

Revista Formadores

Vivências e Estudos

Caderno de Gestão e Negócios

Volume 12

Número 6

Outubro 2019

ISSN: 2177-7780 • ONLINE

ISSN: 1806-5457 • IMPRESSA

EDITORIAL

GESTÃO E NEGÓCIOS

Hércules Santos Andrade e Tânia Moura Benevides

ARTIGOS

CALIDAD DE LOS RESULTADOS: UNA COMPARACIÓN ENTRE BR-GAAPS Y NIIF'S

Jose Antonio Tejada Almonte, Andreia Hartwig, Taianan Alves Uzeda Luna e Ricardo Steffan

O APL COMO INSTRUMENTO DE INDUÇÃO AO DESENVOLVIMENTO LOCAL: O CASO DA CADEIA PRODUTIVA DA OVINOCAPRINOCULTURA NO MUNICÍPIO DE JUAZEIRO-BA

Kleber Ávila Ribeiro e Jair Sampaio Soares Junior

O IMPACTO DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO NA GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS

Jorge Cleber Pereira da Silva, Maria Fernanda Brito do Amaral, Anderson Lopes Nascimento e Iana Celia Felix

TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO COMO VANTAGEM COMPETITIVA NAS EMPRESAS DE AVICULTURA EM CONCEIÇÃO DA FEIRA-BA

Moaci Leal Gonçalves Junior, Guilherme Matheus Portes Ramos e Ivo Pedro Gonzáles Júnior

FINANÇAS COMPORTAMENTAIS E HEURÍSTICAS: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO SOBRE OS RISCOS DECORRENTES DA PRESENÇA DE VIESES NA TOMADA DE DECISÃO EM FINANÇAS

Ana Paula Souza Souto Silva e André Luis Souza

PORQUÊ TREINAR: IMPORTÂNCIA E BENEFÍCIOS DE UMA EQUIPE BEM TREINADA

Kézia Ferreira Campos

UM "SISTEMA LOCAL DE INOVAÇÃO": A EXPERIENCIA DA POLÍTICA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO EMPREENDEDORA EM CACHOEIRA-BA

Danilo Souza Oliveira

DIAGNÓSTICO DOS CALOUROS DE ADMINISTRAÇÃO NO TOCANTE AS TRÊS HABILIDADES FUNDAMENTAIS DO ADMINISTRADOR

Elvis Magno da Silva, Gleyciane Felizardo dos Santos e Izabella Gandur de Oliveira



Faculdade Adventista da Bahia

Revista Formadores

Vivências e Estudos

CADERNO DE GESTÃO E NEGÓCIOS

Volume 12

Número 6

Outubro 2019

ISSN: 2177-7780 • ONLINE

ISSN: 1806-5457 • IMPRESSA

EDITORA-CHEFE

Profa. Dra. Tânia Moura Benevides

Faculdade Adventista da Bahia/Universidade Federal da Bahia/Universidade Estadual da Bahia

CONSELHO EDITORIAL

Prof. Dr. Fabiano Leichsenring Silva

Faculdade Adventista da Bahia

Prof. Msc. Jezreel Santos de Melo

Faculdade Adventista da Bahia

Prof. Dr. Luiz Francisco Rocha e Silva

Faculdade Adventista da Bahia

AVALIADORES

Profa. Msc. Ronicleia Ferreira Feitoza do Bomfim

Universidade Salvador

Profa. Dra. Tânia Moura Benevides

Faculdade Adventista da Bahia/Universidade Federal da Bahia/Universidade do Estado da Bahia

Prof. Dr. Floriano Barboza Silva

Universidade Federal da Bahia

DIAGRAMAÇÃO E FORMATAÇÃO FINAL

Elomar Xavier

Website

<http://www.seer-adventista.com.br/ojs/index.php/formadores>

Revista Formadores

Vivências e Estudos

CADERNO DE GESTÃO E NEGÓCIOS

Volume 12

Número 6

Outubro 2019

SUMÁRIO

EDITORIAL

GESTÃO E NEGÓCIOS

Hércules Santos Andrade e Tânia Moura Benevides

4

ARTIGOS

CALIDAD DE LOS RESULTADOS: UNA COMPARACIÓN ENTRE BR-GAAPS Y NIIF'S

Jose Antonio Tejada Almonte, Andreia Hartwig, Taianan Alves Uzeda Luna e Ricardo Steffan

6

O APL COMO INSTRUMENTO DE INDUÇÃO AO DESENVOLVIMENTO LOCAL: O CASO DA CADEIA PRODUTIVA DA OVINOCAPRINOCULTURA NO MUNICÍPIO DE JUAZEIRO-BA

Kleber Ávila Ribeiro e Jair Sampaio Soares Junior

22

O IMPACTO DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO NA GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS

Jorge Cleber Pereira da Silva, Maria Fernanda Brito do Amaral, Anderson Lopes Nascimento e Iana Celia Felix

47

TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO COMO VANTAGEM COMPETITIVA NAS EMPRESAS DE AVICULTURA EM CONCEIÇÃO DA FEIRA-BA

Moaci Leal Gonçalves Junior, Guilherme Matheus Portes Ramos e Ivo Pedro Gonzáles Júnior

61

FINANÇAS COMPORTAMENTAIS E HEURÍSTICAS: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO SOBRE OS RISCOS DECORRENTES DA PRESENÇA DE VIESES NA TOMADA DE DECISÃO EM FINANÇAS

Ana Paula Souza Souto Silva e André Luis Souza

83

PORQUÊ TREINAR: IMPORTÂNCIA E BENEFÍCIOS DE UMA EQUIPE BEM TREINADA

Kézia Ferreira Campos

110

UM "SISTEMA LOCAL DE INOVAÇÃO": A EXPERIENCIA DA POLÍTICA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO EMPREENDEDORA EM CACHOEIRA-BA

Danilo Souza Oliveira

123

DIAGNÓSTICO DOS CALOUROS DE ADMINISTRAÇÃO NO TOCANTE AS TRÊS HABILIDADES FUNDAMENTAIS DO ADMINISTRADOR

Elvis Magno da Silva, Gleyciane Felizardo dos Santos e Izabella Gandur de Oliveira

133

Revista Formadores

Vivências e Estudos

CADERNO DE GESTÃO E NEGÓCIOS

EDITORIAL

O Caderno de Gestão e Negócios traz nessa edição oito artigos que versam sobre diferentes temáticas.

A edição é iniciada com o artigo ***Calidad de los resultados: Una comparación entre BR-GAAPS y NIIF'S***. Nesse trabalho, os autores investigam se a adoção das Normas Internacionais de Informação Financeira (IFRS) pelas empresas brasileiras de capital aberto afetaram significativamente o nível de qualidade dos resultados, medidos pelos accruals totais.

O segundo trabalho, intitulado ***O APL como Instrumento de Indução ao Desenvolvimento Local: O Caso da Cadeia Produtiva da Ovinocaprinocultura no Município de Juazeiro-BA***, expõe a importância de se constituir um Arranjo Produtivo Local (APL) para a promoção do desenvolvimento social e econômico do território objeto do referido estudo, mediante integração de todos os elos que constituem sua cadeia produtiva.

No terceiro trabalho – ***O Impacto da Tecnologia da Informação na Gestão de Pequenas Empresas*** – os autores buscam verificar a importância da tecnologia da informação na gestão das pequenas empresas, utilizando da pesquisa de campo, de caráter quantitativo, realizada com 50 pequenas empresas.

