissão de poluentes. Termos como sustentabilidade, desenvolvimento sustentável e responsabilidade social emergiram neste contexto.

A vinculação entre os problemas sociais e ambientais com a questão econômica é intrínseca ao conceito de desenvolvimento sustentável. O conceito difundido na academia trata de um desenvolvimento socialmente justo, ambientalmente correto e economicamente viável. A dimensão econômica se faz presente no conceito, tendo em vista que, a origem da insustentabilidade, sobretudo ambiental, é decorrente da ampliação da atividade econômica. Trata-se de um problema de gestão de recursos, neste caso, naturais, para atender ao crescente consumo de bens e serviços em nossa sociedade.

As soluções técnicas, para substituição de combustíveis ou aprimoramento da eficiência de equipamentos, são amplamente estudadas nas ciências naturais e engenharias. Contudo, a organização do processo de inserção destas soluções em uma sociedade de mercado depende de áreas como a administração. O estudo destas questões com base em aspectos de gestão, compreensão do contexto de atuação das organizações e consciência socioambiental dos consumidores estão entre os temas que podem ser investigados pela Administração.

O local de desenvolvimento de estudos acadêmicos, que originam muitos dos artigos publicados em periódicos nacionais e internacionais são os programas de pós-graduação em nível de mestrado e doutorado. Diante deste contexto, o presente artigo objetivou verificar o panorama das pesquisas de sustentabilidade empresarial em Programas de Pós-graduação em Administração no Brasil, entre os anos de 2010 e 2014. O desenvolvimento do estudo priorizou programas com conceito 5 (cinco) ou superior junto à avaliação trienal da Capes (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior) na área de Administração.

2 Referencia Teórico

Os temas sustentabilidade e desenvolvimento sustentável têm sido amplamente debatidos nas últimas décadas frente, principalmente, à desigualdade social, decorrente da má distribuição de renda, e aos problemas ambientais vinculados a degradação e finitude dos recursos naturais. Atribui-se as décadas de 1960 e 1970 como início dos debates. O relatório “Os Limites do Crescimento”, desenvolvido pelo Clube de Roma, criado em 1968, culminou na primeira conferência sobre o tema organizada pela ONU e realizada em Estocolmo em 1972 (OLIVEIRA et al, 2012; BOFF, 2012; VIZEU; MENEGHETTI; SEIFERT, 2012).

Em 1984 ocorreu outra importante conferência que originou a Comissão Mundial Sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento a qual publicou, em 1987, o relatório “Nosso Futuro Comum”, também chamado de Relatório de *Brundtland* (BOFF, 2012). Neste relatório

o conceito de desenvolvimento sustentável aparece como “aquele que atende as necessidades das gerações atuais sem comprometer a capacidade das gerações futuras de atenderem as suas necessidades e aspirações” (BOFF, 2012).

No campo dos estudos organizacionais a sustentabilidade é desenvolvida predominantemente com base no conceito do *Triple Bottom Line (TBL)* (GABRIELE et al, 2012). O conceito de *TBL* foi proposto por John Elkington na década de 1990 e considera três dimensões em sua abordagem: social, ambiental e econômica (ELKINGTON, 2004). Conforme Slaper e Hall (2011) o *TBL* é uma importante ferramenta que contribui para a mensuração da performance sustentável das organizações por incluir aspectos sociais e ambientais ou ecológicos.

Para Maletic et al (2004) o conceito de sustentabilidade corporativa varia desde questões de ambientalismo empresarial e responsabilidade social corporativa, até a inclusão de aspectos econômicos alinhados a estas preocupações sociais e ambientais. Para Araújo (2006, p.18) sustentabilidade no ramo empresarial pode ser definida como:

(...) ações que as organizações realizam, tais ações procuram visar à redução de impactos ambientais; a promoção de programas sociais e se mantém economicamente viável no mercado (ARAÚJO, 2006, p.18).

Para mapear o desenvolvimento de pesquisas dentro da área observam-se diversos estudos bibliométricos. Gabriele *et al* (2012) desenvolveu um estudo para compreensão da temática dentro da área de estratégia. Seus principais resultados demonstram a predominância da abordagem do tema na perspectiva do *TBL* e o pioneirismo dos países mais desenvolvidos em publicações na área.

Souza *et al* (2011) desenvolveu o estudo buscando compreender a abordagem do tema na área de administração até o ano de 2010. Além da identificação das principais temáticas identificou uma diversidade metodológica nestes estudos.

Outros exemplos de estudos bibliométricos são Pereira *et al* (2011) que estudou o tema na área de gestão de operações, Varandas Junior, Miguel e Carvalho (2011) que estudaram a interface do conceito de sustentabilidade com *Product Life Cycle Management (PLM)*, *Product Development Process (PDP)*. Oliveira, Martins e Lima (2010) desenvolveram estudo buscando compreender a evolução história do conceito a partir de 1972, Hanh e Kuhnen (2013) abordaram os determinantes dos relatórios de sustentabilidade empresarial e Ceulemans, Molderez e Liedekerke (2014) estudaram a abordagem da sustentabilidade no ensino superior a partir de uma revisão sistemática de literatura.

3 Metodologia

A presente pesquisa foi conduzida por meio de levantamento de teses e dissertações dos programas de pós-graduação em Administração que abordaram a temática “sustentabilidade”. A análise dos dados ocorreu por meio de análise bibliométrica aplicado aos trabalhos selecionados para condução da pesquisa. A bibliometria trata-se do “(...) estudo dos aspectos quantitativos da produção, disseminação e uso da informação registrada” (MACIAS-CHAPULA, 1998, p.134). Para Tague-Sutcliffe (1992 apud MACIAS-CHAPULA, 1998) a bibliometria tem por objetivo entender aspectos de citação de frases, textos e índices, entendimento da relação autor-produção por meio da compreensão de número de publicações de cada autor, distribuição de publicações por revistas científicas, distribuição das citações utilizadas, circulação das informações registradas, obsolescência da literatura, crescimento da literatura ou de base de dados.

A seleção da amostra das teses e dissertações considerou como critérios: a área do

Programa de Pós-Graduação que originou o trabalho; o conceito do Programa junto a Capes e; a vinculação do trabalho com a temática abordada.

Foram realizadas buscas nos bancos de teses e dissertações dos Programas de Pós-Graduação em Administração com conceito, junto a Capes, entre 5 e 7, na área de Administração, Ciências Contábeis e Turismo¹. A área de avaliação da Capes em Administração, Ciências Contábeis e Turismo tem 28 programas avaliados com conceito entre 5 e 7. Destes, 22 programas são da área de Administração. Foram elencados 16 para a execução desta pesquisa, pois houve dificuldades para operacionalizar a busca em três programas de conceito 5, e em outros três programas (dois deles com conceito 5 e um com conceito 6) não foram localizados trabalhos aderentes ao proposto na pesquisa.

Para selecionar as teses e dissertações foram efetuadas buscas pelos termos “sustentabilidade” e “sustentável” nos títulos dos trabalhos dos programas de pós-graduação elencados para a pesquisa. Nos bancos de teses e dissertações em que foi possível, estendeu-se a busca pelos termos nos resumos e palavras-chave dos trabalhos. Foram encontrados 104 trabalhos a partir dos termos de busca. Contudo, 14 trabalhos apenas citam os termos, sem relação direta com a temática. Ao considerar os critérios da pesquisa, estabeleceu-se uma amostra de 90 trabalhos que tratam diretamente do tema proposto.

Foram analisadas as variáveis de acordo com o quadro abaixo:

Quadro 01: Variáveis de análise

Variável	Definição
Modalidade	Número de trabalho em cada modalidade: tese; dissertação.
Instituição	Número de trabalho defendido em cada instituição de ensino superior que oferta o Programa de Pós-Graduação.
Orientador	Número de trabalhos por orientador. ...continuação.
Ano	Número de trabalhos defendidos por ano de defesa.
Tipo de Estudo	Número de trabalhos por tipo de estudo com classificação em: empírico; teórico e teórico/empírico (SARTORI, LATRÔNICO; CAMPOS, 2014). Continua...
Dimensão	Número de trabalhos que citam as dimensões social, econômica e ambiental da sustentabilidade (SARTORI, LATRÔNICO; CAMPOS, 2014).
Escala	Número de trabalhos de acordo com o nível de abrangência geográfica do trabalho, dividido em: específica, regional; nacional e; global (SARTORI, LATRÔNICO; CAMPOS, 2014).
Tema	Número de trabalho em cada subtema identificado.
Método	Número de trabalhos por método de pesquisa.
Classificação da Pesquisa	Número de trabalhos por classificação pela natureza da pesquisa: somente qualitativa; somente quantitativa ou; qualitativa/quantitativa.

Fonte: o autor (2015)

As variáveis “Tipo de Estudo”, “Dimensão” e “Escala”, foram definidas de acordo com Sartori, Latrônico e Campos (2014) os quais desenvolveram pesquisa buscando compreender a evolução do conceito e dos estudos em sustentabilidade e desenvolvimento sustentável considerando 103 artigos num período de 28 anos. As categorias para as variáveis “Tema e Método” emergiram a partir do desenvolvimento da análise dos trabalhos.

Primeiramente leu-se o título, resumo e dados constantes na capa e folha de rosto dos trabalhos para coleta dos dados. Quando estes não foram suficientes, estendeu-se a leitura a outros tópicos.

Os dados foram organizados a partir da frequência em cada uma das categorias das

¹ Considerou-se a última avaliação divulgada pela CAPES para os programas de Pós-Graduação, anterior a realização da coleta de dados, a qual refere-se ao triênio 2010-2013.

variáveis definidas, considerando, quando possível, a divisão pela modalidade da pesquisa (tese ou dissertação) e apresentados em formato de gráficos e tabelas. A análise buscou elucidar as frequências de maior destaque estabelecendo comparações entre as variáveis analisadas.

4 Resultados

A análise bibliométrica, deste estudo, é resultado da avaliação de 90 trabalhos acadêmicos, sendo 28 teses e 62 dissertações, de programas de Pós-Graduação em Administração, conforme os critérios de seleção apresentados anteriormente. O desenvolvimento da análise considerou as variáveis citadas no tópico de metodologia.

Inicia-se a apresentação dos resultados pela frequência das defesas dos trabalhos ao longo dos anos do recorte temporal estabelecido (de 2010 a 2014). O Gráfico 01 apresenta os resultados desta variável.

Gráfico 01: Defesas distribuídas por ano



Fonte: dados da pesquisa (2015)

Os dados apresentados demonstram uma ampliação gradativa do interesse pela temática nos programas de Pós-Graduação em Administração. Observa-se, nos anos de 2010 e 2011, foram defendidos 16 trabalhos em cada período, ampliando-se para 20 trabalhos por ano em 2013 e 2014. Este resultado é impulsionado pelo aumento do número de dissertações defendidas. Nos anos de 2010, 2011 e 2012 o número de dissertações defendidas foi de 11, 10 e 10 respectivamente. Já nos anos de 2013 e 2014 houve um aumento para 16 e 15 respectivamente. Apesar do número de oito teses defendidas em 2012, a quantidade de teses defendidas é estável se considerarmos os dados dos demais períodos analisados.

A segunda variável considerada na análise é a origem dos trabalhos defendidos quanto à instituição. Os resultados são apresentados na Tabela 01.

Tabela 01: Trabalhos defendidos

Número	Instituição	Programa de Pós Graduação em:	Conceito Capes*	Trabalhos defendidos		
				Total	Dissertações	Teses
n.01	Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS)	Administração	5	25	20	5
n.02	Universidade de São Paulo (USP)	Administração	7	23	13	10
n.03	Universidade Municipal de São Caetano do Sul (USCS)	Administração	5	9	9	-
n.04	Fundação Getúlio Vargas - São Paulo (FGV-SP)	Administração de Empresas	7	4	1	3
n.05	Universidade Presbiteriana Mackenzie (Mackenzie)	Administração de Empresas	5	4	2 ...continuação.	2
n.06	Universidade do Vale do Itajaí (Univali)	Administração	5	4	2 Continua...	2
n.07	Universidade do Vale do Rio dos Sinos (Unisinos)	Administração	5	4	3	1
n.08	Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN)	Administração	5	3	2	1
n.09	Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC-MG)	Administração	5	2	2	-
n.10	Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUC-RS)	Administração	5	2	2	-
n.11	Universidade Federal da Paraíba (UFPB)	Administração	5	2	2	-
n.12	Universidade de Brasília (UnB)	Administração	5	2	2	-
n.13	Fundação Getúlio Vargas - Rio de Janeiro (FGV-RJ)	Administração	6	2	-	2
n.14	Universidade Federal da Bahia (UFBA)	Administração	5	2	1	1
n.15	Universidade Federal de Lavras (UFLA)	Administração	5	2	1	1
TOTAL				90	62	28

Fonte: dados da pesquisa (2015)

Constatou-se que a Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), com 25 defesas, e a Universidade de São Paulo (USP), com 23 defesas, são os Programas de Pós-graduação que concentram o maior número de defesas. O programa em Administração de Empresas da USP concentra o maior número de teses defendidas (total de 10), seguido pelo programa da UFRGS, com 5 defesas. Salienta-se que os cursos de doutorado são realizados, frequentemente, em quatro anos e os cursos de mestrado tem duração de dois anos, por isso foi destacado o número de teses defendidas em cada programa. As defesas de dissertações com maior frequência são da UFRGS (20 defesas), USP (13 defesas) e USCS (nove defesas).

Outra variável refere-se ao número de trabalhos defendidos no período por orientador. A Tabela 02 apresenta os resultados dos professores que orientaram três ou mais trabalhos defendidos.

Tabela 02: Trabalhos por orientador

NUM.	ORIENTADOR	INSTITUIÇÃO	ORIENTAÇÃO		
			Total	Dissertação	Tese
n.01	Luis Felipe Machado do Nascimento	UFRGS	12	11	1
n.02	Isak Kruglianskas	USP	5	0	5
n.03	Raquel da Silva Pereira	USCS	5	5	0
n.04	Eugenio Ávlia Pedrozo	UFRGS	4	3	1
n.05	Graziella Maria Comini	USP	3	3...continuação.	
n.06	Hamilton Luiz Corrêa	USP	3	2	Continua...
n.07	Janette Brunstein	Mackenzie	3	1	2
TOTAL			35	25	10

Fonte: dados da pesquisa (2015)

Um total de 52 professores realizaram orientações e apenas sete deles (13,5%) orientaram mais que três trabalhos dentro da amostra selecionada. Estes sete professores orientaram 38,9% das dissertações (25 dissertações) e 40,3% das teses defendidas (10 teses). Entre os sete professores, três são da USP e dois da UFRGS, instituições estas que apresentam o maior número de trabalhos defendidos. Os outros dois professores são da Universidade Municipal de São Caetano do Sul (USCS) e da Universidade Presbiteriana Mackenzie que aparecem em terceiro e quarto lugar no número de trabalhos defendidos.