No artigo, intitulado: ***Tecnologia da Informação e Comunicação como vantagem competitiva nas empresas de Avicultura em Conceição da Feira-BA***, é feita uma análise descritiva e exploratória da Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) como vantagem competitiva, desenvolvida com uma metodologia qualitativa e quantitativa.

Finanças Comportamentais e Heurísticas: Um Estudo Exploratório sobre os Riscos Decorrentes da Presença de Vieses na tomada de decisão em Finanças, é o quinto artigo dessa edição. Essa pesquisa conta com um ensaio teórico acerca das finanças comportamentais e heurísticas, com uma abordagem qualitativa e descritiva. Foram utilizados como referência para elaboração desse artigo: trabalhos acadêmicos difundidos em livros, artigos científicos nacionais e internacionais e publicações disponíveis ao público sobre a temática nos últimos 20 anos.

Já o artigo, intitulado: ***Porquê treinar: Importância e Benefícios de uma equipe bem treinada***, disserta sobre a importância e os benefícios do treinamento, sendo seu principal objetivo descrever os benefícios de manter uma equipe treinada e atualizada, bem como fazer o levantamento de necessidades de treinamento dos auxiliares administrativos de uma IES confessional.

O penúltimo artigo desta revista, intitulado: ***Um "Sistema Local de Inovação": A experiência da Política Municipal de Educação Empreendedora em Cachoeira-BA***, busca relatar de forma sucinta

Revista Formadores

Vivências e Estudos

CADERNO DE GESTÃO E NEGÓCIOS

EDITORIAL

a experiência do Programa Municipal de Educação Empreendedora – PMED, elaborado e desenvolvido pela Secretaria Municipal de Educação da Cachoeira.

Por fim, traz-se o artigo, intitulado: ***Diagnóstico dos Calouros de Administração no tocante as três Habilidades Fundamentais do Administrador***, que diagnosticou os alunos graduandos em administração entrantes em 2016 de uma faculdade privada localizada no Sul de Minas Gerais no tocante ao desenvolvimento de suas habilidades técnicas, humanas e conceitual.

Espera-se que esses trabalhos possam contribuir para que você leitor, amplie seu conhecimento nas diferentes áreas temáticas.

Boa Leitura!

Hércules Santos Andrade | Mestrando em Gestão e Tecnologias Aplicadas à Educação (GESTEC) da UNEB

Profa. Dra. Tânia Moura Benevides | Editora da Revista Formadores

RESUMEN

Este trabajo investigó si la adopción de las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF's) por las empresas brasileñas de capital abierto afectó significativamente el nivel de calidad de los resultados, medido por los *accruals* totales. La muestra en este estudio está compuesta por todas las empresas que negocian el mercado de capitales brasileño, cubriendo el período 2004-2015. Evaluamos el impacto de la convergencia NIIF's mediante el método de *difference in difference*, alternativamente como efecto placebo fue utilizado el método de *difference in difference* con *Propensity Score Matching*. Los modelos se estimaron mediante *pooling of independent cross-sections* a través de métodos de regresión robustos. Los resultados confirman la hipótesis H1, la adopción del NIIF's por las compañías abiertas brasileñas afectó significativamente el nivel de *accruals* totales y el efecto de la convergencia fue diferenciado para cada uno de los cuartiles. Para las empresas con niveles altos de *accruals* totales negativos, la convergencia de las NIIF's y pertenecer a niveles de gobernanza diferenciados son un factor negativo, diferente del efecto de las empresas del mercado tradicional. Ya para niveles altos de *accruals* totales positivos la relación es positiva.

PALABRAS CLAVES:

Calidad de los Resultados. Gobernanza Corporativa. NIIF's.

RESUMO

Este trabalho investigou se a adoção das Normas Internacionais de Informação Financeira (IFRS) pelas empresas brasileiras de capital aberto afetou significativamente o nível de qualidade dos resultados, medidos pelos accruals totais. A amostra deste estudo é composta por todas as empresas que negociam no mercado de capitais brasileiro, cobrindo o período de 2004 a 2015. Avaliamos o impacto da convergência IFRS usando o método de difference in difference, alternativamente, o método de difference in difference com Propensity Score Matching foi usado como um efeito placebo. Os modelos foram estimados por agrupamento de seções transversais independentes por meio de métodos robustos de regressão. Os resultados confirmam a hipótese H1, a adoção das IFRS por empresas abertas brasileiras afetou significativamente o nível de accruals totais e o efeito de convergência foi diferenciado para cada um dos quartis. Para empresas com altos níveis de accruals totais negativos e pertencentes a diferentes níveis de governança, a convergência das IFRS é um fator negativo, diferente do efeito das empresas de mercado tradicionais. Já para altos níveis de accruals totais positivos, a relação é positiva.

PALAVRAS-CHAVE:

Qualidade dos resultados. Governança corporativa. IFRS.

1. INTRODUCCIÓN

Los primeros grandes movimientos en el escenario contable en Brasil datan del siglo XIX, con la llegada de la Familia Real. A mediados del siglo XX con el aumento de negocios, el ambiente contable experimentó cambios en sus leyes societarias y en la forma de hacer negocios (LIMA, 2009). Pero el principal cambio ocurrió después de la recuperación de la crisis del mercado de acciones a finales de los años 90, donde el volumen de negociados en el año 1997 había alcanzado los 191 mil millones de dólares y retrocedió a 65 mil millones en el año 2001. En ese escenario la B3 (*Brasil, Bolsa e Balcão*) objetivó el efecto de asegurar mejoras en las prácticas de gobernanza corporativa de las empresas brasileñas en busca de mejorar la protección del accionista minoritario y aumentar la transparencia en la gestión mediante instrumentos de supervisión de las compañías con la creación de niveles de gobernanza: niveles I y II y Nuevo Mercado (B3, 2018).

Otra gran mudanza fue la convergencia de las normas brasileras *BR-GAAP*'s de presentación financieras a las NIIF's. Jones (2015) afirma que después de un largo período, la importancia de la contabilidad por el valor razonable es una especie de renacimiento, el cual fue incorporado en normas de información financiera como las NIIF's y resucitado en nuevos (probables) contextos empíricos. Como visto anteriormente, las organizaciones buscan mecanismos que reduzcan el

efecto de aprovechamiento de la información (disminución de asimetría informacional).

Según Cardoso (2005) se refiere a la Contabilidad como un mecanismo de reducción de asimetría informacional. En consecuencia, un mejor nivel de información reduce la incertidumbre y conduce a la adecuada asignación de los recursos económicos como, por ejemplo, normas de información financiera de mejor calidad ejemplo las NIIF's. Normas como las NIIF's ejercen un impacto directo en los costos, pues cuanto menos asimetría menores costos de monitoreo para la obtención de información real, ya que los estados financieros representarían de manera fidedigna la realidad de la empresa.

Así, Barron, Sheng y Thevenot (2012) obtuvieron resultados de que el costo de capital aumenta con mayor nivel de asimetría de información. Sugiriendo que la asimetría de información y la precisión de la información media son factores más importantes que el *beta equity* y el tamaño de la empresa en la determinación del costo de capital de las empresas.

Así, surge nuestro problema de investigación dado que la presentación de las informaciones financieras mediante las NIIF's tienen mayores niveles de calidad informacional. Pero, por otro lado, estas normas ofrecen mayor poder discrecional en la presentación de la información contable, dándoles más libertad de elección (KLANN, 2010).

Analizando cuál fue el impacto económico en los niveles de *accruals* totales debido a la convergencia de las NIIF's. Nuestra pregunta de investigación busca verificar si con la convergencia de las normas NIIF's, los *accruals* totales tienen un comportamiento similar. Así, fue verificado el impacto en los niveles de *accruals* totales debido a la convergencia de las NIIF's y evaluar cuál fue el impacto en la distribución condicional de los *accruals* debido a la convergencia. En este contexto, entender las consecuencias de la adopción de los NIIF's y los riesgos de su impacto es crucial para los reguladores y los auditores. Veamos que estas normas internacionales son menos específicas y menos prescriptivas que las *GAAP's*, ósea más subjetiva. Así la degradación de la verificabilidad como un concepto fundamental perjudica seriamente la capacidad de un auditor para limitar acciones oportunistas por parte de la gestión y mejorar los informes financieros (SEC, 2012).

El problema de investigación está justificado porque la convergencia de los *BR-GAAP's* para las NIIF's tiene un impacto en los *accruals* totales de las empresas y este efecto es diferenciado para las empresas con niveles diferenciados de gobernanza corporativa. Además, dado que estudios anteriores como Biague (2011), Silva Filho, Machado y Callado (2011), Silva Filho, Machado y Callado (2013), Malacrida et al. (2008), Pinho y Costa (2008), Malacrida, Mayamoto y Lima (2009) estudiaron la relevancia de los *accruals* totales para el mercado, como *proxies* de calidad informacional o como predictor de retornos futuros é necesario saber el impacto de la convergencia de las NIIF's.

2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Para Ludicibus (2004, p.25) “el objetivo básico de la contabilidad, (...) puede ser resumido en el suministro de informaciones económicas para varios usuarios, de forma que propicien decisiones racionales”.

A primera vista, la información contable es importante porque son las bases del resultado financiero. Tales resultados, además de informar sobre los eventos y acciones de los agentes, informa la estructura del juego y las posiciones relativas de los agentes en ese juego. En el régimen de competencia, los principios contables en que se preparan esas informaciones pueden ser vistos como bases contractuales amplias que, según López (2012), se acentúa cuando los gestores divulgan el lucro de una empresa en determinado período, se asume que ese número es conservador.

Así Brasil, como la mayoría de los países, con el objetivo de mejorar la calidad de la información financiera, realizó cambios en sus leyes societarias: adopción de las NIIF's (LEY 11.638/07). El uso de este conjunto de estándares facilita la comparación de los resultados financieros de las empresas en diferentes contextos y hace que la inversión en el mercado de valores proporcione un aumento de rendimiento mediante la reducción del costo de capital.

Estos beneficios se basan en las premisas de que la adopción de las NIIF's aumenta la transparencia y mejora la calidad de los informes financieros (JEANJEAN & STOLOWY, 2008). Por lo que calidad de los resultados es una característica deseable de los informes contables, produciendo efectos en las decisiones de asignación de recursos de manera eficiente. Por lo tanto, las ganancias son la principal entrada en los modelos de evaluación de los inversores. Las empresas con baja calidad de los resultados presentan riesgo de información asociada a los informes contables, pudiendo ocasionar consecuencias económicas (ZHANG, 2014).

En el caso específico sobre las consecuencias económicas, se tiene el efecto de baja calidad de resultados en el costo de capital. Dechow y Schrand (2010) documentaron una asociación negativa entre calidad de los resultados y costo de capital. Como el propósito de los informes contables es el suministro de información útil para los tomadores de decisión, se define un resultado de alta calidad aquel que representa de manera completa, neutral y libre de error el desempeño operacional de la empresa (CPC 00).

La medida de calidad considerada, *accruals* totales, fue basada en el estudio de Dechow, Ge y Schrand (2010). Según Neelson y Skinner (2013), empresas con *accruals* totales altos tienden a poseer *accruals* discrecionales extremos. Esto es corroborado por Dichev, Graham, Harvey y Rajgopal (2013) que mostraron que el 50% de los *accruals* totales provienen de factores no discrecionales, como industria y condiciones macroeconómicas.

Además, Dechow et al. (2010) muestran que los *accruals* anormales son generalmente menos poderosos que los *accruals* totales en la detección de gerenciamiento de resultados en *SEC enforcement releases*, lo que indica que el uso de los residuos del modelo de estimación como *accruals* discrecionales como *proxy* de baja calidad de resultados está sujeto a errores de Tipo II.

Cabe señalar que trabajos que contemplen series históricas en *BR-GAAP*S y NIIF's deben llevar en cuenta la pérdida de comparabilidad causado por la adopción de las NIIF's. Además, se debe separar el efecto líquido del impacto de las NIIF's en la calidad de los resultados reportados, controlando diferencias permanentes entre los grupos, así como los sesgos de comparaciones a lo largo del tiempo que podrían ser el resultado de tendencias. Así fue formulada la hipótesis de investigación:

H1: La adopción del NIIF's por las compañías abiertas brasileñas afecta significativamente el nivel de *accruals* totales.

La hipótesis se basa en el supuesto de aislar el impacto total de las NIIF's de factores exógenos que pudieran haber afectado los datos, para verificar su efecto en la calidad de la información contable. Santos (2015) explica que se perdió la posibilidad de medir el impacto real, ya que en Brasil no hubo una reconciliación integral, que partió de los valores calculados según el *BR-GAAP*S para valores apurados conforme a las NIIF's. En el intento de aislar el efecto, Cardoso, Souza y Dantas (2015) compararon los *accruals* discrecionales de conformidad para los dos estándares (*BR-GAAP*S e NIIF's) de un mismo conjunto de empresas en un mismo período. Los autores analizaron el año 2009. Este enfoque se limita debido a que sólo puede ser analizado este año por cuestiones de las empresas sólo haber publicado en los dos estándares ese año. Por lo que el campo de futuras investigaciones basada en esa metodología queda restringido.

Otra cuestión para analizar es el uso de *accruals* discrecionales como la parte anormal en la generación de los *accruals* totales como *proxy* de calidad es que los residuos estimados por los modelos customizados tienen como hipótesis que no existe diferencia en ambas las diferencias efecto, NIIF's y Gobernanza corporativa. Por último, cabe señalar en este punto que el objetivo del trabajo no es analizar cual la mejor *proxy* sobre calidad de los resultado y si analizar el impacto de un conjunto de normas sobre la calidad de los resultado reportados mediante esta.

3. METODOLOGIA

La muestra del estudio comprende todas las empresas de capital abierto en la B3 entre el período 2004-2015. Fueron excluidas las empresas que participan en otras empresas, empresas de seguros y otras empresas en el sector financiero. Para el análisis de la convergencia de las NIIF's se utilizó la técnica estadística de crear un estimador de diferencia en diferencia. Las primeras diferencias provienen de los períodos pre y post NIIF's (evento), la segunda diferencia proviene de los segmentos de mercados en los que pertenecen las empresas de las muestras. Para este propósito se creó un *dummy* que toma el valor de 1 en las empresas listadas en los segmentos: nuevo mercado, nivel 1 de gobierno corporativo y nivel 2 de gobernanza corporativa, y 0 en el segmento tradicional-BOVESPA. De este modo nuestro estimador de diferencia en diferencia se da de la siguiente manera:

$$\delta' = (AT_{pos,1}^m - AT_{pos,0}^m) - (AT_{pre,1}^m - AT_{pre,0}^m) \quad (\text{Ecuación 1})$$

No que:

- $AT_{pos,1}^m$ es la media dos *accruals* totales después de la adopción de las NIIF's de las empresas enumeradas en los segmentos: nuevo mercado, nivel 1 y nivel 2 de gobernanza corporativa; $AT_{pos,0}^m$ es la media de los *accruals* totales después de la convergencia de las NIIF's de las empresas listadas en el segmento tradicional-BOVESPA;
- $AT_{pre,1}^m$ es la media de los *accruals* totales antes de la convergencia de las NIIF's de las empresas listadas en los segmentos: nuevo mercado, nivel 1 de gobernanza corporativa y nivel 2 de gobernanza corporativa;
- $AT_{pre,0}^m$ es la media de los *accruals* totales antes de la convergencia de las NIIF's de las empresas listadas en el segmento tradicional-BOVESPA.