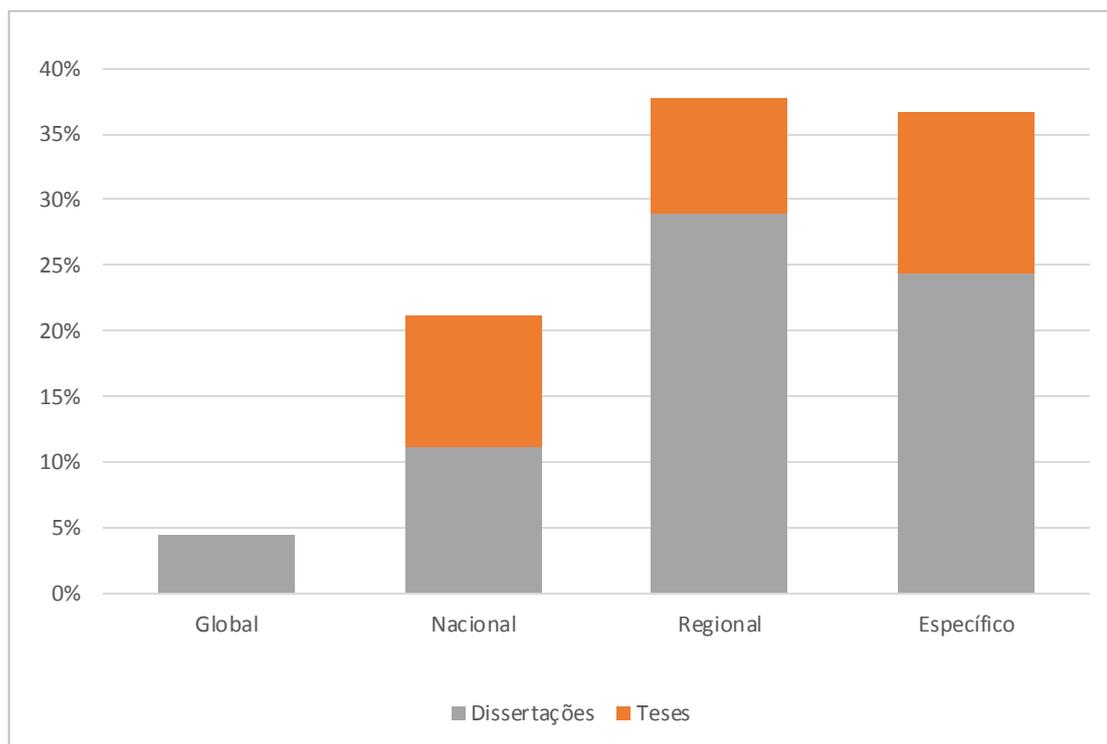
O alto número de orientações destes professores demonstra que estes são referência na condução de trabalhos sobre a temática em suas instituições de ensino. Estes contribuem para o destaque sobre o número de trabalhos defendidos nas instituições em que atuam.

O pesquisador Luís Felipe Machado Nascimento, que possui o maior número de trabalhos, transita em vários temas, destacando-se aspectos de gestão para a sustentabilidade, ações de sustentabilidade na cadeia de suprimentos e ainda orientou trabalhos sobre a inserção de elementos de sustentabilidade a formação do administrador. O pesquisador Isak Kruglianskas tem abordagem nos temas de estratégias e ações organizacionais voltadas para sustentabilidade. A pesquisadora Raquel da Silva Pereira trabalha com aspectos relacionados a resíduos sólidos. Ressalva-se que os temas atribuídos aos pesquisadores referem-se à compreensão de aspectos gerais dos trabalhos analisados na amostra.

Ainda sobre os trabalhos analisou-se a abrangência, temática, dimensão, natureza da pesquisa e metodologia empregada na condução.

Para a interpretação dos resultados quanto à abrangência do estudo, considerou-se a mesma categorização proposta por Sartori, Latrônico e Campos (2014). As categorias utilizadas são: a) global, no qual o estudo de campo dos trabalhos ocorreu em pelo menos dois países, b) nacional, na qual o estudo de campo ocorreu a nível nacional ou com dados secundários que abordam informações de abrangência nacional; c) regional, em que o campo de estudo abordou várias organizações ou foi realizado *survey* com a população definida a partir de estado ou município e; d) específico, categoria em que o estudo tem um público bastante específico ou aborda uma única organização. Os resultados são apresentados no Gráfico 02. O total de trabalhos abordados em cada uma das categorias, bem como o percentual destes em relação a amostras são apresentados na parte superior das barras de cada categoria dentro do gráfico. Na parte interna das barras, são apresentados os percentuais da proporção de teses e dissertações para cada categoria.

Gráfico 02: Abrangência dos estudos



Fonte: dados da pesquisa (2015)

Os estudos são predominantemente realizados em contexto Regional (38%) e Específico (37%). Apenas 4 dissertações realizaram suas coletas de dados em nível Global. Constata-se que em relação à categoria Nacional, há uma divisão relativamente equitativa entre teses (47%) e dissertações (53%). Este fato revela que a abordagem do campo, quando se trata de temas de maior abrangência territorial são mais escolhidos, proporcionalmente, para teses do que para dissertações, diferentemente das outras categorias nas quais predominam as dissertações em relação às teses.

Ao analisarmos em números absolutos, as teses se dividem de forma equitativa entre as categorias Nacional (9 teses), Regional (8 teses) e Específico (11 teses).

Os dados relativos à abrangência apresentam proximidade com a metodologia escolhida para a condução dos trabalhos. Foram identificados 3 metodologias principais na condução das pesquisas: estudo de caso; estudo de casos múltiplos e *survey* ou questionário. Optou-se por separar estudo de caso e estudo de casos múltiplos considerando que a fonte de informações possui maior diversificação quando se trata de dois ou mais casos selecionados para a pesquisa. Para a variável método considerou-se o método indicado pelo autor sem realizar avaliações adicionais. Os resultados podem ser observados na Tabela 03.

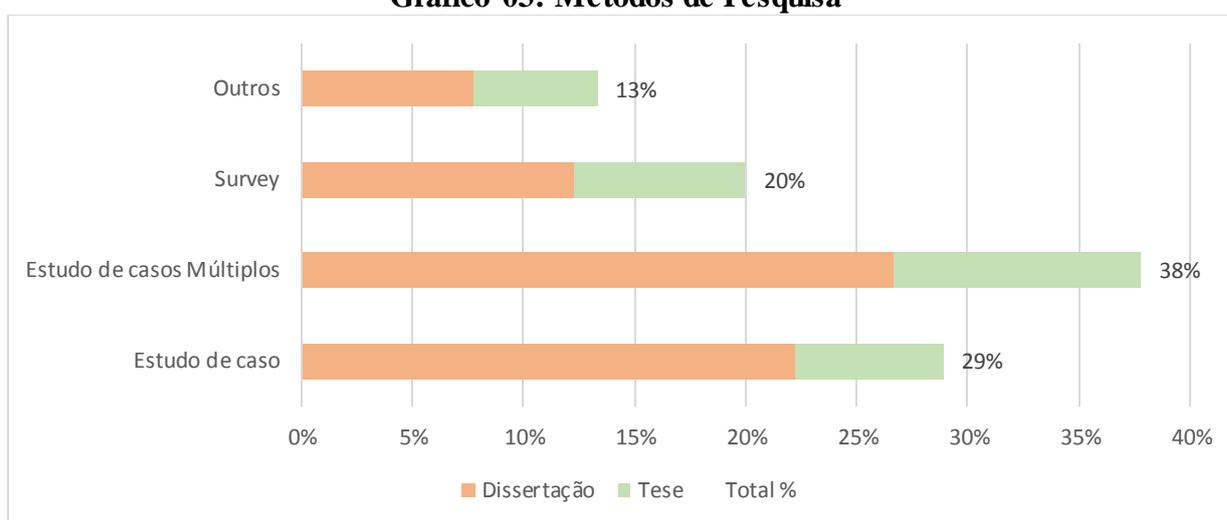
Tabela 03: Métodos de Pesquisa

Método	Total	Dissertação	Tese
Estudo de caso	26	20	6
Estudo de casos Múltiplos	34	24	10
Survey	18	11	7
Outro	12	7	5
Total	90	62	28

Fonte: dados da pesquisa (2015)

Adicionalmente, elaborou-se o Gráfico 03 para compreensão das proporções do uso dos métodos identificados. Na parte externa, à direita da barra é indicado o percentual de trabalhos que utilizaram o método em relação ao total de trabalhos da amostra da pesquisa. Na parte interna das barras do gráfico são apresentados os valores percentuais da proporção da divisão entre teses e dissertações que aplicaram cada método nominado.

Gráfico 03: Métodos de Pesquisa



Fonte: dados da pesquisa (2015)

Verifica-se que a maioria dos trabalhos tem abordagem da metodologia de estudo de caso, dividida em estudo de caso (29%) e estudo de casos múltiplos (38%). A predominância destes métodos corrobora com a abordagem regional ou de contexto específico do estudo de campo dos trabalhos analisados. Nestas duas metodologias também há um predomínio das dissertações em relação às teses. Nos itens *survey* e outros métodos há uma divisão com valores menos discrepantes entre teses e dissertações.

Os resultados da análise da natureza da pesquisa são apresentados na Tabela 04.

Tabela 04: Natureza da pesquisa

Natureza	Trabalhos	Teses	Dissertações
Qualitativa	61	16	45
Quantitativa	21	10	11
Qualitativa e Quantitativa	8	2	6
TOTAL	90	28	62

Fonte: dados da pesquisa (2015)

Constata-se que a abordagem qualitativa é predominante (61 trabalhos), com maior número de dissertações (45 trabalhos) em relação a teses (16 trabalhos). Já a abordagem quantitativa possui valores semelhantes para teses (10 trabalhos) e dissertações (11 trabalhos). Apenas 8 trabalhos, ou seja, 9% do total, apresentaram as duas abordagens.

Quanto às dimensões abordadas nos estudos analisou-se se há referência a cada uma das três dimensões do *TBL*: social; econômica, ambiental. Tendo em vista que os estudos podem abordar mais de uma dimensão, optou-se por analisar a frequência de trabalhos que citam cada uma. A tabela 05 apresenta os resultados.

Tabela 05: Dimensão de abordagem

	Dimensão		
	Social	Econômica	Ambiental
Frequência de trabalhos	60	76	72
Percentual da frequência	67%	84%	80%
Frequência de Dissertações	36	55	49
Frequência de Teses	24	21	23

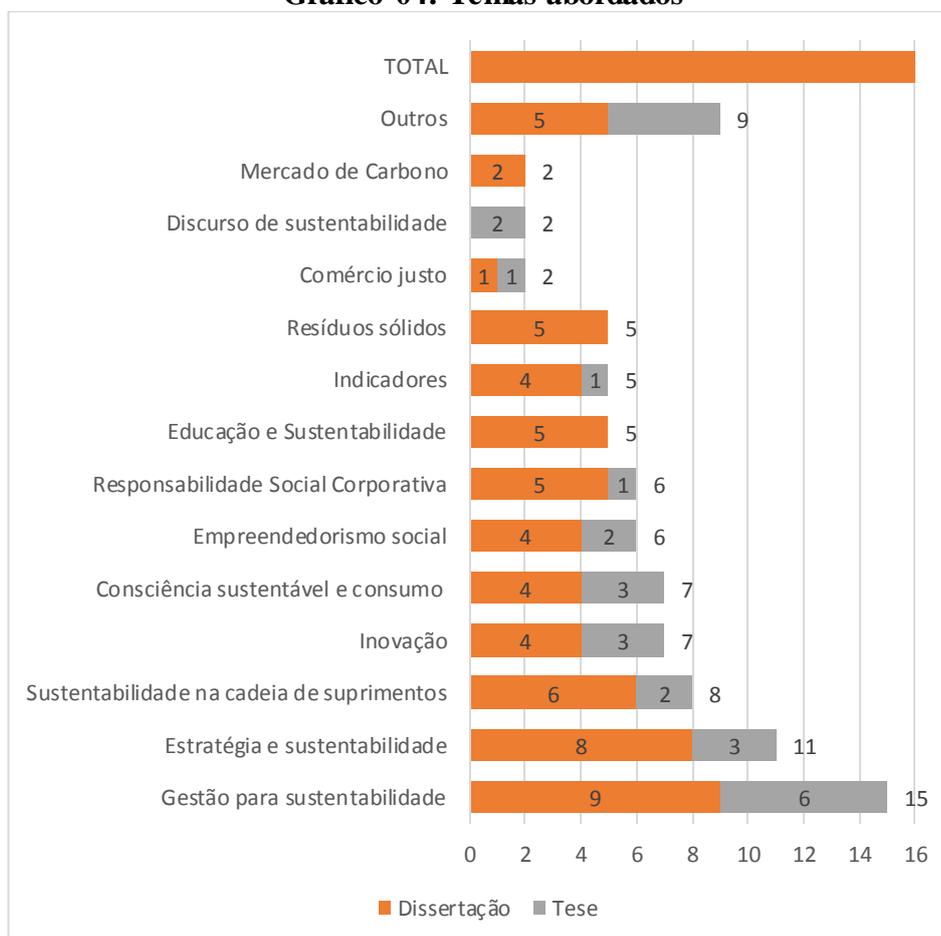
Fonte: dados da pesquisa (2015)

Considerou-se a dimensão econômica nas seguintes situações: a) quando o trabalho refere-se a negócios sustentáveis, ou seja, estruturação de empreendimentos voltados para retornos financeiros, mas, que possuem preocupação social ou ambiental; b) quando cita possíveis retornos econômicos a partir da articulação de ações sociais ou de preservação ambiental; c) quando se trata de sustentabilidade financeira do empreendimento. A dimensão social foi considerada quando há citação de ações de responsabilidade social corporativa ou citação de retornos sociais a partir de ações organizacionais. A dimensão ambiental foi considerada quando há citação de ações de preservação ou recuperação ambiental.

Dentre os trabalhos analisados, 84% citam a dimensão econômica e 80% citam a dimensão ambiental. Estas são as mais frequentes quando a busca é realizada pelo termo sustentabilidade. Quanto ao aspecto social aparecem em 67% dos trabalhos com referência principalmente a Responsabilidade Social Corporativa.

Quanto às temáticas abordadas nos estudos, o Gráfico 04 apresenta os resultados encontrados na pesquisa.

Gráfico 04: Temas abordados



Fonte: dados da pesquisa (2015)

Observa-se que o tema Gestão para sustentabilidade, o qual aborda ações organizacionais para solucionar problemas ambientais, sociais ou garantir a sustentabilidade financeira das organizações é o tema de maior relevância entre os trabalhos com 15 citações. Segue-se de estratégia e sustentabilidade, o qual aborda estratégias de mercado voltadas para obtenção de resultados econômicos com a exploração das ações ou ideias sustentáveis. Sustentabilidade na cadeia de suprimentos, o qual se refere a estudos que buscaram compreender ações de relacionamento entre compradores e fornecedores, possui 8 citações e Inovação voltada para sustentabilidade e Consciência e consumo sustentável com 7 citações cada, são outros temas que se destacam.

5 Considerações Finais

A análise bibliométrica visa à elucidação de aspectos quantitativos de amostras de trabalhos com características especificadas. Este trabalho elucidou as características gerais dos trabalhos de Pós-graduação, em nível de mestrado e doutorado, na área de Administração que abordaram o tema sustentabilidade ou desenvolvimento sustentável. Constatou-se que há um crescimento gradativo dos trabalhos, principalmente das dissertações nos últimos anos. Houve um aumento de 16 (ano de 2010) para 20 trabalhos (ano de 2014) destacando-se que as dissertações aumentaram de 11 em 2010 para 15 em 2014.

As instituições que mais tiveram trabalhos publicados são a UFRGS, USP e USCS. Os principais pesquisadores da área são destas universidades, o que corrobora para o destaque destas instituições nas pesquisas sobre o tema.

Sobre as características das abordagens metodológicas e procedimentos operacionais constatou-se que 75% dos trabalhos têm abrangência Regional ou Específica o que pode ser influenciado pela acessibilidade para a coleta de dados. As pesquisas geralmente tem natureza exclusivamente qualitativa (61 dos 90 trabalhos, ou seja, 67%) e são abordadas pelo método de estudo de caso único ou múltiplos, os quais chegam a 68% do total de trabalhos desenvolvidos. Nos trabalhos com estas características há predominância de dissertações em relação às teses.

As pesquisas quantitativas e a abordagem pelo método *survey* possuem uma distribuição mais equitativa entre teses e dissertações. Dos *survey*, sete trabalhos, do total de 18, são teses, ou seja, 39%. A abordagem quantitativa foi observada em 21 trabalhos sendo 10 (48%) deles na modalidade de tese.

Em relação à dimensão de abordagem constata-se que a maioria dos trabalhos tem relação com a dimensão econômica (84%) e ambiental (80%). Apenas 67% dos trabalhos possui relação com a dimensão social. Quanto às temáticas analisadas constata-se que aspectos de gestão empresarial em contexto de atuação dos gestores são os temas mais abordados. Os principais aspectos abordados são a gestão para sustentabilidade, a gestão sustentável da cadeia de suprimentos e estratégias voltadas para a sustentabilidade.