En otras palabras, δ' es la diferencia, a lo largo del tiempo, de las diferencias de las medias de los *accruals* totales de las diferencias de los segmentos de mercados en que están listadas y las normas de presentación (*BR-GAAP*s y NIIF's).

Como lo expuesto en la introducción, el uso de *accruals* discrecionales como la parte anormal en la generación de los *accruals* totales como *proxy* de calidad es que los residuos estimados por los modelos customizados tienen como hipótesis que no existe diferencia en ambas las diferencias efecto (NIIF's y Gobernanza corporativa). Una posible solución sería introducir 2 *dummies* a cualquiera de los modelos customizados de generación de *accruals* discrecionales, por ejemplo, Jones modificado (1995).

- 1 *dummy* que toma el valor de 1 se la empresa pertenece a los segmentos diferenciados de gobernanza corporativa y 0 caso contrario;
- Y una *dummy* que toma el valor de 1 para a informaciones presentadas mediante NIIF's e 0 caso contrario.

El problema de este abordaje proviene que usar los *accruals* anormales resultantes mediante esta metodología controla el efecto de pertenecer a niveles de gobernanza corporativa diferenciados y el efecto de presentación de mediante las normas NIIF's y *BR-GAAP*s de forma separada. Luego no es razonable esperar que el efecto de las NIIF's sea igual para todas las empresas de la muestra sin importar el nivel de gobernanza a la cual la empresa pertenece, pues esperase que el efecto de la convergencia sea menor para las empresas con niveles de gobernanza corporativa diferenciados. Así el modelo de IFRS se describe a seguir:

$$TAit = \delta' + \beta_1 (1/A.Tit-1) + \beta_2 (\Delta RECit - \Delta C.Rit) + \beta_3 PPEit + \beta_4 [(1 + k) \Delta Rit - \Delta C.Rit] + \beta_5 (TAit-1) + \beta_6 (CrRit+1) + \beta_7 [Rit] + \beta_8 [Dit] + \beta_9 (\Delta Rit) + \beta_{10} (FCOit) + \beta_{11} (FCOit-1) + \epsilon it$$

El parámetro de interés post δ mide la disminución en los valores de los *accruals* totales en cada una de las ecuaciones debido a la convergencia IFRS del supuesto de que ambas compañías cotizan en el segmento BOVESPA y las empresas tradicionales con diferentes niveles de gobernanza corporativa siempre que no otros efectos. Como se muestra en las ecuaciones modificada para

modelar el efecto de la convergencia de las NIIF (H1).

La regresión se estimó mediante *pooling independent cross-sectional*. El efecto de las NIIF's se estimó por el método *Difference in Difference* - DD, alternativamente se estimó mediante el estimador de *Difference in Difference* con *Propensity score Matching*-DDPSM, que es la combinación de combinaciones de metodologías PSM y DD. Esta metodología, además de eliminar los sesgos de las características no observables por DD, también minimiza el sesgo de la distribución de las características observables y la falta de apoyo común por PSM. Es decir, por el PSM parease las observaciones empresa-año control con las observaciones empresa-año tratadas conforme a características observables similares en el período anterior al tratamiento (año base), luego con la submuestra de no tratadas seleccionada por el PSM, se estima el efecto medio a través del DD.

4. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

Conforme a lo explicado, para modelar el efecto de la convergencia de las NIIF's (H1), utilizaremos las estimaciones del estimador de DD. Pero antes de su uso para rechazar o no la hipótesis es pertinente algún análisis previo, se analizó, si las primeras diferencias de los períodos pre y post NIIF's (evento) tienen varianzas desiguales y medias estadísticamente diferentes entre sí. La siguiente tabla muestra las estadísticas descriptivas:

Variable	Media	Mediana	Desviación Estándar	Asimetría	Curtosis	Asimetría Coeficiente	Curtosis Test P-value
Accruals Totales	-0,0210	-0,0002	0,0734	-0,837	4,4822	387,97	0,000
Flujo de Efectivo Operacional	0,0069	0	0,0322	2,1235	10,315	8086,3	0,000
Resultado Líquido	0,0272	0	0,0972	1,9990	9,0307	10218	0,000
Ingresos Líquidos	0,0002	0	0,0001	17,876	35,238	9196,6	0,000

$$Accruals\ Totales\ (TA) = [(\Delta AC_t - \Delta Disp_t) - (\Delta PC_t - \Delta Div_t) - Depr_t] / A_{t-1}$$

AT_t Accruals Totales de la empresa en el período t; ΔAC_t variación del activo circulante de la empresa al final del período t-1 para el final del período t; $\Delta Disp_t$ variación de activo disponible de la empresa al final del período t-1 para el final del período t; ΔPC_t variación del pasivo circulante de la empresa al final del período t-1 para el final del período t; ΔDiv_t variación de los financiamientos e préstamos de corto plazo de la empresa al final del período t-1 para el final del período t; $Depr_t$ monto de los gastos con depreciación y amortización de la empresa durante el período t; A_{t-1} activo total de la empresa al final del período t-1.

Flujo de efectivo operacional (FCO): Para el período 2004-2008 fue obtenido por la reconstrucción de la Demostración de Flujo de Efectivo a través del método indirecto, para los demás años fue colectados directamente de la Demostración de Flujo de Efectivo. Resultado Líquido (E) e Ingresos Líquidos (I): Colectados directamente de la Demostración de Resultado (DRE). Todas las variables están escaladas por el activo total del final del año t-1.

Tabla 1: Estadística descriptiva de las variables

Fuente: elaboración propia, (2019)

En el cálculo de las estadísticas descriptivas, en términos generales los resultados indican que los valores extremos pueden interferir en el cálculo de la media. Para el análisis de la normalidad

se utilizó el *skewness and kurtosis normality test* (sktest), el cual es similar en espíritu a la prueba Jarque-Bera en la estimación de la normalidad a través de la asimetría y curtosis, pero el sktest contiene ajustes para el tamaño de la muestra (MARCHENKO & GENTON, 2010).

Los resultados rechazan la hipótesis que las variables siguen una distribución normal. Estos resultados dan indicios de que las medias y las varianzas en la muestra no serán iguales entre los grupos. Así, después del rechazo que las variables siguen una distribución normal se utilizó la prueba no paramétrica de correlación de Spearman. Los trabajos anteriores han empleado esta prueba como el indicado para el análisis de las correlaciones cuando las variables no siguen una distribución normal (PAULO, 2007). Los coeficientes de correlación de Spearman de las variables analizadas se presentan en la siguiente tabla.

	AT_t	FCO_t	E_t	R_t	TA_{t-1}	FCO_{t-1}
AT_t	1,0000					
FCO_t	-0,317*	1,0000				
E_t	0,1873*	0,321*	1,0000			
R_t	0,4468*	0,3008*	0,1954*	1,0000		
TA_{t-1}	0,3304*	0,0402**	0,0475**	0,2647*	1,0000	
FCO_{t-1}	0,2925*	0,5117*	0,2529*	0,0536***	0,1015*	1,0000

*** Correlación significativa al nivel de 0.10 (bicaudal). ** Correlación significativa al nivel de 0.05 (bicaudal). * Correlación significativa al nivel de 0.01 (bicaudal).