A partir do estudo é possível perceber que o contexto específico, voltado para aspectos de gestão, com abordagem qualitativa são temáticas preferidas nas pesquisas sobre sustentabilidade nos programas de Pós-graduação em Administração no Brasil.

Referências

ARAÚJO, Geraldino Carneiro de; BUENO, Miriam Pinheiro; SOUSA, Adriana Alvarenga de; MENDONÇA, Paulo Sérgio Miranda. Sustentabilidade empresarial: Conceito e Indicadores. **III CONVIBRA**. 24 a 26 de novembro de 2006.

- BOFF, Leonardo. **Sustentabilidade: o que é; o que não é**. Petrópolis, RJ, Vozes, 2012.
- CEULEMANS, K.; MOLDEREZ, I.; LIEDEKERKE ; L. Van. Sustainability reporting in higher education: a comprehensive review of the recent literature and paths for further research. **Journal of Cleaner Production**. In press. 2014, p. 1e17. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0959652614009822> >.
- ELKINGTON, J. **Enter the Triple Bottom Line**. In: Henriques, Adrian; Richardson, Julie. *The Triple Bottom Line, Does It All Add Up?: Assessing the Sustainability of Business and CSR*. Ed., 2004; Earthscan Publications Ltd. 2004. cap. 1. p. 1-16. Disponível em: <<http://kmhassociates.ca/resources/1/Triple%20Bottom%20Line%20a%20history%201961-2001.pdf>>. Acesso em: 29 nov. 2012.
- GABRIELE, Pedrita Dantas; TREINTA, Fernanda Tavares; FARIAS FILHO, José Rodrigues de; SOUZA, Maurício Corrêa de; TSCHAFFON, Pâmela Botelho; BRANTES, Sonia Regina. Sustentabilidade e vantagem competitiva estratégica: um estudo exploratório e bibliométrico. **Produção Online**. Florianópolis, SC, v.12, n. 3, p. 729-755, jul./set. 2012.
- HAHN, Rüdiger; KÜHNEN, Michael. Determinants of sustainability reporting: a review of results, trends, theory, and opportunities in an expanding field of research. **Journal of Cleaner Production**. v. 59. 2013, p.5-21.
- MACIAS-CHAPULA, Cesar A. O papel da informetria e da cienciometria e sua perspectiva nacional e internacional. **Ci. Inf.**, Brasília, v. 27, n. 2, p. 134-140, maio/ago. 1998.
- MALETIC, Matjaz; MALETIC, Damjan; DAHLGAARD, Jens J.; DAHLGAARD-PARK, Su Mi; GOMISCEK, Bostjan. Sustainability exploration and sustainability exploitation: from a literature review towards a conceptual framework. **Journal of Cleaner Production**. N. 79, 2014, p.182-194.
- OLIVEIRA, Lucas Rebello de ; MARTINS, E. F. ; LIMA, G. B. A. . Evolução do Conceito de Sustentabilidade : Um Ensaio Bibliométrico. **Relatórios de Pesquisa em Engenharia de Produção (UFF)**, v. 10, p. 1-17, 2010.
- OLIVEIRA, Lucas Rebello de; MEDEIROS, Raffaella Martins; TERRA, Pedro de Bragança; QUELHAS, Osvaldo Luiz Gonçalves. Sustentabilidade: da evolução dos conceitos à implementação como estratégia nas organizações. **Produção**, v. 22, n. 1, p. 70-82, jan./fev. 2012.
- PEREIRA, Gustavo Menoncin de Carvalho; YEN-TSANG, Chen; MANZINI, Reinaldo Belickas; ALMEIDA, Nádia Vernes. **Sustentabilidade socioambiental: um estudo bibliométrico da evolução do conceito na área de gestão de operações**. **Produção**. 2011, vol.21, n.4, pp. 610-619. Epu 28-Out-2011.
- SANTOS, Cristina Tosta. **Influência da adoção do carro flex fuel na estratégia competitiva dos distribuidores de combustíveis**. 2011. Dissertação (Mestrado em Administração). 155 f. Universidade de São Paulo, São Paulo, 2011.
- SARTORI, Simone; LATRONICO, Fernanda; CAMPOS, Lucila M.S.. Sustentabilidade e desenvolvimento sustentável: uma taxonomia no campo da literatura. **Ambient. soc.**, São Paulo , v. 17, n. 1, p. 01-22, Mar. 2014 . Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-753X2014000100002&lng=en&nrm=iso>. Acessado em 28 , Mai, 2015.
- SLAPER, Timothy F.; HALL, Tanya J. *The Triple Bottom Line: what is it and how does it work?* **IBR: Indiana Business Review**. Spring, 2011, p.4-8.

SOUZA, Maria Tereza Saraiva de; RIBEIRO, Henrique César Melo; MACHADO JÚNIOR, Celso; CORRÊA, Rosany. Perfil e Evolução da Pesquisa em Sustentabilidade Ambiental: uma Análise Bibliométrica. **XXXV Encontro da ANPAD**. Rio de Janeiro, set, 2011.

VARANDAS JUNIOR, A.; MIGUEL, P. A. C.; CARVALHO, M. M. de. Análise Bibliométrica da Literatura sobre os Conceitos de Product Life Cycle Management, Product Development Process e Sustentabilidade e suas Interfaces. **Cleaner Production Initiatives and Challenges for a Sustainable World**. São Paulo. Brazil. 18 a 20, May, 2011.

VIZEU, Fabio; MENEGHETTI, F. K.; SEIFERT, R. E. Por Uma Crítica ao Conceito de Sustentabilidade nos Estudos Organizacionais. In: **VII Encontro de Estudos Organizacionais**, 2012, Curitiba. Anais do VII EnEO, 2012.

Teoria da Criação do Conhecimento Organizacional: a consolidação de dois estudos de casos

Autores

Francisco Santos Sabbadini - doutorado em engenharia de produção pela COPPE/UFRJ, professor na Universidade do Estado do Rio de Janeiro – UERJ, professor e bolsista de Produtividade em pesquisa na Universidade Estácio de Sá.

E-mail: franciscosabbadini@gmail.com

Ilan Chamovitz: pós-doutorado em sistemas de serviço na *Alliance Manchester Business School* (Reino Unido).

E-mail: ilan@api.adm.br

Edson Ferreira Filho: mestrado em ciências sociais pela Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro - UFRRJ e professor no Centro Universitário Geraldo Di Biase – UGB / Volta Redonda, RJ.

E-mail: filho.edson@terra.com.br

Cintia Freitas da Silva: graduada em Administração pela Universidade Estácio de Sá - UNESA / RJ.

E-mail: cintiafres@bol.com.br

Mônica Desidério: doutora em ciências sociais pela Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro - UFRRJ e professora colaboradora na Universidade Federal do Rio de Janeiro - UFRJ

E-mail: monicadesiderio@uol.com.br

Resumo

O presente artigo apresenta a aplicação da teoria da criação do conhecimento na análise de sistemas em duas organizações: uma indústria de bebidas e uma indústria do setor químico. Nesta pesquisa foi utilizada a abordagem de estudo de caso. O foco foi na análise de como operam os processos de conversão do conhecimento e na identificação de oportunidades de melhoria. Em ambos os casos se verificaram *gaps*. Na indústria de bebidas o ponto de crítico foram os modos de internalização e socialização, enquanto que na outra no modo de internalização relacionado aos fluxos de trabalho. As recomendações do presente estudo foram encaminhadas para os gestores das duas organizações.

Palavras-chave: Teoria da criação do conhecimento; Conhecimento organizacional, Capital intelectual, Serviço de atendimento ao consumidor.

Abstract

This paper shows the application of the theory of knowledge creation in systems analysis into two organizations: a beverage industry and a chemical sector industry. In this research we used a case study approach. The focus was on the analysis of how to operate the knowledge conversion processes and identifying opportunities for improvement. In both cases there were gaps. In the beverage industry the critical point was modes of internalization and socialization, while in another the gap was in the mode of the internalization related to workflows. The recommendations of this study were forwarded to the managers of the two organizations.

Key-words: Theory of knowledge creation; organizational knowledge, intellectual capital, customer care service.

1 Introdução

As organizações do mundo todo foram submetidas nas últimas décadas a um intenso processo de reestruturação para se adaptarem às rápidas mudanças no ambiente de negócios. Novas tendências como a globalização da economia, a competitividade acirrada e a criação de valor para os produtos e serviços, dentre outras, conduziram a uma revisão do modo como as empresas executavam suas operações e processos, e as levaram a priorizar a inovação, a fim de manter as condições de concorrência no mercado e identificar oportunidades (GAITHER, 2001; RITZMAN, 2004).

Neste contexto, um dos recursos mais valiosos e antigos da sociedade ganhou o destaque no ambiente acadêmico e a atenção de grandes empresários, sendo apontado como o novo capital organizacional: o conhecimento. Se antes a riqueza das organizações baseava-se em ativos físicos, como equipamentos e instalações, hoje essa percepção está alterada.

O conhecimento é o responsável pela capacidade das empresas de gerarem conceitos inovadores e aplicá-los no desenvolvimento de novos produtos, processos e serviços. Desse modo, o diferencial de uma organização consiste na habilidade que esta possui em criar e disseminar o conhecimento em toda sua estrutura. Segundo Nonaka e Toyama (2000) a capacidade de criá-lo e utilizá-lo são considerados como a mais importante fonte das firmas desenvolverem vantagem competitiva sustentável.

A adoção do processo de criação do conhecimento para solução de problemas assume uma dimensão que permite às empresas atuarem de modo mais dinâmico em seu ambiente, obtendo respostas mais eficazes em face da necessidade de gerar inovação e, desse modo, promover a melhoria contínua do sistema e aperfeiçoamento do serviço prestado.

Neste contexto, o processo de análise de reclamações de cliente é um fator crítico de sucesso para a manutenção da boa relação com os consumidores. Além disso, a concentração de informações externas e internas presentes e necessárias para a realização dessa atividade caracterizam este processo como uma fonte de oportunidade para a empresa na geração de novos conceitos, podendo ser aplicados não só para a solução dos problemas, mas também como meio de inovação.

Considerando a importância do tema, este trabalho pretende investigar como a aquisição, disseminação, conversão e aplicação do conhecimento *vis a vis* o processo de análise de reclamação dos clientes pode oferecer oportunidade de melhoria e geração de inovação. Para tanto, limita seu escopo à análise do sistema de notificação da qualidade, utilizado pela organização. O processamento das reclamações de clientes é uma atividade estratégica para a empresa, uma vez que pode agregar valor às áreas de serviço da empresa.

A pesquisa bibliográfica aborda a teoria da criação do conhecimento, a qual apresenta um modelo de gestão do conhecimento para obtenção do aprendizado organizacional, possibilitando à empresa gerar inovação. Exemplos de aplicação podem ser encontrados em Stefanovitz e Nakano (2006), em que um estudo de aquisição e criação do conhecimento na indústria de alta tecnologia foi desenvolvido, e em Sabbadini e Ferreira Filho (2006), que relacionaram e utilizaram a teoria na análise de sistemas de informação de uma indústria de bebidas.

2 Metodologia

Este trabalho consiste em 02 estudos de caso que analisam como operam os modos de conversão do conhecimento: no estudo de caso 1 em uma indústria de bebidas, avaliando o sistema da ISO, a intranet corporativa e o sistema de atendimento a clientes (sac). No estudo de caso 2, em uma indústria do setor químico no seu processo de tratamento de reclamações de clientes pelo sistema de notificação da qualidade. Em ambos os estudos de caso, no sentido

de se conhecer mais sobre o processo de criação do conhecimento organizacional e a geração de inovação, foram seguidas as seguintes etapas:

- Mapeamento do processo em estudo ou levantamento das característica/funcionalidades de cada sistema em estudo;
- Aplicação da teoria da criação do conhecimento no sistema da empresa a fim de identificar suas limitações.
- Apresentação de uma proposta de melhoria no sistema de tratamento de reclamações de clientes.

Um estudo de caso segundo Gil (1996, p.58), “(...) é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento”. Este método de pesquisa consiste em um conjunto de dados referentes a uma parte ou a totalidade de uma unidade, seja essa uma empresa, uma comunidade, uma pessoa e etc., avaliando-se suas inter-relações e cultura.

Ainda segundo Gil (op.cit), alguns fatores devem ser observados para escolha do caso a ser estudado:

- a. Casos típicos: objetos, que baseados em informações prévias apresentam a melhor expressão da categoria;
- b. Casos extremos: os quais se apresentam dentro dos limites de determinada categoria;
- c. Casos marginais: considerados atípicos ou anormais, onde se faz uma comparação ou contraste, identificando as possíveis causas do desvio.

A fim de conferir maior consistência metodológica, caracteriza-se esta pesquisa quanto aos seus fins e seus meios:

- Quanto aos fins: a pesquisa será metodológica, porque utilizará o modelo de criação do conhecimento para análise do processo de tratamento de reclamações de clientes da empresa (YIN, 2001).
- Quanto aos meios: a pesquisa será de campo, documental e bibliográfica. Pesquisa de campo, pois será feita uma observação da maneira como o processo é realizado na empresa. Documental, pois utilizará documentos internos da empresa referentes ao objeto da pesquisa de campo. A investigação será, também, bibliográfica, pois utilizará livros para obter embasamento teórico-metodológico (VERGARA, 2005).

3 Referencial Teórico

3.1 Conhecimento e capital intelectual

Com o advento da era da informação, a sociedade teve que se adaptar e incorporar conceitos relacionados à nova ordem econômica, em que o foco principal passa a ser a busca pela renovação de produtos, processos e práticas gerenciais, que agreguem valor para o cliente. Sob esta perspectiva, Drucker (1962, p. 64), afirma que “uma empresa pode existir apenas numa economia em expansão, ou pelo menos numa economia que considere a mudança tanto natural como desejável. E a empresa é o órgão específico do crescimento, da expansão e da mudança”.

Neste contexto, as organizações também passam por um processo de transição, no qual o conhecimento assume o papel principal como agente de inovação e transformação, tornando-se, portanto, vital para continuidade dos empreendimentos.

Segundo Crawford (apud Antunes, 2000), desde o início da civilização houve quatro tipos de sociedades com relação ao tipo de economia:

- a) Sociedade Primitiva, baseada na colheita, na caça e pesca;
- b) Sociedade Agrícola estruturada sobre a produção de alimentos para consumo, em que a terra é o recurso fundamental;

- c) Sociedade Industrial, voltada para a produção de bens padronizados, tangíveis. Nesta, o capital físico é o recurso fundamental;
- d) Sociedade do Conhecimento, vinculada à provisão de serviços baseados em conhecimento, em que o capital humano é o recurso fundamental.

Juntamente com a evolução da sociedade, o trabalho físico e padronizado deu espaço a serviços realizados com base em conhecimento aplicado. Nessa nova economia, o conhecimento passa a ser o único recurso significativo, substituindo os tradicionais fatores de produção: trabalho, capital e terra. Esse fato é o que torna singular a nova sociedade. (NONAKA e TAKEUCHI, 1997).

Acompanhar a evolução da sociedade até o momento atual é importante para se entender a necessidade que as organizações têm em identificar e gerenciar esse ativo intangível, a fim de assegurar sua sobrevivência.

Uma organização deve estar preparada para abdicar de conhecimentos obsoletos e criar os novos através da melhoria contínua das atividades, desenvolvimento de novas aplicações a partir de seus próprios sucessos e inovação contínua em um processo organizado (DRUCKER, 1994).

A reestruturação interna e novas formas de gerenciamento são inevitáveis para o atendimento às necessidades e mudanças impostas pelo ambiente externo. Segundo Drucker (1962, p.31), “não é necessário que o negócio se torne maior, mas é necessário que nunca deixe de se tornar melhor”.

Uma das situações que remete a necessidade da reestruturação interna e novas formas de gerenciamento está a forma de relacionamento com o consumidor. Cruz *et al* (2005) destacam a relevância estratégica dos serviços de atendimento ao consumidor (SAC). Outros estudos referentes à gestão do relacionamento com os clientes e sua relevância são encontrados em Dabholkar (1996), Bolumole *et al* (2003) e Khan, *et al* (2012). No presente estudo, a análise do SAC é realizada observando-se sua dimensão estratégica como uma mudança relevante imposta pelo ambiente externo, ao mesmo tempo em que esse conhecimento se caracteriza um componente do capital intelectual das organizações estudadas.

No ambiente organizacional contemporâneo, o conhecimento é classificado como capital intelectual e dividido em três dimensões: capital humano, capital estrutural e capital do cliente (STEWART, 1998).

O capital humano corresponde à capacidade do indivíduo de uma empresa em aplicar seu conhecimento para geração de riquezas, sendo composto por sua *expertise*, poder de inovação e habilidades. Já o capital estrutural diz respeito às estruturas, processos, softwares, métodos e patentes de uma organização. Por sua vez, o capital do cliente compreende as relações de longo prazo com clientes e fornecedores.

Apesar das três classificações existentes para capital intelectual, esse ativo intangível é relativo ao intelecto que só os seres humanos detêm. Sendo assim, o ser humano é considerado o ativo mais precioso de uma organização, capaz de elucidar seu conhecimento individual, através da troca de experiências em grupos, gerando novas idéias e aplicando esse aprendizado no contexto organizacional (STEWART, 1998).

3.2 Conhecimento e informação

Para uma melhor compreensão do tema, é importante uma discussão sobre a diferença entre conhecimento e informação. Segundo Nonaka e Takeuchi (1997, p.63), três observações são necessárias: “Primeira, o conhecimento ao contrário da informação, diz respeito a crenças e compromissos. (...). Segunda, o conhecimento, ao contrário da informação, está relacionado à ação. (...). E terceira, o conhecimento, como a informação, diz respeito ao significado”.

O conhecimento não é uma parte da realidade, mas a realidade observada por certo ponto de vista, podendo esta ser considerada sob diferentes perspectivas (NONAKA e TOYAMA, 2003). Dessa constatação pode-se inferir que o conhecimento está sempre em função da percepção de um indivíduo sobre um determinado assunto, e que para todo saber deve haver uma aplicação ou finalidade, ao contrário da informação que na maioria das vezes não é utilizada, sendo descartada, a não ser que seja parte integrante de um contexto que dê significado à mesma.

Sobre isso Bateson (apud Nonaka e Takeuchi, 1997), afirma que a informação proporciona um novo ponto de vista para interpretação de eventos ou objetos, o que torna visíveis significados antes invisíveis, ou lança luz sobre conexões inesperadas.

A utilização de informações relevantes possibilita novos conhecimentos, que por sua vez contribuirão de modo mais efetivo com os processos organizacionais. Esta relevância será diferente para cada indivíduo, grupo, sociedade ou organização, pois a capacidade de cada um absorver ou aplicar uma informação e transformá-la em conhecimento depende de suas experiências anteriores, crenças e valores.

Com base nas idéias citadas acima, pode-se dizer, então, que o conhecimento é concebido através das intervenções da informação relevante, que serve como base para sua criação e reestruturação. Nesse sentido é importante considerar que a disseminação do conhecimento consiste numa prática de transferência deste, que pode ocorrer por meio do encontro de pessoas, conversas informais não programadas, ou por reuniões e ações estruturadas que permitam a mobilidade do conhecimento pela organização (CARVALHO e OLIVEIRA, 2006).

3.3 Teoria da criação do conhecimento

A gestão do conhecimento sempre esteve presente em diversas empresas, por meio da troca de experiências entre funcionários de um mesmo setor, ou pela transferência de sabedoria entre mestres e aprendizes. De alguma forma esse ativo já era articulado nas instituições (TERRA, 2001).

Conforme Santos (2001), na abordagem contemporânea, a importância da gestão do conhecimento foi percebida pelas empresas no começo dos anos 90, alinhando esta prática às estratégias organizacionais. Segundo Winter (apud Davenport e Prusak, 1998), sobre a gestão do conhecimento:

Uma empresa realmente é um conjunto de pessoas organizadas para produzir algo, sejam produtos, serviços ou alguma combinação de ambos. Sua capacidade de produzir depende daquilo que ela sabe e do conhecimento subjacente nas rotinas e equipamentos de produção. O ativo material de uma empresa só terá valor real se as pessoas souberem o que fazer com ele.

Baseando-se na afirmação acima, pode-se dizer que uma empresa obtém vantagens em relação aos seus concorrentes não só pelo seu conhecimento coletivo, mas também pela eficiência com que ela utiliza o que sabe e a sua disposição para adquirir e usar novos conhecimentos.

Gerir conhecimento é uma estratégia que consiste na conversão dos bens intangíveis das organizações, tanto as informações como o talento dos membros, em maior produtividade e competitividade (MURRAY, 1996).

Entre os motivos de se gerenciar esse ativo, Stewart (1998), destaca:

- rápida distribuição do conhecimento;
- aumento do conhecimento coletivo;
- redução do tempo ocioso; e
- profissionais mais produtivos.

A gestão estratégica do conhecimento tem por objetivo maximizar a utilização do conhecimento em conjunto com ferramentas de tecnologia da informação. Sobre isso Davenport e Prusak (1998) afirmam que a suposição de que a tecnologia em si possa, por si só, criar a vantagem competitiva almejada pelas empresas, é uma visão equivocada, com o agravante de que o enfoque excessivamente voltado para a tecnologia incorre em limitação da criatividade.

A utilização de um banco de dados possibilita às empresas multinacionais trabalhar de forma global e, por exemplo, reduzir o tempo de aprendizagem de um indivíduo recém-chegado à organização (STEWART, 1998). Porém, esta abordagem diz respeito apenas à codificação e processamento do conhecimento já reconhecido pela empresa.

A maneira pela qual as empresas organizam-se para trabalhar é individual e única, e atualmente qualquer que seja a função de uma organização, possui condições de se organizar para tentar ser uma empresa inovadora (DRUCKER, 1992).

As organizações podem inovar em diversas dimensões, como processos, relacionamento com clientes, produtos, prestação de serviços, entre outras, por meio da redução de custos, aumento da produtividade, desenvolvimento de um novo produto ou identificando meios mais eficazes para realização de suas atividades. Sobre inovação, Nonaka e Takeuchi (1997, p.61) afirmam:

Quando as organizações inovam, elas não só processam informações, de fora para dentro, com o intuito de resolver os problemas existentes e se adaptar ao ambiente em transformação. Elas criam novos conhecimentos e informações, de dentro para fora a fim de redefinir tanto os problemas quanto as soluções e, nesse processo, recriar seu meio.

Uma organização deve implantar o sistema adequado para gestão de modo que o conhecimento de seus colaboradores possa ser utilizado em benefício corporativo e gerar inovação. Segundo Bueno et. al (2004) é necessária a otimização na utilização das ferramentas de tecnologia em conjunto com métodos que promovam a disseminação do conhecimento e a aquisição de novos conceitos.

De acordo com Nonaka e Koyama (2003) o conhecimento é criado através do sistema de contradições entre os recursos internos da organização e o ambiente no qual esta está inserida.

A teoria da criação do conhecimento apresenta uma metodologia para gestão do conhecimento que vai além de uma articulação eficaz dos ativos identificados na empresa, abrangendo também a efetivação do processo de criação desse bem, contextualizada no ambiente, e que consiste basicamente na interação entre o conhecimento tácito e o explícito.

A conversão desses dois tipos de conhecimento é denominada pelos autores como a espiral do conhecimento. Esse mecanismo permite a empresa criar e recriar conceitos que são aplicados na produção de novos produtos e serviços, gerando inovação.

Esse conceito deve ser externalizado e codificado através de uma linguagem sistemática e compreensível a todos da organização, para em seguida ser disseminado ao nível organizacional.

A criação do conhecimento organizacional só é consolidada quando essa espiral é concluída, transformando conhecimento tácito individual em aprendizado corporativo, possibilitando a geração da inovação.

3.4 Conversão do conhecimento pela interação dos conhecimentos tácito e explícito

A teoria da criação do conhecimento faz uso da distinção entre dois tipos de conhecimento, conforme Polany (apud Nonaka e Takeuchi, 1997):

- a. conhecimento tácito: é pessoal, específico ao contexto e, assim, difícil de ser formulado e comunicado.

- b. conhecimento explícito: refere-se ao conhecimento transmissível em linguagem formal, codificada e sistemática.

De acordo com Johnson – Laird, 1983 (apud Nonaka e Takeuchi, 1997), o conhecimento tácito ainda pode ser dividido em cognitivo e técnico, sendo o primeiro referente aos modelos mentais, como esquemas, paradigmas, perspectivas, crenças e pontos de vista, que ajudam os indivíduos a perceberem e definirem seu mundo. Já o elemento técnico do conhecimento tácito inclui técnicas e habilidades que uma pessoa possui. A Tabela 1 abaixo apresenta as características e distinções entre as duas formas de conhecimento:

Tabela 1 – Dois Tipos de Conhecimento

Conhecimento Tácito (Subjetivo)	Conhecimento Explícito (Objetivo)
Conhecimento da experiência (corpo)	Conhecimento da racionalidade (mente)
Conhecimento simultâneo (aqui e agora)	Conhecimento seqüencial (lá e então)
Conhecimento análogo (prática)	Conhecimento digital (teoria)

Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997, p. 67).

Bateson (apud Nonaka e Takeuchi, 1997) afirma que o compartilhamento do conhecimento tácito entre indivíduos ocorre em uma atmosfera análoga, através da comunicação, na qual se exige um processamento simultâneo para que cada um possa absorver e interpretar a experiência do outro. Nas empresas, este processo pode ser observado em uma sessão de “*brainstorming*”, por exemplo.

Em contrapartida, o conhecimento explícito é desenvolvido em um ambiente onde as pessoas são orientadas por uma teoria independente do contexto no qual estão inseridas. Esta situação pode ser caracterizada por uma central de atendimento para reclamações de clientes, em que os possíveis problemas e suas soluções já se encontram catalogadas em um banco de dados.

Para que ocorra o aprendizado organizacional e a inovação, é necessária a interação entre os conhecimentos tácito e explícito. Segundo Nonaka e Takeuchi (1997, p. 67):

(...), o conhecimento tácito e o conhecimento explícito não são entidades totalmente separadas e sim mutuamente complementares. Integram um com o outro e realizam trocas nas atividades criativas dos seres humanos. (...) Chamamos essa interação de conversão do conhecimento.

O intercâmbio entre esses dois elementos possibilita a criação do conhecimento, por meio de um processo social entre as pessoas. Conforme demonstrado no Quadro 1, as quatro formas conversão do conhecimento são: Socialização, Externalização, Internalização e Combinação.

Quadro 1– Quatro modos de conversão do conhecimento

Em conhecimento...

		Tácito	Explícito
conhecimento...	Tácito	SOCIALIZAÇÃO (compartilhamento de experiências, habilidades individuais)	EXTERNALIZAÇÃO (articulação do conhecimento tácito em conceitos explícitos, esquemas, analogias)
	Explícito	INTERNALIZAÇÃO (incorporação do conhecimento explícito no conhecimento pessoal, em atividades diárias, cultura e rotinas organizacionais)	COMBINAÇÃO (sistematização de conceitos em um sistema de conhecimento: base de dados, documentos)

Fonte: Adaptado de Nonaka e Takeuchi (1997).

As experiências obtidas a partir desses quatro modos de conversão tornam-se ativos valiosos para empresa. A Socialização (de conhecimento tácito em tácito), é caracterizada por um processo de compartilhamento de experiências, é a troca de conhecimentos tácitos diretos. Através da socialização um indivíduo adquire conhecimento tácito de outras pessoas, sem a necessidade de utilizar uma linguagem formal, como documentos, manuais e etc.

A simples transferência de informações não remeterá o indivíduo ao processo de raciocínio da outra pessoa. Para dar um sentido real à interpretação do conhecimento que está sendo absorvida, a experiência deve ser compartilhada, caso contrário, as informações recebidas não terão sentido no contexto em que o receptor está inserido (NONAKA e TAKEUCHI, 1997).

Os treinamentos práticos realizados pelas empresas enquadram-se neste modo de conversão, pois possibilita a socialização ou troca de conhecimentos tácitos através da observação, imitação e prática.

As sessões de brainstorming estão sendo cada vez mais utilizadas pelas empresas com perfil de inovação, uma vez que este mecanismo é uma forma de compartilhar experiências e ampliar as relações interpessoais entre os indivíduos de uma organização, tornando-se muito eficazes na reorientação e harmonização dos pensamentos e idéias dos funcionários em uma mesma direção.

A Externalização consiste na articulação do conhecimento tácito em conceitos explícitos sendo expresso na forma de metáforas, analogias, hipóteses ou modelos. A conceitualização, feita basicamente através da linguagem, é um processo pelo qual se tenta transmitir uma idéia ou uma imagem para os demais, mas nem sempre essa transmissão é o suficiente, pois muitas vezes não sabemos definir com clareza e objetividade o que visualizamos.

Sendo assim, o emprego de uma metáfora e/ou analogia para construção de um novo conceito é essencial, pois estimula as reflexões dos indivíduos e a interação entre eles gerando a criatividade.

Para uma empresa, que deseja inovar, o uso de metáforas e analogias é um método eficaz para o desenvolvimento e criação de novos conceitos. A utilização da linguagem figurativa e da imaginação dos colaboradores de uma empresa torna-se ferramenta essencial na extração do conhecimento individual (NONAKA e TAKEUCHI, 1997).

Após a concepção das novas idéias, as mesmas deverão ser modeladas em uma linguagem sistemática e lógica, para uniformizar os conceitos e evitar contradições.

A Combinação (de conhecimento explícito em explícito) envolve a combinação de conjuntos diferentes de conhecimentos explícitos, através de documentos, reuniões, redes de comunicação computadorizada e etc. Esse modo de conversão é caracterizado pela reconfiguração das informações existentes através da classificação, do acréscimo e da categorização do conhecimento explícito, como o realizado através dos bancos de dados de computadores, possibilitando a geração de novos conhecimentos.

Nas organizações este processo acontece quando um novo conceito é gerado através da interação do conhecimento de diferentes áreas funcionais da empresa ou da junção de conceitos intermediários e principais.

No nível gerencial, a visão de uma organização (conceito principal) é desmembrada e operacionalizada para a criação de um conceito de produto (conceito intermediário). A utilização de redes de informação e bancos de dados eficientes é essencial para facilitar a realização desse processo

A Internalização (de conhecimento explícito em tácito), incorporação do conhecimento explícito no conhecimento pessoal. Está relacionada ao aprender fazendo. Segundo Nonaka e Takeuchi (1997, p.78), "Para que o conhecimento explícito se torne tácito

são necessárias a verbalização e a diagramação sob a forma de documentos, manuais ou histórias orais”.

A documentação é um meio pelo qual os indivíduos reexperimentam as experiências dos outros. A transferência de conhecimento explícito, através de histórias orais, também pode retratar a vivência de uma situação que pode ser absorvida como um modelo mental tácito. Outra forma de internalização é através da simulação ou o “aprender fazendo”, que consiste na aplicação prática ou operacional de um conceito explícito.

3.5 A espiral do conhecimento

Vistos os quatro modos de conversão é importante ressaltar que cada um gera um conteúdo do conhecimento, conforme apresentado na Tabela 2:

Tabela 2 – Conteúdo do conhecimento gerado pelas quatro formas de conversão

<i>Modos de Conversão do Conhecimento</i>	<i>Conteúdo do Conhecimento</i>
Socialização	Conhecimento Compartilhado
Externalização	Conhecimento Conceitual
Combinação	Conhecimento Sistêmico
Internalização	Conhecimento Operacional

Fonte: Adaptado de Nonaka e Takeuchi (1997).