Tabla 2: Análisis de correlación de Spearman

Fuente: elaboración propia (2019)

Los resultados muestran una correlación negativa significativa entre los *accruals* totales corrientes (AT_t) y el flujo de efectivo corriente (FCO_t). Como se esperaba, el resultado de las correlaciones de las variables *accruals* totales corrientes (AT_t) con los *accruals* totales del período anterior TA_{t-1} y con el flujo de efectivo operacional del año anterior FCO_{t-1} .

En este punto, antes de cualquier inferencia sobre las medias fue testada la igualdad de las varianzas de los períodos pre y post NIIF's (evento), dado que se rechazó la hipótesis de normalidad de las variables. Así, se utilizó el Test de Levene para probar la igualdad de las varianzas. Los resultados de la prueba de Levene se encuentran en el anexo 1. Os resultados rechazaron la hipótesis de igualdad de las varianzas de las *accruals* totales (AT) cuando se desglosa en dos submuestras, tanto por el criterio segmento de mercado (nivel tradicional y los diferentes niveles de gobernanza corporativa) como por el criterio de la convergencia de las NIIF's de acuerdo con criterios de presentación en el período de presentación voluntaria. Así fue utilizado el t test para probar a igualdad entre las medias con varianzas desiguales.

Nuestros coeficientes de intereses traen como resultado que las medias das empresas que están listadas en los segmentos de mercado; el nuevo mercado, el nivel de gobernanza 1 y el nivel de gobernanza 2 que presentaron de manera voluntaria de acuerdo con las NIIF's tienen en media

de mayor cantidad de *accruals* totales que las empresas listadas en el mercado tradicional y estadísticamente significativa. Al igual cuando se analizan las medias de los *accruals* totales entre los periodos pre y post NIIF's.

A pesar de que las medias entre los periodos pre y post NIIF's y las medias de las empresas con niveles de gobernanza corporativa y mercado tradicional son diferentes, estos resultados nada nos dicen sobre las diferencias entre ambas las diferencias entre las medias, los resultados por los cuales podremos inferir sobre el efecto del evento arriba mencionado, se presentan en las siguientes tablas 3 y 4.

Sin covariables de control					Con covariables de control				
Outcome Var.	AT	Desvío estándar	T	P> t	Outcome Var.	AT	Desvío estándar	T	P> t
Baseline					Baseline				
Control	-0,023				Control	-0,018			
Tratadas	-0,014				Tratadas	-0,011			
Diff (T-C)	0,009	0,007	5,07	0.000***	Diff (T-C)	0,008	0,007	2,16	0,000***
Follow-up					Follow-up				
Control	-0,024				Control	-0,017			
Tratadas	-0,025				Tratadas	-0,019			
Diff (T-C)	-0,001	0,004	2,31	0.021**	Diff (T-C)	-0,001	0,004	2,69	0,021**
Diff-in-Diff	-0,011	0,005	3,66	0.000***	Diff-in-Diff	-0,009	0,005	2,96	0,000***
R ² ajustado: 0.05					R ² ajustado: 0.23				
Numero de observaciones DIFF-IN-DIFF: 3137									
			Baseline	Follow-up	Total				
	Controle:		788	522	1310				
	Tratadas:		965	862	1827				
	Subtotales		1753	1384	3137				

*** Correlación significativa al nivel de 0.10 (bicaudal). ** Correlación significativa al nivel de 0.05 (bicaudal). * Correlación significativa al nivel de 0.01 (bicaudal).

Tabla 3: Estimador de diferencia en diferencia

Fuente: elaboración propia (2019)

Los resultados confirman la hipótesis, la adopción de las NIIF's por las compañías abiertas brasileñas afectó significativamente el nivel de *accruals* totales (-0.011), a pesar de un R² ajustado igual al 5%, el cual puede parecer bajo; el estimador δ explica más del 20% de la diferencia total, que cuando se estima el modelo con las variables de control, este modelo irrestricto tiene un R² ajustado inferior a 0.25. Otro punto para observar es que aún las diferencias dentro del grupo

entre las observaciones tratadas y control es poco, las diferencias de las diferencias, además de ser estadísticamente significativa en un nivel del 99%, también es económicamente significativa, pues estas diferencias sólo caen 0.002 (0.011-0.009) al insertar las covariables de control.

Con la intuición de que el grupo de observaciones de control sea lo más similar posible al grupo de observaciones de tratamiento fueron pareadas las observaciones de control de empresa-años con las observaciones empresa-año tratadas de acuerdo con las características observables similares en el período anterior al tratamiento (año de referencia). Con la submuestra de no tratadas seleccionada por el PSM, se estima el efecto medio a través del DD.

Outcome Var.	AT	Desvío estándar	T	P> t
Baseline				
Control	-1,201			
Tratadas	-17,981			
Diff (T-C)	-16,78	7,427	2,08	0.008**
Follow-up				
Control	-6,371			
Tratadas	-26,52			
Diff (T-C)	-20,15	8,328	4,88	0.000***
Diff-in-Diff	-3,37	11,18	4,79	0.000***
Pseudo R ² : 0.13				
Numero de Observaciones DIFF-IN-DIFF with Propensity Score: 3137				
	Baseline	Follow-up		
Control:	788	522		
Tratada:	965	862		
Subtotales	1753	1384		

*** Correlación significativa al nivel de 0.10 (bicaudal). ** Correlación significativa al nivel de 0.05 (bicaudal). * Correlación significativa al nivel de 0.01 (bicaudal).

Tabla 4: Estimador DDM con variables de control

Fuente: elaboración propia, (2019)

Los resultados de la tabla 4, en líneas generales, confirman los hallazgos de la tabla 3 sobre la adopción del IFRS por las compañías abiertas brasileñas afectó significativamente el nivel de accruals totales, cuando estimado un modelo *logit* que toma o valor de 1 se la empresa presento mediante NIIF's no periodo de presentación voluntaria y pertenece a niveles de gobernanza corporativa diferenciados y 0 caso contrario.

Así, con base en las evidencias hasta aquí presentadas, se hace necesario estimar los efectos del tratamiento de distribución, pues se espera que el efecto de la convergencia no sea homogéneo. Es decir, los efectos del tratamiento de los cuantiles. Por ejemplo, la aplicación empírica en este trabajo considera que el efecto de la convergencia de las NIIF's controlando su nivel de gobernanza

corporativa y las demás variables que se presume son factores importantes en la generación de los *accruals* totales difiere entre las observaciones con niveles de *accruals* totales situados en el cuartil inferior de aquellos situados en el cuartil superior. La siguiente tabla muestra el efecto.

Outcome Variables	Quantis				
	0,10	0,25	0,50	0,75	0,90
Baseline					
Control	-0,310	-0,085	-0,012	0,025	0,098
Tratada	-0,478	-0,059	0,005	-0,005	0,041
Diff (T-C)	-0,168*	0,026*	0,007***	-0,020***	-0,057*
Follow-up					
Control	-0,656	-0,124	-0,018	0,020	0,107
Tratada	-0,747	-0,133	-0,013	0,007	0,078
Diff (T-C)	-0,091	-0,009***	0,005***	-0,013***	-0,029
Diff-in-Diff	0,077	-0,036**	-0,012***	-0,007**	0,027
Número de Observaciones DIFF-IN-DIFF: 3137					
Controle:		788	522		
Tratada:		965	862		
Subtotales		1753	1384		
Nivel de <i>accruals</i> totales por percentil					
Var.	0,10	0,25	0,50	0,75	0,90
AT	-0,5060318	-0,0974514	-0,0066573	0,0069807	0,0725411

*** Correlación significativa al nivel de 0.10 (bicaudal). ** Correlación significativa al nivel de 0.05 (bicaudal). * Correlación significativa al nivel de 0.01 (bicaudal).