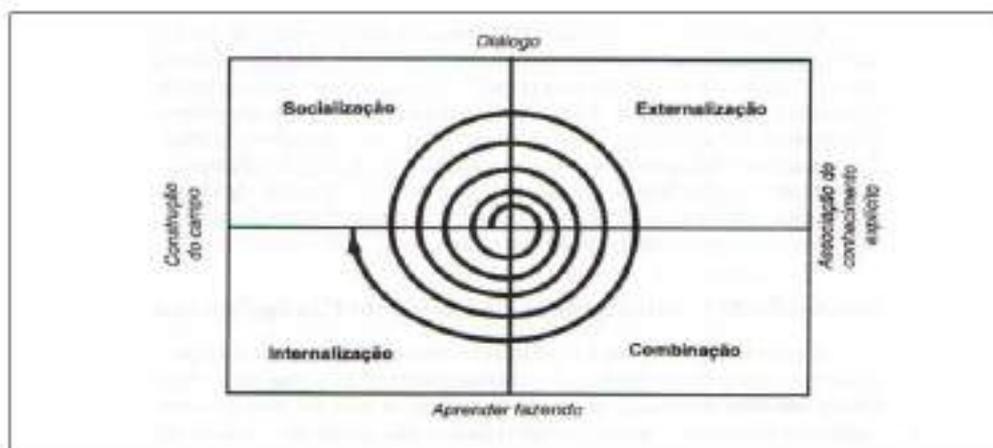
As quatro formas de conversão do conhecimento devem ser integradas como um processo contínuo e dinâmico, para que a criação do conhecimento seja efetiva. Utilizadas isoladamente, não possibilitam a criação do conhecimento e a aprendizagem organizacional.

O ambiente promovido pela socialização possibilita a troca de experiências dos membros e gera o conhecimento compartilhado. Por meio do diálogo ou reflexão do grupo é realizada a externalização, utilizando-se de metáforas ou analogias que instiguem a articulação do conhecimento tácito, produzindo o conhecimento conceitual.

Após concepção do novo conceito, este é alocado juntamente com os conceitos já existentes dos diversos setores da empresa em um ambiente de rede para ser processado, gerando-se assim um conhecimento sistêmico sobre determinado processo ou tecnologia. Encerrando esse ciclo, a internalização permite a aplicação prática do conceito nas rotinas da empresa, criando o conhecimento operacional (NONAKA e TAKEUCHI, 1997).

Denominado por Nonaka e Takeuchi (1997), como a “espiral do conhecimento”, esse ciclo é apresentado na Figura 1:

Figura 1 – Espiral do Conhecimento



Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997 p.80)

Como se pode observar na figura 1, a criação do conhecimento ocorre de maneira contínua, partindo da socialização e sendo concluído na fase de internalização. Cumpre lembrar que a última etapa do fluxo do conhecimento também dá origem a uma nova espiral. Por exemplo, os indivíduos que executam uma determinada atividade da empresa, que nada mais é do que aplicação do conhecimento operacional podem compartilhar essa experiência através da socialização, iniciando-se novamente o desenvolvimento ou aperfeiçoamento de técnicas, produtos, serviços e etc.

Sendo assim, pode-se dizer que a base para a inovação é o conhecimento tácito dos indivíduos. Sozinha, uma organização não cria conhecimento. Sobre isso NONAKA e TAKEUCHI (1997, p. 82), afirmam o seguinte:

(...) a criação do conhecimento organizacional é um processo em espiral, que começa no nível individual e vai subindo, ampliando comunidades de interação que cruzam fronteiras entre seções, departamentos, divisões e organizações.

Neste contexto, as organizações e o ambiente no qual estão inseridas são impactados por um processo cíclico de eventos que possibilitam a aquisição, a conversão, disseminação e a criação de conhecimento novo.

4 Estudo de Caso: caracterização da empresa e contextualização do problema

4.1 Caso 1: Empresa de Bebida

A empresa em questão situa-se no estado do Rio de Janeiro, atendendo clientes em todo o território nacional e no exterior. É uma importante unidade industrial de um grupo multinacional do segmento de destilados alcoólicos e vinhos. Por solicitação da direção da empresa não estamos citando sua identificação. Para este estudo destacamos alguns softwares, que serão descritos à frente, para analisá-los segundo o modelo de criação do conhecimento de NONAKA e TAKEUCHI (1997).

4.1.1. Sistema ISO

Este sistema é um gerenciador eletrônico de documentos, cuja finalidade é usar tecnologia de informática para captar, armazenar, localizar e gerenciar informações destinadas ao atendimento dos requisitos das normas ISO, e para auditorias internas de qualidade realizadas regularmente pela empresa.

O sistema permite catalogação e indexação de procedimentos e informações. Permite a atualização sistemática de versões de documentos, inclusive manuais, fórmulas e procedimentos. A análise da tecnologia contribui para que a organização possa gerenciar os padrões de qualidade exigidos pelas normas ISO. Facilita o acesso a informação que pode ser perdida se não estiver bem documentada, acessível e organizada. Mais que isso permite catalogação e a indexação de documentos. Com base na análise do sistema ISO *Document*, pode-se perceber que se refere a um tipo de conhecimento explícito. Além disso, é possível afirmar que, seguindo o processo de sistematização de conceitos de um sistema de conhecimento, segundo os modos de conversão do conhecimento descritos por Nonaka e Takeuchi (1997), estamos no à “combinação”, pois diz respeito à conversão de conhecimento explícito em conhecimento explícito.

4.1.2 A intranet corporativa

A Intranet da empresa funciona faz parte da rede corporativa, tendo como finalidade servir como meio para a disseminação das idéias e metas da companhia. Nela são disponibilizados dados e fluxos de informações relevantes a respeito dos negócios. Compreende serviços de correio eletrônico (e-mail), hipertexto e transferência de arquivos.

Esta ferramenta possibilita acesso rápido e atualizado às bases de informação da empresa, compreendendo os seguintes conteúdos: lista interna de telefones, informações de interesse para os funcionários, planos de benefícios, manuais de procedimentos, ofertas internas de vagas, jornal interno, material de treinamento multimídia, diretrizes, políticas e planos de ação, biblioteca de material técnico, busca automática de documentação e comunicações gerais da corporação.

A companhia utiliza ainda a intranet para treinamento de seus funcionários, através de cursos em rede, disponibilizados através do sistema. Dada a natureza do conhecimento enquadra-se na classificação referente à “combinação”, como ocorreu com o sistema ISO Document. Porém, ao ser utilizado para treinamento de suas equipes, caracteriza-se o modo de conversão do conhecimento de “internalização”. Assim, a análise da tecnologia indica tratar-se de conhecimento explícito.

4.1.3 Serviço de Atendimento ao Consumidor (SAC)

O SAC tem um software desenvolvido na própria empresa como base de apoio. O sistema consiste basicamente num banco de dados que registra e cataloga as reclamações e sugestões dos clientes. Além disso, possui um módulo para registrar as análises feitas de cada um dos produtos com problemas, recebidos dos clientes.

Cada produto é recebido, analisado e as informações catalogadas no sistema e disponibilizadas para consulta de outras áreas. As queixas dos clientes são documentadas e disponibilizadas para as áreas de Marketing, desenvolvimento de produtos, Logística e Vendas.

A análise do sistema mostra que utiliza as informações de seus clientes. Desta forma, a combinação de conjuntos diferentes de conhecimentos explícitos, sendo realizadas através da troca ou da combinação de conhecimento dos meios como, documentos, conversas ao telefone ou as redes de comunicação computadorizada, fica evidente neste caso. A classificação do modo de conversão aqui descrita enquadra-se na “combinação”. Porém, ao documentar as queixas e consultas dos clientes em um banco de dados, acessível a outras áreas, percebe-se que se enquadra também no modo de conversão de “internalização”.

4.2. Caso 2: Empresa do Setor Químico

A Empresa do setor químico é uma multinacional, líder em especialidades químicas. Considerando um dos valores da empresa como sendo a Inovação, utiliza seu extenso *know-how* e experiência em todas as áreas da organização para introduzir continuamente seus serviços, aplicações e produtos no mercado.

Um de seus princípios é a ampla descoberta de idéias, situações, referências e conhecimento técnico, bem como habilidade de procurar e aplicar novas e criativas abordagens no trabalho, nos processos e nas realizações.

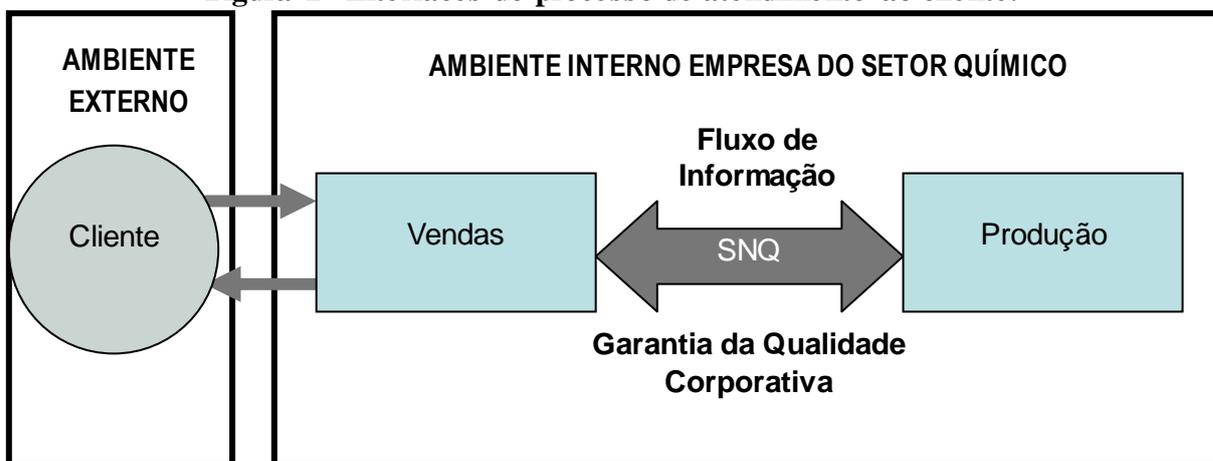
Nesse sentido, encorajar e dar suporte a pensamentos inovadores e ações dos colegas evidencia o comprometimento da organização com a aprendizagem organizacional.

Dentro desta cultura, o serviço de atendimento ao cliente da empresa serve como porta de entrada para situações desafiadoras, a partir das quais os colaboradores devem explorar e aplicar seus conhecimentos, buscando soluções inovadoras para as adversidades detectadas, beneficiando tanto a empresa quanto ao cliente.

O processo de atendimento às reclamações da Empresa do setor químico tem a função de captar e de registrar qualquer manifestação dos clientes em relação aos produtos ou serviços da organização. Uma vez registrada no sistema, a reclamação é encaminhada para análise e investigação das causas do problema, a fim de solução. Este fluxo envolve três áreas

funcionais da empresa: Vendas, Produção e Garantia da Qualidade Corporativa. Na Figura 2, podemos observar a interação entre elas, no processo de atendimento ao cliente:

Figura 2– Interfaces do processo de atendimento ao cliente.



Fonte: Elaboração própria

Para melhor compreensão do funcionamento desse processo no sistema de notificação da qualidade (SNQ), serão detalhadas as atividades por área:

Vendas é o setor responsável pela captação e registro das notificações do cliente e também pelo retorno sobre as soluções do problema, após análise realizada pela planta responsável pelo produto ou serviço reclamado. Para *input* das informações dos clientes, o departamento utiliza-se de dois canais:

- Customer Service: central formada por profissionais da área de vendas, com conhecimento técnico sobre os produtos, que recebem reclamações dos clientes seja por e-mail ou telefone e registram as mesmas.
- Vendedor de campo: vendedores da Empresa do setor químico que registram as informações do cliente *in loco*.

De acordo com o número do lote do produto informado pelos clientes, as reclamações são encaminhadas ao coordenador de qualidade da planta responsável pela fabricação do produto.

Planta Produtiva ou de Serviço é a área responsável pela análise da reclamação, investigação das causas e definição e/ou execução de ações corretivas e/ou preventivas.

Para cada planta da empresa há um coordenador de qualidade, que assume a responsabilidade outorgada pelo setor para exercer atividades relacionadas ao sistema de gestão da qualidade, independente de declaração expressa e de outras funções que já exerça. Após análise da reclamação, o coordenador de qualidade solicita ao vendedor responsável pela venda o retorno ao cliente, listando as ações tomadas para solucionar o problema.

A Garantia da Qualidade Corporativa tem a função de prover o sistema de informação adequado para o registro e tratamento das reclamações, além de fornecer embasamento conceitual aos colaboradores da empresa acerca de interpretação e tratamento das reclamações e demais não conformidades.

Neste caso o Sistema de Notificação da Qualidade (SNQ) é a ferramenta oficial da Empresa do setor químico para gerenciar o processo de tratamento de notificações da qualidade. As informações geradas são registradas nesse sistema.

Nas rotinas do SNQ, ao se completar cada uma das etapas, o banco de dados é alimentado com um conjunto de informações estratégicas, que permitem formar o histórico da relação da empresa com seus clientes, e servem de base para cada um dos agentes envolvidos no processo. No Quadro 2, são descritos os participantes envolvidos e suas respectivas funções estabelecidas no SNQ.

Quadro 2 – Denominação no sistema de notificação da qualidade (SNQ) para os atores do processo de atendimento ao cliente.

SISTEMA DE NOTIFICAÇÃO DA QUALIDADE		FUNÇÃO
Denominação	Código	
Originador	AU	Vendedor que registra a reclamação do cliente.
Interessado	IT	Colaborador a quem o AU ou o KU julgam necessário tomar conhecimento sobre o assunto. Ex: Gerente da Planta, Técnico Químico, Vendedor Técnico e área de P&D.
Coordenador	KU	Engenheiro Químico responsável pela análise e investigação das causas do problema.
Responsável	VU	Colaborador designado pelo KU para executar as ações sejam elas imediatas, corretivas ou preventivas. Ex. Operadores, Engenheiros e Técnicos.

Fonte: Adaptado a partir da Apostila da SNQ da Empresa do setor químico

O processo de tratamento a reclamações no sistema, fluxo de informações e as interações entre os agentes envolvidos em cada uma das atividades são apresentadas esquematicamente na figura 3. Observando o fluxo, pode-se perceber o grande volume de interações geradas durante o processo, principalmente na etapa em que se inicia o tratamento da reclamação. Nesta fase se cria um ambiente de informações que oferece a possibilidade de se identificarem oportunidades de melhoria, aprendizado e a geração de novos conceitos e idéias. Neste contexto o sistema de notificação da qualidade assume uma dimensão estratégica no sentido de que serve de base para a inovação.

O tratamento das reclamações de clientes envolve três dos quatro atores definidos no quadro 2: Coordenador, Interessado e Responsável. O Coordenador é responsável pela análise da reclamação, investigação das causas e definição de medidas ou planos de ação. O Interessado é um papel exercido por diferentes áreas, de acordo com o julgamento do AU e KU. Dependendo da função da pessoa na empresa, a mesma exercerá funções distintas dentro do processo em questão.

Figura 3 – Fluxo de informações no processo de atendimento às reclamações de clientes.

Ao Responsável cabe a tarefa de execução das medidas ou planos de ação definidos pelo KU. É válido informar que por vezes o próprio KU implementa as ações necessárias para solução do problema.

Para atingir os objetivos deste estudo de caso, foram aplicados os modos de conversão do conhecimento ao processo de tratamento de reclamações de clientes. O Quadro 3 consolida os resultados obtidos a partir da metodologia proposta e possibilita uma avaliação de cada modo de conversão do conhecimento dentro do fluxo do sistema de notificação da qualidade. São relacionados cada um dos agentes envolvidos, o processo de reclamação dos clientes e cada um dos modos de conversão do conhecimento da teoria.

Quadro 3 – Aplicação da teoria da criação do conhecimento ao processo de análise de reclamações de clientes.

Departamentos Envolvidos	Laboratório de Controle de Processo (1)	Assistência Técnica (2); Vendas (3); Gerência de Produção (4) e P&D (5).		Laboratório de Controle de Processo (1); Produção (7) e P&D (5).
Atores do processo	Coordenador (KU)	Interessado (IT)		Responsável (VU)
Atividades Desenvolvidas	Investigação das causas do problema. (1) e (2)			Execução das tarefas definidas pelo KU.
	Análise da procedência da reclamação e Definição das medidas corretivas e/ou preventivas.	Aprovação da solução definida pelo KU; Provisão de recursos para realização das atividades e Acompanhamento das atividades.		
	Visitas ao Cliente para melhor compreensão e caracterização do problema. Conceitos tácitos sobre a necessidade do cliente são transferidos aos demais atores envolvidos no processo para discussão e investigação das causas.	O conhecimento compartilhado é conceitualizado e aplicado a documentos contendo especificações de clientes. As causas do problema são registradas no SISTEMA DE NOTIFICAÇÃO DA QUALIDADE.	Documentos como especificação de produto, requisitos dos clientes e requisitos do sistema são consultados para definição de ações corretivas e/ou preventivas.	As ações definidas são executadas e procedimentos revisados.
	Socialização	Externalização	Combinação	Internalização
Os Quatro Modos de Conversão do Conhecimento				

Fonte: Elaboração Própria.

Verifica-se no Quadro 3 que a empresa pratica a socialização em seu ambiente externo e interno. As visitas aos clientes proporcionam a oportunidade para aquisição de

conhecimentos tácitos externos. Internamente, apesar de não utilizar ferramentas mais eficazes para promover a socialização como reuniões presenciais e sessões de brainstorming, os recursos de comunicação por telefone e e-mails são os meios utilizados para efetivação da troca de conhecimentos tácitos entre os atores do processo. Após discussão, os conceitos gerados são transmitidos para o documento de requisitos dos clientes e os resultados encontrados durante a investigação das causas são registrados no sistema de notificação da qualidade. Esta etapa caracteriza o modo de externalização do conhecimento adquirido.

Para definição das medidas corretivas e/ou preventivas, as áreas envolvidas no processo de análise da reclamação combinam seus conhecimentos explícitos, extraídos de documentos de seus setores e os que mais forem necessários para elaboração das ações.

Ao final deste processo de análise, o KU solicita ao AU o retorno ao cliente, informando as medidas tomadas para eliminação do problema. Uma vez definidas as medidas para solução do problema, o VU fica responsável pela execução das mesmas.

Cumpra lembrar que durante o tratamento da reclamação, para cada registro ou alteração feito no sistema de notificação da qualidade, o sistema envia automaticamente uma mensagem ou notificação a todas as pessoas relacionadas ao processo. Este mecanismo possibilita aos atores manterem-se informados sobre o andamento e conclusão das atividades.

Sendo assim, ao concluir as ações definidas, o VU registra no sistema de notificação da qualidade a data de conclusão e os demais atores recebem uma mensagem informando-os sobre a execução das atividades. Ao receber essa informação, se o KU considerar a realização das medidas satisfatória, o mesmo encerra a reclamação no sistema.

A internalização do conhecimento gerado durante a análise do problema não ocorre de maneira corporativa. Por vezes, quando há necessidade de revisão de procedimentos internos da empresa, como receitas de produto e instruções de serviços, essas alterações são realizadas e internalizadas apenas pelas pessoas que atuam diretamente nas atividades em questão.

Esse fato faz com que o conhecimento fique retido em grupos isolados da empresa, dificultando a propagação do conhecimento grupal para o nível organizacional. Outro ponto a ser melhorado é a consulta às informações registradas no sistema de notificação da qualidade. Apesar de ser acessível a toda organização, raramente esses dados servem como base para interpretação ou mesmo histórico de problemas relatados por um determinado cliente.

A análise de dados, principalmente no que diz respeito às ações corretivas, preventivas e alterações em processos operacionais não é realizada em conjunto com as demais plantas produtivas e divisões da empresa.

6 Considerações finais

O modelo de Nonaka e Takeuchi (1997) mostrou-se adequado para o tipo de análise proposta nesta pesquisa, bem como possibilitou uma análise sistematizada relacionando os sistemas estudados e os modos de conversão do conhecimento.

No caso 1 com relação o modo de socialização, nenhum dos sistemas analisados enquadraram-se. O mesmo ocorrendo com o modo de externalização. Basicamente os sistemas enquadraram-se no modo de combinação, com exceção do SAC que apresentou características de internalização do conhecimento.

A concentração no modo de conversão indica a necessidade e preocupação dos gestores em registrar e disseminar o conhecimento explícito da organização. Já o modo de conversão internalização indica que a organização, ainda que de modo informal ou não planejado, possui um modo de realimentação da espiral do conhecimento.

A ausência de sistemas nos quadrantes dos modos de socialização e externalização aponta uma fraqueza na companhia em identificar e potencializar a busca de especialistas internos para novos empreendimentos ou melhorias das atuais tarefas e procedimentos. Mais

que isso, indica a ausência de um modelo sistemático de conversão do conhecimento tácito em explícito, o que aumentaria o dinamismo da espiral do conhecimento.

O elo fraco da espiral está na interação entre os quadrantes internalização e socialização. Observou-se durante este trabalho que a empresa promove significativo esforço de socialização entre seus colaboradores, que, entretanto, não são capitalizados através do processo de internalização. O modelo proposto por Nonaka e Takeuchi (1997), aplica-se integralmente nos procedimentos aplicados no estudo em questão, configurando-se como um instrumento útil para análise e identificação de oportunidades de melhoria.

No Caso 2, o mapeamento do processo de tratamento de reclamações de clientes da Empresa do setor químico, realizado através do Sistema de Notificação da Qualidade: possibilitou a caracterização do processo da empresa como um sistema que analisa as reclamações de maneira pontual, com foco na resolução dos problemas por meio de ações imediatas e corretivas.

A aplicação da teoria da criação do conhecimento possibilitaria à empresa um incremento na criação do conhecimento organizacional, apresentando-se como uma metodologia consistente para solução de problemas.

O estudo de caso demonstra que o processo em questão apresenta limitações quanto à conversão dos conhecimentos explícitos em conhecimentos tácitos. A pontualidade e restrição com que o modo de internalização ocorre na empresa impedem a conclusão da espiral do conhecimento e a criação do aprendizado organizacional.

A presença dos modos de socialização, externalização e combinação do conhecimento demonstra que a empresa busca envolver todas as áreas competentes da organização para prover a solução adequada às reclamações de seus clientes. Contudo, a socialização poderia ocorrer de modo mais formalizada, com o uso de ferramentas mais efetivas para sua realização.

Uma vez ajustados estes elos fracos da espiral do conhecimento, o sistema poderá constituir-se em um processo que não só soluciona problemas, mas que também aprende com eles, permitindo à empresa tornar-se cada vez mais ágil e resistente às adversidades.

Focando os dois elos fracos da espiral do conhecimento identificados no processo da organização, seguem as seguintes recomendações como propostas de melhoria:

- Quanto à socialização - Utilizar sessões de brainstorming para promoção da socialização entre os atores envolvidos na análise da reclamação do cliente, ampliando a troca de conhecimentos, a fim de se obter um conceito mais apurado sobre a real necessidade do cliente e orientação para condução do tratamento da nota.
- Quanto à internalização - Analisar periodicamente as ações preventivas e corretivas aplicadas para solução de problemas de clientes, a fim de verificar a viabilidade de implementação destas nos demais processos da empresa, evitando a ocorrência ou repetição do problema e propagar o conhecimento do nível grupal ao corporativo.

É importante destacar algumas implicações estratégicas relevantes para a Empresa do setor químico, que poderiam ser obtidas por meio da aplicação da teoria:

- Melhoria da percepção do cliente com relação ao serviço prestado pela empresa e o valor de sua opinião com o conseqüente aumento do grau de confiança na solução do problema levantado por ele.
- Maiores chances de reter os clientes insatisfeitos, que tenderão a manifestar suas insatisfações e problemas antes de optarem pela concorrência.
- Melhor aproveitamento das informações registradas no processo, provendo à empresa um histórico acerca de seus clientes e de seu mercado.

A principal inovação com a aplicação desta teoria é alteração da percepção da empresa quanto às reclamações de clientes, e quanto ao processo de análise das mesmas. Dado o papel estratégico do relacionamento com os clientes, o sistema torna-se uma ferramenta para

geração de melhorias contínuas, a partir do momento em que a queixa do cliente é vista como uma oportunidade para obtenção de benefícios mútuos.

Este estudo não esgota todas as possibilidades da aplicação da teoria da criação do conhecimento, sendo recomendável que se procedam outros estudos em ambientes produtivos como os das áreas de educação e saúde por exemplo. Em particular na área de educação uma abordagem promissora pode ser o entendimento de como uma instituição de ensino superior dissemina, cria conhecimentos e gera inovação no sentido de possibilitar a ampliação das possibilidades de aplicação deste.

Referências

ANTUNES, Maria Tereza Pompa. **Capital intelectual**. São Paulo: Atlas, 2000.

BOLUMOLE, Yemisi A.; KNEMEYER, M.; LAMBERT, D. M.; **The customer service management process**. The International Journal of Logistics Management. Vol. 14:2. 2003.

BUENO, Giovatan de S.; BENEVIDES Marcus Vinícius de S.; ALBIERO, Mônica B.; VAZ, Sandro R. **Gestão estratégica do conhecimento**. Rev. FAE, Curitiba, v.7, n.1. p.89-102, jan./jun. 2004. Disponível em <http://www.fae.edu/publicacoes/revista>.

CARVALHO, Antônio R. de Souza; OLIVEIRA, Edson Aparecida de Araújo Querido. **Ferramentas de disseminação do conhecimento em uma instituição de C, T & I de defesa nacional**. 3rd International Conference on Information Systems and Tecnology Management, USP, 2006.

CRUZ, A. M. de O.; FERNANDES, A. da C.; LEITE, B. H. da F. Da C.; SÁ, C. S. de; CRUZ FILHO, N. de O. **Serviço de atendimento ao cliente (SAC): um instrumento de gestão ou uma mera formalidade para cumprir exigências legais?** In: Anais do XXV Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Porto Alegre, 2005.

DABHOLKAR, Pratibha A. **Consumer evaluation of new technology-based self-service option: an investigation of alternative model of service quality**. International Journal of Research in Marketing. Vol 13, Issue 1, 1996.

EMPRESA DO SETOR QUÍMICO **Visão, Missão e Valores da Empresa do setor químico**. Disponível em: [http://www.Empresa do setor químico.com.br](http://www.Empresa_do_setor_quimico.com.br), consultado em 18/05/2006.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DRUCKER, Peter F. **Prática de administração de empresas**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1962.

_____. **Administrando para o futuro**. São Paulo: Pioneira, 1992.

_____. **Sociedade pós-capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1994.

GAITHER, Norman. **Administração da produção e operações**. 8ª edição – São Paulo: Pioneira Thomson, 2001.

- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**, São Paulo: Atlas, 1996.
- KHAN, Abeer; EHSAN, Nadeen; MIZZA, Ebsisam; SARWAR, Sheikh Z. **Integration between customer relationship management (CRM) and Data Warehousing**. Procedia Technology. Vol. 1, 2012.
- MURRAY, Bruce A. **Revolução total dos processos: estratégias para maximizar o valor do cliente**. São Paulo: Nobel, 1996.
- NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de Conhecimento na Empresa, como as empresas Japonesas geram a dinâmica da inovação**, Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- NONAKA, Ikujiro; TOYAMA, Ryoko. **The Knowledge-creating theory revisited: knowledge creation as a synthesizing process**. Knowledge Management Research & Practice (2003) 1, 2-10.
- PGQ14/CLA0001. **Procedimento da Garantia da Qualidade da Empresa do setor químico Ação Corretiva e Preventiva (Qualidade e Meio Ambiente)**. Revisão 08 de 20 de agosto de 2005.
- RITZMAN, Larry p. **Administração da produção e operações**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- SANTOS, Antonio Raimundo dos. **Gestão do conhecimento: uma experiência para o sucesso empresarial**, Curitiba: Champagnat, 2001.
- SABBADINI, Francisco. Santos.; FERREIRA FILHO, Edson.Pinto. **Teoria da criação do conhecimento organizacional aplicada a uma indústria de bebidas**. Revista Eletrônica de Administração. Ed. 8, V. 7, no. 1, Janeiro-Junho, 2006.
- SILVA, Cintia Freitas; SABBADINI, Francisco Santos; DESIDÉRIO, Mônica. **Teoria da criação do conhecimento organizacional: o caso da empresa do setor químico**. Revista Eletrônica de Administração. Volume 14, número 1, 2015.
- STEFANOVITZ, J. P.; NAGANO, Marcelo Seido. **Aquisição e criação do conhecimento na indústria de alta tecnologia**. Revista Produção On Line, V. 6, nr. 1, 2006.
- STEWART, Thomas A. **Capital Intelectual, a nova vantagem competitiva das empresas**, Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- TERRA, Cláudio C. **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial, uma abordagem baseada no aprendizado e na criatividade**. São Paulo: Negócio Editora, 2001.
- VERGARA, Silvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 6ª ed. – São Paulo: Atlas, 2005.
- YIN, Robert. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

Alteração de Projeto de Graneleiro Agrícola Visando Análise da Vantagem Competitiva

Autores

Ivan Correr: mestrado em Gerência da Produção pela Universidade Metodista de Piracicaba - UNIMEP/SP e professor nas Faculdades Integradas Einstein de Limeira – FIEL/SP
E-mail: icorrer@yahoo.com.br

Géssica Costa Rovai: graduada em Engenharia de Produção pelas Faculdades Integradas Einstein de Limeira – FIEL/SP
E-mail: gessicarovai@gmail.com

Fernanda Dias: graduada em Engenharia de Produção pelas Faculdades Integradas Einstein de Limeira – FIEL/SP
E-mail: fernandaaa.d@gmail.com

Lucas Scavariello Franciscato: especialista em Gerenciamento de Projetos pela Fundação Getúlio Vargas - FGV e professor nas Faculdades Integradas Einstein de Limeira – FIEL/SP
E-mail: professorlucasfranciscato@gmail.com

Resumo

O setor agrícola está em constante desenvolvimento, e tendo como base a grande concorrência existente no mercado agrícola, muitas empresas fornecedoras de equipamentos para o setor buscam alternativas produtivas visando à competitividade. Portanto, o presente trabalho visa à alteração do projeto de um graneleiro agrícola, baseando-se nos conceitos de vantagem competitiva, com os objetivos específicos de redução os custos de produção e mão de obra, aumento de produtividade e lucro. Com essa modificação do projeto, obteve-se 26% de redução de custos e um aumento de 25% na capacidade de armazenagem do graneleiro agrícola, o que possibilita a empresa aumentar sua margem de lucro, tendo em vista a redução de custo mesmo aumentando a capacidade de armazenamento, atributo valorizado pelo cliente.

Palavras chave: Vantagem Competitiva, Graneleiro Agrícola, Melhoria Contínua

Abstract

The agricultural sector is in constant development, and based on the great competition in the agricultural market, many equipment suppliers for the sector seek productive alternatives aimed at competitiveness. Therefore, this paper aims to change the design of an agricultural bulk carrier, based on the competitive advantage of concepts with the specific objectives of reducing production costs and labor, increase productivity and profit. With this modification of the project, it obtained 26 % reduction in costs and an increase of 25 % in storage capacity of agricultural bulk, which enables the company to increase its profit margin, with a view to cost reduction even increasing storage capacity, valued attribute by the customer.

Keywords: Competitive Advantage, Agricultural Bulk, Continuous Improvement

Introdução

A agricultura iniciou o seu desenvolvimento no setor de máquinas e implementos agrícolas devido à necessidade de aumentar a demanda de alimentos, a mão de obra no campo não foi suficiente, iniciou-se, portanto, o processo de desenvolvimento de máquinas e equipamentos que utilizam de tecnologia e, muitas vezes, tecnologias muito avançadas para auxiliar o setor (VAN E JUNIOR).