Tabla 5: Resultados do DDM Inter cuartil

Fuente: elaboración propia, (2019)

En este punto cabe resaltar que para evaluar el estimador en cada uno de los puntos percentiles escogidos, las regresiones no fueron estimadas en los cortes de cada punto. Al contrario de esto, fueron estimados mediante regresión cuantilica debido a la complejidad de las interacciones entre el estimador δ y las demás variables de controles de los modelos customizados discutidos anteriormente en la generación de los *accruals* totales.

El análisis es consistente con la idea de que el efecto de la convergencia de las NIIF's difiere entre las observaciones con relativamente altos niveles de *accruals* totales e individuos niveles de *accruals* totales relativamente bajos. El efecto de la convergencia NIIF's y pertenecer a un nivel diferenciado de gobernanza corporativa tiene un mayor nivel de *accruals* totales que los pertenecientes al mercado tradicional para los puntos percentiles extremos (0.90 y 0.10) pero como visto estas diferencias no son significativas como esperado.

Por otro lado, las diferencias de las diferencias de los *accruals* totales muestran una relación

negativa estadísticamente significantes para los puntos percentiles entorno de la mediana (0.25, 0.50 e 0.75) lo que se traduce a que empresas pertenecientes a un nivel diferenciado de gobernanza corporativa y pasar a presentar sus estados financieros mediante NIIF's implica un efecto negativo a la generación de los *accruals* totales.

Los resultados confirman el impacto de las NIIF's sobre el nivel de *accruals* totales, económicamente significativo. Resultando en un estimador δ " eficiente y no sesgado por efectos de otros fenómenos que hayan ocurrido simultáneamente como el *book-tax-difference* BTD. Congruente con los resultados de trabajos anteriores (DECHOW ET AL., 2003; PAE, 2005; PAULO, 2007; KLANN & BEUREN, 2015).

Los resultados muestran que existe diferencia en el efecto de la convergencia en todos los cuantiles. Los resultados también corroboraron nuestras sospechas de que el efecto de las NIIF's y niveles diferenciado de gobernanza corporativa fue diferente en la distribución condicional de los puntos percentiles de los *accruals* totales.

5. CONCLUSIONES

La presente investigación tuvo el propósito de analizar el efecto de la convergencia de las normas Internacionales de Información Financieras. La muestra de este estudio fue compuesta por todas las compañías abiertas listadas en B3 en el período 2004 y 2015. Para el análisis del efecto de la convergencia de las NIIF's se utilizó la técnica estadística de crear un estimador de diferencia en diferencia para medir el impacto económico en el nivel de los *accruals* totales debido a la convergencia. Para este propósito las primeras diferencias provienen de los niveles diferenciados de gobernanza corporativa en que las empresas están inseridas. Las segundas diferencias provienen de los períodos pre y post NIIF's.

Con base en los resultados, las empresas que están listadas en los segmentos de mercado, nuevo mercado, nivel de gobernanza 2 y nivel de gobernanza 1 que presentaron de manera voluntaria de acuerdo con las NIIF's poseen en media menor cantidad de *accruals* totales que las empresas listadas en el mercado tradicional.

Los resultados confirman la hipótesis (H1), la adopción del NIIF's por las compañías abiertas brasileñas afectó significativamente los niveles de calidad de resultados. Las diferencias de las diferencias entre las empresas que presentaron de manera voluntaria mediante las normas NIIF's y listadas en los segmentos diferenciados de gobernanza corporativa, obtuvieron un efecto diferenciado y más tenue debido a la dinámica de interacción normas de como las NIIF's debe implicar en un efecto menor de que en las empresas con gobernanza corporativa menos inferiores.

Por otro lado, el efecto de la convergencia fue diferenciado para cada uno de los cuantiles, se observaron que las diferencias fueron más pronunciadas en los cuantiles inferiores. Es decir, la convergencia de las NIIF y pertenecer a niveles de gobernanza corporativa son un factor negativo

y diferenciado a las empresas del mercado tradicional.

Los resultados del análisis de cuantiles encontraron que para los cuantiles en la parte baja de la distribución de los *accruals* totales, las variables flujo de efectivo de las operaciones y *accruals* totales del año anterior no tienen una relación inversa con las *accruals* totales para el período y la hipótesis de que las *accruals* totales del período anterior se invierten en el período actual solo se nota en el cuantil (.90).

Los resultados muestran de hecho que la relación dependerá del posicionamiento en relación con el cuantil, por lo que esta reversión solo es observable cuando las empresas tienen alto grado de *accruals* totales acumulados. Esto es, gran cantidad de *accruals* totales positivos. Los impactos de las relaciones son positivos para las observaciones del año de la compañía con el nivel de *accruals* totales que se encuentran entre los cuantiles más bajos y negativos sobre los *accruals* totales que se refieren a los cuantiles superiores.

Los hallazgos de esta investigación contribuyen a aumentar las discusiones académicas en el campo contable de la investigación, especialmente en el área de contabilidad y usuarios externos, ya que no existe un consenso sobre el efecto convergencia de las NIIF's y el aumento de calidad de resultados.

Este efecto fue diferente entre las empresas que presentaron voluntariamente mediante las NIIF's y que forman parte de los niveles diferenciados de gobernanza corporativa de B3, contribuyendo así a proporcionar una metodología para trabajos futuros, para aislar el efecto de las NIIF's en la estimación de *accruals* totales para el análisis de series históricas que comprenda el período de convergencia, mostrándose un estimador más robusto que una *dummy* de convergencia ($\beta_1 NIIF's_{it}$). Estos resultados son importantes para la consideración de la adopción de las NIIF's en el Sistema de Información Financiera de los países que aún no lo han hecho como Estados Unidos.

Partiendo de los resultados sugiere a los países como los Estados Unidos llevar a cabo un proceso de convergencia con un período híbrido, donde las informaciones financieras puedan ser presentadas mediante *US-GAAP* y NIIF's. Evaluar el impacto de estas normas de información financiera no solo en el nivel de *Earning Quality*-EQ sino también, analizar el efecto sobre: *conditional conservatism*, *timeliness* and *value-relevance*. Entre las limitaciones de la investigación, tiene que los resultados están restringidos al período y la muestra investigada. Con respecto al estimador de diferencia en esta diferencia se limita al efecto causado por la convergencia y el nivel de gobernanza corporativa, por lo que las generalizaciones deben entenderse en este escenario.

Para futuras investigaciones se puede complementar el estudio aquí presentado mediante la creación de que las primeras diferencias no provengan de los niveles de gobernanza corporativa como, por ejemplo: sectores regulados y no regulados, porte, *proxy* que mide que capture nivel de inversiones en activos intangibles u otras características de las compañías. Así como un estudio que analice las diferencias de las diferencias en el sector bancario. En lo referente a mejoras metodológicas tenemos: el estudio del impacto de las diferencias a través de regresiones hedónicas. Además, se pueden investigar se los márgenes de elasticidades entre el efecto de la convergencia no presentan diferencias cuando las informaciones se presentan a través de las NIIF's o el patrón local anterior.

REFERÊNCIAS

BARRON, Orié., SHENG, Xuguang., THEVENOT, Maya. **The information environment and cost of capital**. Research Program on Forecasting, Department of Economics The George Washington University, 2012.

BHOJRAJ, Sanjeev., SWAMINATHAN, Bhaskaran. **How does the corporate bond market value capital investments and accruals?** Review of Accounting Studies, v.14, n. 1, mar. 2009.