Segundo Projeções do Agronegócio do MAPA (2013), pode-se analisar que a agricultura no Brasil apresenta uma projeção de grande crescimento para a próxima década. Analisando o setor de grãos pode-se verificar que a projeção até 2022/2023 é de crescimento de 20,7% em produção e 8,2% em área de plantio.

Analisando esta projeção de crescimento, fica evidente que há espaço no mercado a ser explorado, entretanto, a competitividade entre as empresas poderá ser alta e as mesmas devem estar preparadas.

Dentre as máquinas agrícolas podemos citar a colheitadeira, que tem fundamental importância de produtividade no processo de colheita. Para que a mesma possa ser utilizada com o máximo desempenho, foram desenvolvidos inúmeros implementos agrícolas a fim de auxiliar e potencializar o seu desempenho. Um destes equipamentos desenvolvidos foi o graneleiro agrícola, responsável pelo armazenamento e transporte dos grãos, da colheitadeira ao caminhão de transporte.

Em busca das oportunidades oferecidas pelo crescimento atual na agricultura, o presente trabalho apresenta o estudo de alteração do projeto de fabricação de um graneleiro agrícola, visando o aumento da competitividade do equipamento no mercado, baseado na redução de custos de matéria prima, custos de processo, tempo de fabricação e aumento da capacidade de armazenamento do equipamento.

2. Referencial Teórico

2.1. Vantagem competitiva

Atualmente, observa-se que o mercado está em ritmo de constantes mudanças e para acompanhar esse ritmo e manter-se competitiva, as organizações buscam essencialmente ter pensamentos e ações voltadas para a melhoria contínua. Através do desejo de se manter competitiva, as organizações buscam alternativas para que sua evolução seja consciente, desenvolvendo projetos de melhoria de forma mais intensa, tendo em vista que hoje a qualidade não está diretamente ligada somente à produtividade, está intimamente ligada à vantagem competitiva, fato este que tem motivado o desenvolvimento constante do pensamento em melhoria contínua nas organizações (MESQUITA e ALLIPRANDINI, 2003). Para Slack (1993), a vantagem competitiva está direcionada a “fazer melhor” e para isso propõe a análise de cinco preceitos:

- a) Fazer certo: este preceito relaciona-se à qualidade do produto, a não cometer erros, pois os produtos devem ser feitos seguindo especificações de projetos e sem erros. Ao aplicar este conceito a empresa obtém vantagem de qualidade;
- b) Fazer rápido: o tempo representa um fator significativo na satisfação do cliente e também na redução de custos. Fazer rápido significa fazer com que o tempo de ciclo de produção até a entrega ao cliente final seja reduzido, a ponto de ser menor do que o da concorrência, gerando para a empresa vantagem de velocidade;
- c) Fazer pontualmente: o prazo de entrega geralmente é um fator de extrema importância para o cliente, assim como o fazer rápido, há a necessidade de fazer pontualmente, ou seja, cumprir com os prazos de entrega prometidos aos clientes. Este preceito proporciona vantagem de confiabilidade à empresa;

- d) Mudar o que está sendo feito: o mercado está em constante mudança e evolução e conseguir se adaptar e ter flexibilidade gera vantagem às empresas. Não importa de onde surja a necessidade de mudança, as empresas devem estar aptas a mudar quando e quanto seja necessário, dando a empresa uma vantagem de flexibilidade.
- e) Fazer barato: é produzir com custos mais baixos que os concorrentes, proporcionando ter preços de vendas mais atrativos mantendo uma boa margem de lucro. Para se conseguir custos mais baixos é importante buscar recursos mais baratos e também processá-los de forma mais eficiente que os concorrentes. Estão muito ligados às outras vantagens de qualidade, velocidade, flexibilidade e pontualidade, obtendo uma vantagem de custos perante os concorrentes.

Outra forma de análise competitiva é abordada por Serdoz (2007) na qual apresenta que os objetivos da manufatura é traduzir as necessidades dos clientes, analisando como são comparadas as características do produto entre os concorrentes, com o objetivo de nivelar a importância das mesmas. O autor divide os objetivos dos atributos como “Objetivos Ganhadores de Pedidos” e “Objetivos Qualificadores”, sendo os ganhadores de pedidos são aqueles que influenciam diretamente para o ganho do negócio e os qualificadores são os pontos que não influenciam para o ganho do negócio, porém marcam um limite mínimo para que o produto seja considerado pelos clientes. Com isso reforça-se a importância da manufatura voltada para a competitividade, que a mesma deve entender e trabalhar para que as necessidades impostas pelos clientes e concorrentes sejam atendidas.

É apresentado por Serdoz (2007) o “Benchmarking Competitivo que avalia os desempenhos dos objetivos estratégicos frente à concorrência, em relação à importância dada pelos clientes a cada item analisado na avaliação.” Sendo que os objetivos são avaliados de três maneiras com relação aos concorrentes: melhor que a concorrência, igual à concorrência e pior que a concorrência. Através disso podem ser consideradas oportunidades atuais que não estão sendo valorizadas como um diferencial, assim como analisar as características que os concorrentes possuem para que a empresa possa buscar equivalência. Proporcionando uma visão de prioridades e atitudes que a empresa deve manter tendo em vista as necessidades apresentadas.

2.1.1 Melhoria contínua

Segundo Arnold (1999), melhoria contínua é um processo de baixo custo para melhorar ou criar métodos que proporcionem a maximização da produtividade. Considera também, que é um processo que deve visar à redução de conteúdo de trabalho e não proporcionar gastos com aquisição de maquinários.

Conforme Slack *et al* (2002), a melhoria contínua presume pequenas e mais frequentes melhorias, pois não importa que as melhorias sejam pequenas, o que importa é que sejam frequentes, ou seja, que em um período definido alguma melhoria tenha acontecido. As pequenas melhorias possuem uma grande vantagem em relação às grandes, pois as pequenas podem acontecer de forma simultânea sem que atrapalhe o andamento de outros processos.

Entretanto, a melhoria contínua não é a única estratégia, também é apresentada a melhoria revolucionária, que tem esse nome devido ao fato de proporcionar mudanças grandes e dramáticas, sendo que o seu custo de implantação geralmente é elevado e, ao contrário da melhoria contínua, esta interfere e atrapalha com frequência os processos em andamento. Apesar dos conceitos apresentados serem opostos, “é possível combinar as duas, desde que em momentos diferentes” (SLACK, CHAMBERS e JOHNSTON, 2002).

O Quadro 1 apresenta o comparativo das duas estratégias (Melhoria Contínua x Melhoria Revolucionária):

Quadro 1 – Comparativo de estratégias de melhoramento

	Melhoramento revolucionário	Melhoramento contínuo
Efeito	Curto prazo, mas dramático.	Longo prazo, mas não dramático.
Passo	Passos grandes.	Passos pequenos.
Armação de tempo	Intermitente e não incremental.	Contínuo e incremental.
Mudança	Abrupta e volátil.	Gradual e constante.
Envolvimento	Seleciona alguns "campões".	Todos.
Abordagem	Individualismo, ideias e esforços individuais.	Coletivismo, esforços de grupo e abordagem de sistemas.
Estímulos	Inovação tecnológica, novas invenções, novas teorias.	<i>Know-how</i> tradicional e estado da arte.
Riscos	Concentrados, "todos os ovos em uma cesta".	Dispersos, muitos projetos simultaneamente.
Requisitos práticos	Requer grande investimento, mas pequeno esforço para mantê-lo.	Requer pequeno investimento, mas grande esforço para mantê-lo.
Orientação de esforços	Tecnologia.	Pessoas.
CrITÉrios de avaliação	Resultado e lucro.	Processo e esforços por melhores resultados.

Fonte: Adaptado de Slack (2002)

Para Silva (2008), a melhoria revolucionária recebe o nome de reengenharia e para ele o foco da reengenharia são os processos e não as tarefas, serviços entre outras, como são para a melhoria contínua.

Segundo Mesquita e Alliprandini (2003), a melhoria contínua acontece de baixo para cima, ou seja, os funcionários são estimulados a analisar e propor melhorias aos processos dos quais participam. Já a reengenharia acontece de cima para baixo, tendo em vista que é baseada no reprojeto e que apenas funcionários com posições de gerência são capazes de reconhecer oportunidades de inovação.

2.2. Processo de união de materiais

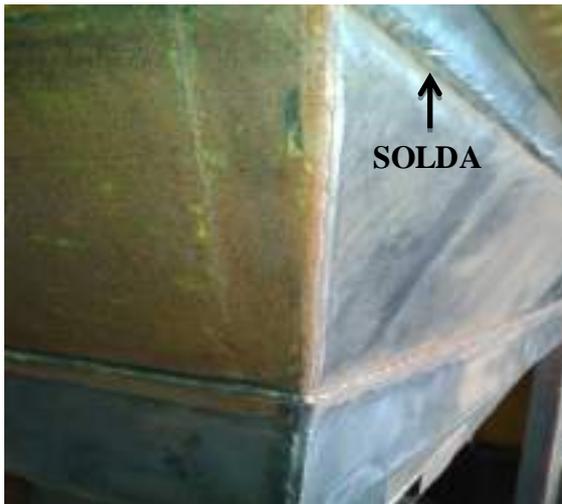
Machado (1996) apresenta que a aplicação de um processo de união de materiais deve começar pela análise de todos os meios e processos que permite realizá-la, pois é possível que vários possam produzir com resultados similares, e neste caso, a escolha deve ser baseada no processo mais econômico.

De acordo com Rolim (2013), as tendências de mercado referente aos elementos de fixações tiveram mudanças em suas características físicas e de aplicação, buscando atender as necessidades específicas: "aumento da produtividade, redução de custos e melhoria da qualidade e apresentação dos produtos finais".

Para Niemann (1971), os principais elementos de junções de materiais são junções por meio de solda, rebites, parafusos e pinos e cavilhas.

A Figura 1 apresenta o sistema de junção de materiais por solda e rebite roscado.

Figura 1– Sistema de junção de materiais: Solda (1) e Rebite roscado (2)



Fonte: Empresa (dados da pesquisa)

2.3. Custos de produção

Segundo Arnold (1999), um projeto deve ser desenvolvido visando o mínimo custo possível, especificando materiais, tolerâncias e métodos de junções. Vários projetos diferentes podem atender às mesmas especificações e funcionalidades. Por tanto, o melhor é desenvolver um projeto que minimize o custo de fabricação. O controle de custos de um projeto é determinado a partir da análise entre os custos orçados e os contabilizados (FERNANDES, 2005).

Um dos objetivos importantes de uma empresa é a redução dos custos de produção, pois, quanto menor o seu custo de produção, menor será seu custo de venda, melhorando a competitividade de mercado e aumentando os lucros. “Não surpreende que o custo baixo seja um objetivo universalmente atraente” (SLACK, CHAMBERS e JOHNSTON, 2002).

Padoveze (2003), afirma que não é possível fazer uma gestão de custos tratando-os de uma única forma, pois os custos se apresentam em diversidade de natureza e objetivos, portanto devem-se agrupar custos com características semelhantes que facilitem a gestão, análise e tomada de decisões. A classificação de custos e despesas sugerida separa-os em custos diretos e indiretos, fixos e variáveis:

- a) Custos Diretos: são aqueles que podem ser alocados diretamente sobre o produto, sendo mais comumente identificados como materiais e mão de obra direta, pois fazem parte da sua estrutura ou sua utilização é vista como necessária para contribuir ao produto final;
- b) Custos indiretos: possuem relação com o produto final, porém esta ligação se apresenta de forma indireta, pois estes custos não podem ser alocados diretamente sobre o produto por ter um caráter genérico. Caso se queira alocar esses custos genéricos para produtos específicos, deve elaborar uma forma de ratear e distribuir com bases numéricas esses valores;
- c) Custos fixos: são aqueles no qual o seu valor não se altera em proporção do volume de produtos produzidos e vendidos, podendo a empresa estar produzindo ou não. É importante lembrar que qualquer custo pode sofrer alterações, mas aqueles que tendem a manterem-se constantes nos diferentes volumes de produção são classificados como fixos. Esses custos são fixos dentro de um intervalo relevante de produção, mas podem variar se houver grandes alterações de volumes de produção;

- d) Custos variáveis: são aqueles diretamente proporcionais às variações de quantidade de produtos produzidos ou vendidos, ou seja, em cada alteração da quantidade de produtos, o custo aumentará ou diminuirá na mesma proporção.

3. Materiais e Métodos

O presente estudo foi realizado na empresa Newlaser Indústria e Comércio de Peças Metalúrgicas, localizada na cidade de Limeira-SP, que atua no segmento de prestação de serviços de corte e dobra, mas visando o crescimento do mercado agrícola, há dois anos começou a investir no segmento de equipamentos agrícolas.

O estudo de caso foi realizado no produto “graneleiro agrícola”, desenvolvido e fabricado pela empresa, cujo processo de fabricação envolve as áreas de: corte, dobra, solda, usinagem, pintura e montagem.

O graneleiro agrícola é um equipamento que trabalha acoplado em tratores, utilizado para otimizar o processo de colheita de grãos (milho, soja, entre outros cereais), auxiliando o sistema logístico da colheitadeira com o objetivo de aumentar o tempo produtivo da colheitadeira (Figura 2)

Figura 2 - Colheitadeira trabalhando em conjunto com graneleiro agrícola.



Fonte: Via Rural (2014)

A colheitadeira possui um reservatório de armazenamento próprio, e quando não é utilizado um graneleiro agrícola trabalhando em conjunto é necessário que a colheitadeira interrompa o processo de colheita, toda vez que seu reservatório de armazenamento chega ao nível máximo, deslocando-se até o caminhão de transporte, que normalmente fica estacionado em uma estrada próxima a área da colheita, e então descarrega o produto no caminhão e retorna para continuar a colheita.

Com o uso do graneleiro agrícola, a colheitadeira realiza a descarga do produto simultaneamente no tanque de armazenamento do graneleiro, sem interromper a colheita. Quando o graneleiro está com sua capacidade de armazenamento máxima, se desloca para o caminhão para descarregar o produto, e a colheitadeira continua seu processo, armazenando

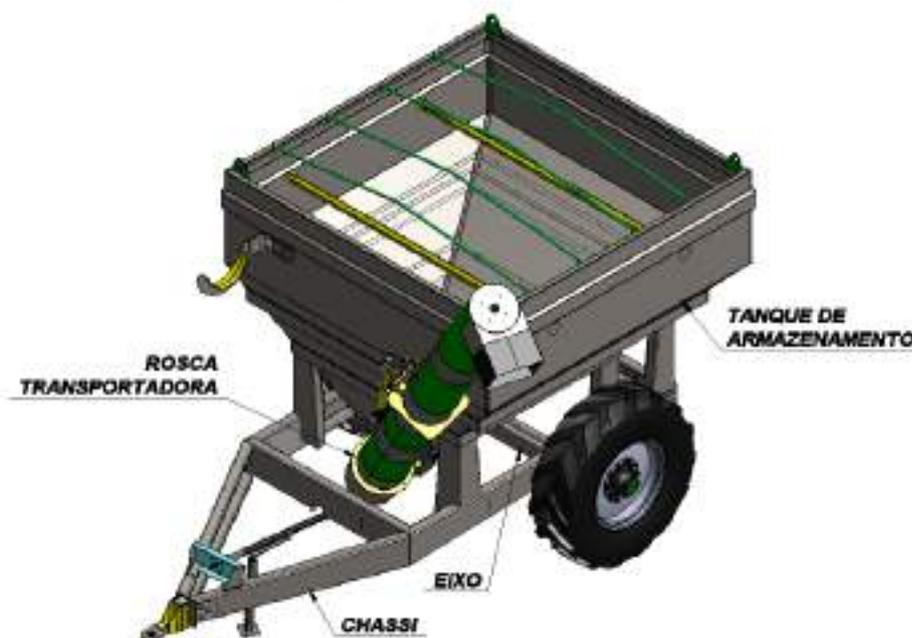
momentaneamente o produto colhido no reservatório que a mesma possui, para transferir novamente a carga de produtos para o graneleiro quando o mesmo retorna, sem interromper o processo de colheita, aumentando assim, o tempo produtivo da colheitadeira em campo.