CARDOSO, Ricardo Lopes. Regulação econômica e escolhas de práticas contábeis: evidências no mercado de saúde suplementar brasileiro. 2005. Tese (Doutorado em Controladoria e Contabilidade: Contabilidade) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005.

CHRISTENSEN, Hans. B., et al. **Incentives or standards:** What determines accounting quality changes around IFRS adoption? European Accounting Review. v. 24, n. 1, feb. 2015.

DECHOW, Patricia, WEILI Ge, SCHRAND, Catherine. **Understanding earnings quality:** A review of proxies, their determinants and their consequences. Journal do Accounting and Economics. v. 50. n. 2-3, dec. 2010.

_____. SLOAN, Richard. G. **Executive incentives and the horizon problem:** An empirical investigation. Journal of accounting and Economics. V. 14, n. 1, mar. 1991.

_____. SLOAN, Richard. G., SWEENEY, Amy. P. **Detecting earnings management.** Accounting review, v. 70, n. 2, apr. 1995.

_____. KOTHARI, S. P., & WATTS, Ross. L. **The relation between earnings and cash flows.** Journal of accounting and Economics, v. 25, n. 2, may. 1998.

_____. SKINNER, Douglas. J. **Earnings management:** Reconciling the views of accounting academics, practitioners, and regulators. Accounting horizons, v. 14, n. 2, may. 2000.

_____. & DICHEV, I. D. **The quality of accruals and earnings:** The role of accrual estimation errors. The accounting review, v. 77, n. 1, jul. 2001.

DEFOND, Mark. L. **Earnings quality research:** Advances, challenges and future research. Journal of Accounting and Economics, v. 50, n. 2-3, dec. 2010.

DICHEV, Ilia. D., et al. **Earnings quality:** Evidence from the field. Journal of Accounting and Economics, v. 56, n. 2-3, dec. 2013.

HUGHES, John. S., LIU, Jing., LIU, Jun. **Information asymmetry, diversification, and cost of capital.** The accounting review, v. 82, n. 3, may. 2007.

JEANJEAN, Thomas., STOLOWY, Hervé. **Do accounting standards matter?** An exploratory analysis of earnings management before and after IFRS adoption. Journal of accounting and public policy, v. 27, n. 6, nov. - dec. 2008.

JONES, S. **Development of financial accounting theory.** In: Gary J. Previts , Dale L. Flesher (Org.). The Routledge Companion to Financial Accounting Theory. 2015. E-book.

KANG, Sok-Hyon. H. SIVARAMAKRISHNAN, K. **Issues in testing earnings management and an instrumental variable approach.** Journal of Accounting Research, v. 33, n. 2, 1995.

KLANN, Roberto Carlos; BEUREN, Ilse Maria. Gerenciamento de resultados: análise comparativa de Empresas brasileiras e inglesas antes e após a adoção das IFRS. In: CONGRESSO ANPCONT, 5., 2011, Vitória/ES. **Anais...** Espírito Santo: ANPCONT, 2011.

LOPES, Alexandre. B. Teoria dos contratos, governança corporativa e contabilidade. In: LOPES, Alexandro Broedel; IUDÍCIBUS, Sérgio de. (Org.). **Teoria avançada da contabilidade.** São Paulo: Atlas, 2004.

LOPES, Ricardo C., REZENDE, Flavio. S. de S., MOURA Manuela, D., **Impactos da Adoção do IFRS na Acumulação Discricionária e na Pesquisa em Gerenciamento de Resultados no Brasil.** Revista Universo Contábil, v. 11, n. 2, 2015.

MARTINEZ, Antonio L. **"Gerenciamento" dos resultados contábeis: estudo empírico das companhias abertas brasileiras.** Tese (Doutorado em Controladoria e Contabilidade: Contabilidade) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002.

MARCHENKO, Yulia. V., GENTON, Marc. G. **A suite of commands for fitting the skew-normal and skew-t models.** Stata Journal, v. 10, n. 4, 2010.

NELSON, Mark. W., SKINNER, Douglas. J. **How should we think about earnings quality?** A discussion of "Earnings quality: Evidence from the field". Journal of Accounting and Economics, v. 56, n. 2-3, oct. 2013.

PAE, Jinham. **Expected accrual models:** the impact of operating cash flows and reversals of accruals. Review of Quantitative Finance and Accounting, v. 24, n. 1, oct. 2004.

PAULO, Edilson. Manipulação das informações contábeis: uma análise teórica e empírica sobre os modelos operacionais de detecção de gerenciamento de resultados. 2007. Tese (Doutorado em Controladoria e Contabilidade: Contabilidade) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007.

RONEN, Joshua., YAARI, Varda. L. **Demand for the truth in principal-agent relationships.** Review of accounting studies, v. 12, n. 1, jul. 2006.

_____. **Policy reforms in the aftermath of accounting scandals.** Journal of Accounting and Public Policy, v. 21, n. 4-5, 2002.

_____. YAARI, Varda. L. **Earnings management** – emerging insights in theory, practice, and research. Springer Series in Accounting Scholarship, 2008.

SANTOS, Edilene. S. **Impacto total da implementação do IFRS no lucro e patrimônio líquido das empresas brasileiras.** BASE - Revista de Administração e Contabilidade da UNISINOS, v. 12, n. 3, p. 225-241, 2015.

SEC. Securities and Exchange Commission. **Work plan for the consideration of incorporating international financial reporting standards into the financial reporting system for US issuers.** Exploring a Possible Method of Incorporation. May. 2011.

SILVA, Ricardo L. M. da. **Adoção completa das IFRS no Brasil: qualidade** das demonstrações contábeis e o custo de capital próprio. 2013. Tese (Doutorado em Controladoria e Contabilidade:

Contabilidade) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2013.

MACHADO, Marcio. A. V., SILVA FILHO, Augusto. C. da. CALLADO, Aldo. L. C. **O processo de convergência às IFRS e a capacidade do lucro e do fluxo de caixa em prever os fluxos de caixa futuro:** evidências no mercado brasileiro. Revista de Contabilidade e Organizações, v. 8, n. 21, 2014.

Kleber Ávila Ribeiro

ribeirokleber68@gmail.com

Mestrando em Planejamento Territorial e Desenvolvimento Social pela Universidade Católica do Salvador (UCSal), com Graduação em Economia pela UCSal. Especialista em Docência do Ensino Superior pela Universidade Salvador (UNIFACS), com MBA em Gestão de Cooperativas pela Universidade Católica de Pernambuco (UNICAP).

Jair Sampaio Soares Junior

jairsoaresjr@yahoo.com.br

Doutor, Mestre e Especialista em Administração pela Universidade Federal da Bahia (UFBA), com Especialização em Inteligência Competitiva pela UFBA e Graduação em Estatística pela Escola Superior de Estatística da Bahia (ESEB). Tem experiência nas áreas de Estatística e Marketing, com ênfase em Sistemas de Informação, atuando principalmente nos seguintes temas: indicadores, sistemas de suporte à decisão, sistemas de informação de marketing, pesquisa de marketing e data mining.