Portanto, o estudo foi desenvolvido com enfoque na melhoria dos processos, redução de custos de materiais, mão de obra, tempo de produção, e enquadramento às exigências e especificações da Norma Regulamentadora de Segurança em Máquinas e Equipamentos (NR-12), que possibilite a Empresa criar diferencial competitivo em relação a seus concorrentes.

3.1. Projeto atual

O graneleiro agrícola fabricado atualmente tem sua estrutura unida por solda, sendo que parte desta estrutura é parafusada. O produto é composto de chassi, eixo, tanque de armazenagem e rosca transportadora. O chassi serve de sustentação para o tanque de armazenamento e o eixo atua na sustentação e movimentação do equipamento. O tanque de armazenamento é responsável pela armazenagem dos cereais colhidos pela colheitadeira e posteriormente à descarga no caminhão é realizada utilizando a rosca transportadora (Figura 3).

Figura 3 – Projeto Atual



Fonte: Autores

O chassi do graneleiro atual é fabricado por chapas de 6,35mm dobradas, unidas por solda e ainda há necessidade de reforços, os quais são feitos com perfis dobrados e soldados.

Todo o processo de solda é realizado utilizando a solda MAG (“Metal Active Gas”), um tipo de solda utilizado na soldagem de aços de baixo carbono e aços de baixa liga. A solda MAG é baseada na formação de um arco elétrico entre um eletrodo maciço consumível continuamente alimentado e a peça a ser soldada. Neste caso a região a ser soldada é protegida por um fluxo de gás ativo (MACHADO, 1996).

O eixo é composto por dois perfis em chapa de 6,35mm dobrados e soldados, com tubo e reforços para as rodas soldados, eixos em ferro redondo trefilado usinado no diâmetro de 125 mm e duas rodas completas com diâmetro de 822mm fixadas por porcas e parafusos.

O tanque de armazenagem possui dimensão de 3000mm x 3000mm, com capacidade de 12m³, sendo composto de chapas de 3mm soldadas, grade de proteção interna fabricada

com barras de ferro trançadas apoiadas em cantoneiras soldadas no tanque, fixada a 400mm de distância da rosca para evitar o risco de acidente com o operador.

Na lateral direita do tanque se localiza uma porta de saída em chapa, com abertura manual, para possíveis descargas em silos.

Na parte frontal do tanque, se localiza uma porta em chapa com acionamento hidráulico controlado no trator, na qual é possível regular volume de produto que é liberado na rosca transportadora para que ela possa descarregar no caminhão.

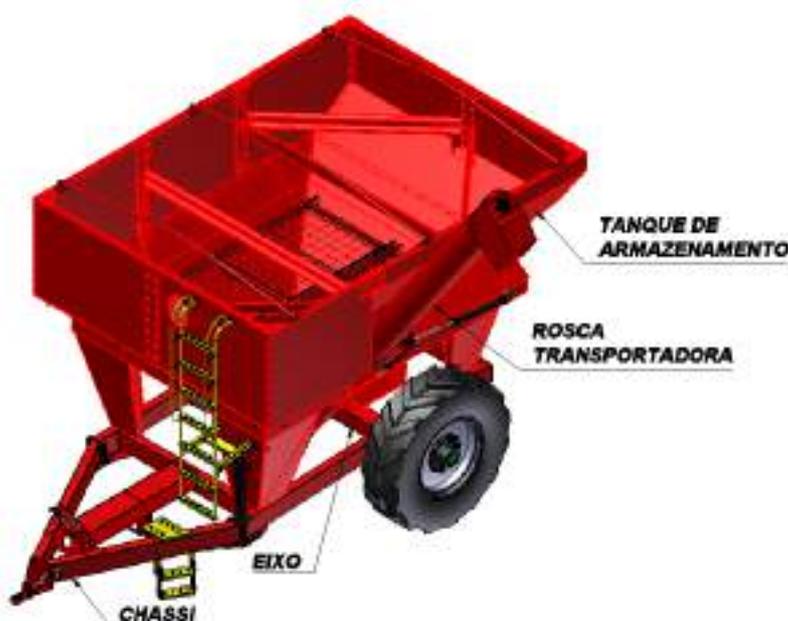
O tanque possui também travamentos internos compostos por perfis dobrados soldados, e quatro arcos superiores fabricados com tubos industriais encaixados em suportes feitos por chapas dobradas e soldadas, para apoio da lona de proteção, e uma escada fixada na parte traseira do tanque.

O tubo da rosca possui diâmetro externo de 420mm e a rosca transportadora 400mm de diâmetro. O conjunto é composto de parte fixa e móvel, pois enquanto o graneleiro está somente recebendo carga, a parte móvel do tubo fica recuada, na horizontal; quando o graneleiro descarregar no caminhão de transporte a parte móvel é suspensa por cilindros hidráulicos, controlado pelo operador/tratorista pela cabine do trator, posicionando-se na vertical. O tempo de descarga do tanque é de 4 min.

3.2. Projeto proposto

Em busca da melhoria do processo, vantagem competitiva na manufatura de graneleiro e atender os requisitos de segurança da Norma NR-12, a Empresa por meio de pesquisa de mercado e desenvolvimento técnico modificou o conceito de manufatura do seu produto, alterando parte considerável do processo de fixação de chapas, atualmente por meio de processo de soldagem, pelo processo de fixação por rebites, porcas e parafusos. O projeto proposto do graneleiro agrícola continua sendo composto por quatro conjuntos principais: chassi, eixo, tanque de armazenamento e rosca transportadora (Figura 4).

Figura 4 – Projeto Proposto



Fonte: Autores

No projeto proposto as chapas dobradas do chassi e do eixo foram substituídas respectivamente por tubos industriais retangulares e tubos industriais quadrados, na espessura

de 6,35mm, mantendo a resistência, eliminando o processo de dobra e reduzindo o processo de solda.

O chassi também foi dividido em dois conjuntos parafusados, facilitando o processo de manuseio e transporte do equipamento.

O tanque de armazenamento teve aumento em sua dimensão, passando de 3000mmx3000mm (projeto atual) para 3000mmx4000mm, aumentando conseqüentemente a capacidade de armazenamento para 15m³. O mesmo foi dividido em dois conjuntos: inferior soldada e superior fixada através de rebites roscados e parafusos. A chapa utilizada na parte soldada continuou sendo de 3mm, entretanto, na parte superior passou a ser chapa de 2mm.

A grade de proteção teve sua dimensão alterada, devido às exigências da Norma NR-12, que estabelece distância mínima de 850mm entre a rosca transportadora e a grade de proteção, e a mesma foi projetada em dois módulos para facilitar a instalação no interior do tanque. Passou a ser fabricada com perfis laterais dobrados e ferro redondo trefilado trançados, sendo parafusada na parte inferior do tanque (parte soldada).

Foi necessário aumentar a quantidade de travamentos internos do tanque devido à união por parafusos e os travamentos continuaram sendo fabricados por perfis dobrados, mas fixos por parafusos e porcas.

A porta de saída lateral para alimentação de silos foi modificada para o lado esquerdo do tanque devido ao novo posicionamento da rosca transportadora. Seu acionamento continuou manual, mas foi instalada uma boca de saída com proteção “tipo sifão” por perfis de chapas dobrados e com aberturas, de forma que não interrompa a saída do produto, e ao mesmo tempo não possibilite que o operador/tratorista ou outra pessoa consiga colocar o braço e alcançar a rosca transportadora, evitando acidentes. Esse conceito também foi repensado visando a NR-12.

Como citado acima, o posicionamento da rosca transportadora também foi alterado no projeto proposto sendo fixado na lateral direita do tanque. Essa alteração possibilitou o aumento na altura de saída da rosca transportadora para 4200mm, pois na posição frontal (projeto atual) se limitava a largura do equipamento, o que atingia a altura de 3600mm melhorando o processo de descarga do produto no caminhão de transporte.

A escada que estava posicionada na parte traseira do tanque no projeto atual, foi fixada na parte frontal no projeto atual, a fim de agilizar o acesso do operador/tratorista a escada, e conseqüentemente, ao tanque.

No projeto proposto, foi acrescentado um visor de vidro laminado na parte frontal do tanque, possibilitando ao operador/tratorista a visualização do nível de armazenamento do tanque, sem a necessidade do tratorista/operador se deslocar até o tanque para visualizar o nível de armazenamento.

Para o projeto proposto a rosca possui diâmetro de 300mm com tubo de 320mm de diâmetro, reduzindo o peso do conjunto da rosca e o excessivo ruído gerado pelo processo anterior durante o seu funcionamento.

4. Análise dos Resultados

A Tabela 1 compara os custos de matéria prima, custos do processo incluindo mão de obra e o tempo de fabricação, assim como variáveis consideráveis de peso do equipamento e capacidade de armazenamento. Para a análise dos dados a empresa não permitiu divulgar os valores, portanto, os mesmos estão apresentados em percentuais. Consideramos o processo atual como sendo 100%, e comparados os valores do processo proposto com este percentual.

Tabela 1– Comparação do processo atual com o proposto

	Atual	Proposto	Resultado
Custo de Material	100%	102%	Aumento de 2%
Custo do Processo (M.O.)	100%	56%	Redução de 44%
Tempo de produção	100%	48%	Redução de 52%
Peso (kg)	100%	113%	Aumento de 13%
Capacidade	100%	125%	Aumento de 25%

Fonte: Autores

Como pode ser observado na Tabela 1, os Custos de Processo (MO) e o Tempo de Produção tiveram uma redução de 44% e 52% respectivamente em relação ao projeto atual, e o Custo de Matéria Prima e Peso do Equipamento tiveram um aumento de 2% e 13% respectivamente.

Deve ser ressaltado que o aumento do uso de Matéria Prima e do Peso do equipamento, não deve ser analisado de forma negativa, tendo em vista que com a alteração do projeto o equipamento aumentou a sua capacidade de armazenamento em 25%, sendo este um dos principais atributos que o cliente valoriza para decisão de compra, o que segundo Serdoz (2007), representa os atributos: “ganhadores de pedidos” e “melhor que a concorrência”.

A Tabela 2, apresenta o comparativo entre o custo do projeto atual e proposto em função da capacidade de armazenamento (m³) atributo valorizado pelo cliente. Para possibilitar a comparação dos valores, o custo por capacidade de armazenamento (m³), do projeto atual é considerado 100%, e comparado ao projeto proposto.

Tabela 2 – Comparação de custos por m³ de armazenamento

Projeto	Capacidade	Custo/m ³	Resultado
Atual	12	100%	Redução de 40% no custo por m ³ de capacidade
Proposto	15	60%	

Fonte: Autores

A Tabela 3 apresenta o comparativo entre o custo total do projeto atual e proposto, o que permite analisar a redução de 26% entre o projeto atual e proposto, mesmo com o aumento da capacidade de armazenamento em 25%.

Tabela 3 – Comparação de custo total por projeto

Projeto	Capacidade	Valor total	Resultado
Atual	12	100%	Redução de 26% no custo total do projeto proposto
Proposto	15	74%	

Fonte: Autores

O Quadro 2 apresenta o comparativo dos resultados obtidos no desenvolvimento do Projeto Atual em relação aos cinco preceitos apresentados por Slack (1993) como base da vantagem competitiva para as empresas.

Quadro 2– Comparação dos resultados segundo os cinco preceitos de Slack (1993)

Slack (1993)	Resultado empresa
Fazer certo (Vantagem de Qualidade)	<ul style="list-style-type: none"> - Desenvolvimento de gabaritos; - Desenvolvimento de folhas de processo; - Adequação às exigências da NR-12.
Fazer rápido (Vantagem de Velocidade)	<ul style="list-style-type: none"> - Redução do tempo de fabricação pela metade.
Fazer pontualmente (Vantagem de Confiabilidade)	<ul style="list-style-type: none"> - Não se aplicou a esse estudo.
Modificar a forma de fazer (Vantagem de Flexibilidade)	<ul style="list-style-type: none"> - Alteração de solda por rebites em alguns processos; - Estruturas soldadas substituídas por tubos industriais; - Localização da escada foi alterada para frente do equipamento, melhorando a visibilidade; - Rosca transportadora foi levada a lateral do equipamento; - Aumento da capacidade de 12m³ para 15m³.
Fazer mais barato (Vantagem de Custo)	<ul style="list-style-type: none"> - Redução no custo de 25%, considerando os custos de matéria prima e processo juntos.

Fonte: Autores

5. Considerações Finais

Como pode ser observado na análise dos resultados do presente projeto, o projeto proposto conseguiu reduzir em 26% o custo total em relação ao projeto atual, mesmo com o aumento da capacidade de armazenamento em 25%.

Esta relação, redução de custo e aumento da capacidade de armazenamento do equipamento, possibilita a empresa vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes perante aos clientes, em dois cenários: Mantendo o mesmo valor de venda do equipamento e reduzindo os custos; E aumentando o valor de venda do equipamento (devido ao aumento da capacidade de armazenamento do equipamento) e reduzindo os custos.

Em qual cenário a empresa trabalhar, terá um lucro maior que o projeto atual, entretanto fica evidente que o segundo cenário (aumento do valor de venda e redução de custos), é o que possibilita o maior retorno e uma maior margem de negociação com o cliente para o fechamento do pedido.

Referências

ARNOLD, J. R. T. **Administração de Materiais**: uma introdução. Tradução de Celso Rimoli e Lenita R. Esteves. 3^a. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

FERNANDES, P. S. T. **Montagens industriais - Planejamento, execução e controle**. São Paulo: Artliber Editora, 2005.

MACHADO, I. G. **Soldagem e Técnicas Conexas**: Processos. Porto Alegre: [s.n.], 1996.

- MESQUITA, M.; ALLIPRANDINI, D. H. Competências essenciais para melhoria contínua da produção: estudo de caso em empresas da indústria de autopeças. **Gestão & Produção**, v. 10, n. 1, p. 17-33, Abril 2003.
- MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO. Projeções do Agronegócio. **Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento**, 2013. Disponível em: <http://www.agricultura.gov.br/arq_editor/projecoes%20-%20versao%20atualizada.pdf>. Acesso em: 22 Março 2014.
- NIEMANN, G. **Elementos de Máquinas**. São Paulo: Blucher, 1971.
- NR - Norma Regulamentadora Ministério do Trabalho e Emprego. NR-12 - Máquinas e Equipamentos. 2013
- PADOVEZE, C. L. **Curso Básico Gerencial de Custos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.
- ROLIM, F. Aumento da produtividade na fixação de chapas sem soldagem. **Corte e conformação de metais**, p. 18-20, Dezembro 2013.
- SERDOZ, L. M. **Vantagem competitiva em manufaturas com a utilização de rádiofrequência**: Um estudo de caso em uma manufatura terceirizada, São Paulo, 2007. 25 - 26.
- SILVA, R. O. D. **Teorias da Administração**. 1ª. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.
- SLACK, N. **Vantagem Competitiva em Manufatura**: Atingindo a competitividade nas operações industriais. 1ª. ed. São Paulo: Atlas, 1993.
- SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da Produção**. 2ª. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- Via Rural**, 2014. Disponível em: <<http://br.viarural.com/agricultura/tratores/massey-ferguson/colheitadeiras-tangenciais/massey-ferguson-colheitadeira-mf34-advanced-01.htm>>. Acesso em: 29 Abril 2014.
- VIAN, C. E. D. F.; JUNIOR, A. M. A. **Evolução Histórica da Indústria de Máquinas Agrícolas no Mundo**: origens e tendências, Campo Grande, 25 a 28 Julho 2010