Faculdade Adventista da Bahia

BR 101, Km 197 – Caixa Postal 18 – Capoeiruçu - CEP: 44300-000 - Cachoeira, BA

Revista Formadores
Caderno de Gestão e Negócios

O APL COMO INSTRUMENTO DE INDUÇÃO AO DESENVOLVIMENTO LOCAL: O CASO DA CADEIA PRODUTIVA DA OVINOCAPRINOCULTURA NO MUNICÍPIO DE JUAZEIRO-BA

RESUMO

O presente estudo tem por objetivo, levando-se em conta o atual estágio em que se encontra a cadeia produtiva da ovinocaprinocultura no município de Juazeiro-BA, mostrar a importância de se constituir um Arranjo Produtivo Local (APL) para a promoção do desenvolvimento social e econômico do território objeto deste estudo, mediante integração de todos os elos que constituem a cadeia produtiva (genética, carne e leite), tornando a atividade mais competitiva mediante inserção de seus produtos em novos mercados e da intercooperação com as demais unidades produtivas localizadas dentro do território baiano, com vistas a promover o desenvolvimento econômico sustentável da ovinocaprinocultura no município de Juazeiro-BA. A pesquisa transcorreu no período de janeiro a junho de 2019, foram aplicados questionários estruturados com 300 (trezentos) produtores rurais, o tratamento estatístico dos dados (primários e secundários) possibilitou a elaboração de gráficos, tabelas e mapas, considerando os sistemas de produção, formas de distribuição e comercialização dos produtos oriundos da cadeia produtiva da ovinocaprinocultura no município de Juazeiro-BA. Durante a pesquisa pode-se concluir que a organização em APL da cadeia produtiva existente possibilitará a elaboração e implementação de um plano de ações desenvolvidas para o mercado consumidor nos principais centros de consumo, com ações de ativação de compra dos produtos derivados da ovinocaprinocultura juazeirense, visto que propiciará ampliação de novos mercados, posicionando as principais características dos produtos, permitindo melhores preços e conseqüentemente melhor rentabilidade nos processos de produção, processamento e comercialização dos produtos.

PALAVRAS-CHAVE:

Cadeia Produtiva. Arranjo Produtivo Local. Desenvolvimento Local. Ovinocaprinocultura. Desenvolvimento Rural.

RIBEIRO, Kleber Ávila; JUNIOR, Jair Sampaio Soares. **O APL como Instrumento de Indução ao Desenvolvimento Local: O Caso da Cadeia Produtiva da Ovinocaprinocultura no Município de Juazeiro-BA.** Revista Formadores - Vivências e Estudos, Cachoeira - Bahia, v. 12, n. 6, p. 22-46, out. 2019.

ABSTRACT

This study aims, taking into account the current stage of the sheep production chain in the municipality of Juazeiro-BA, show the importance of establishing a Local Productive Arrangement (LPA) for the promotion of social development. of the territory object of this study, by integrating all the links that constitute the productive chain (genetics, meat and milk), making the activity more competitive by inserting its products in new markets and intercooperation with the other productive units located inside. Bahia, with a view to promoting the sustainable economic development of sheep farming in the municipality of Juazeiro-BA. The research took place from January to June 2019, were applied structured questionnaires with 300 (three hundred) rural producers, the statistical treatment of data (primary and secondary) allowed the elaboration of graphs, tables and maps, considering the production systems, distribution and commercialization of products from the sheep production chain in the municipality of Juazeiro-BA. During the research it can be concluded that the APL organization of the existing production chain will enable the elaboration and implementation of an action plan developed for the consumer market in the main consumption centers, with activation actions for the purchase of juazeirense sheep products, since it will provide expansion of new markets, positioning the main characteristics of the products, allowing better prices and consequently better profitability in the processes of production, processing and marketing of products.

KEYWORDS:

Production Chain. Local Productive Arrangement. Local Development. Sheep Farming. Rural Development.

1. INTRODUÇÃO

A competitividade exigida pelo processo de globalização frequentemente impõe a implementação de atividades econômicas incompatíveis com as necessidades sociais de comunidades locais e com a dinâmica da natureza, assim como promove a concentração de assentamentos humanos e atividades econômicas (FAVARETO, 2007) Atualmente, um dos grandes desafios que se coloca para o desenvolvimento rural na região semiárida brasileira é identificar as oportunidades econômicas que se apresentam para os produtores rurais. Nas áreas mais secas dos sertões, historicamente, a ovinocaprinocultura sempre desempenhou um papel importante na economia local e regional, e constituiu-se em uma das principais atividades da agricultura familiar. Em vários estudos das cadeias produtivas regionais, esse segmento produtivo é relegado a uma posição marginal, quando não é apontado como entrave ao desenvolvimento dos segmentos produtivos do agronegócio nacional.

A atividade da ovinocaprinocultura se faz presente em todo o Estado da Bahia, encontrando-se mais concentrada na região semiárida. Tal região caracteriza-se por apresentar adversas condições edafoclimáticas para prática de qualquer atividade agropecuária. Contudo, devido à facilidade de se adaptar às características de qualquer bioma em que estejam inseridos, ovinos e caprinos se adaptaram e se desenvolveram muito bem às características do semiárido, especificamente àquelas existentes no bioma caatinga. Atualmente a Bahia detém o maior rebanho de caprinos e ovinos do País, fazendo com que o Governo do Estado firmasse parcerias com o Governo Federal, visando à consecução de políticas públicas com o objetivo de melhorar a qualidade de vida, através do aumento da renda dos pequenos produtores rurais e suas famílias, fixando o homem no campo e tornando sua atividade viável economicamente.

O município de Juazeiro-BA, localizado na região Norte do Estado, na divisa com o Estado de Pernambuco, detém o segundo maior rebanho estadual (IBGE, 2016). Tradicionalmente, a ovinocaprinocultura no território em estudo é desenvolvida, em sua maioria, por agricultores familiares, em um sistema extensivo, associada a práticas tradicionais de manejo alimentar e sanitário, levando à produtividade de baixa eficácia da ovinocaprinocultura de corte (IBGE, 2016).

A ovinocaprinocultura se reveste de especial importância social e econômica para os ecossistemas do semiárido brasileiro, dadas às poucas alternativas econômicas para a região (LIMA; BAIARDI, 2001).

Estudos revelam que apesar da definição de objetivos sociais e ecológicos que contemplem as discussões sobre a sustentabilidade no desenvolvimento regional, é recorrente a operacionalização de objetivos econômicos de forma a fragilizar as dimensões sociais e econômicas na implementação de programas estatais que visem viabilizar a ovinocaprinocultura no município de Juazeiro-BA. Surge assim, a necessidade de repensar o desenvolvimento regional para além dos interesses econômicos hegemônicos, buscando como fundamento a valorização da cultura, da dinâmica da natureza e os interesses legítimos das comunidades locais no processo produtivo.

De acordo com IBGE (2016), o rebanho de caprinos encontrava-se acima de 9 milhões de cabeças. A Região Nordeste é responsável por 90,0% do plantel, o Estado da Bahia é o detentor do maior rebanho da região (36,6%), cabendo aos municípios baianos de Casa Nova e Juazeiro os maiores plantéis de caprinos, respectivamente.

Face à posição de destaque que ocupa em escala regional, a pesquisa justifica-se pelo fato de Juazeiro ser o segundo maior produtor de caprinos e ovinos do Nordeste, e a ovinocaprinocultura juazeirense se revestir de importância econômica para os produtores rurais envolvidos nos seis elos constitutivos da cadeia produtiva (fornecedores de insumos, distribuidores de insumos, pecuaristas de corte e leite, indústria processadora, distribuidores atacadistas e varejistas). Embora a maioria dos criadores pratique a atividade de modo extensivo e com o uso de práticas tradicionais, a cadeia produtiva possui relativa organização e envolvimento de instituições, públicas e privadas, que através de projetos e programas buscam criar sustentabilidade para o desenvolvimento da atividade.

Face o exposto, levando-se em conta o cenário atual que a cadeia produtiva da ovinocaprinocultura juazeirense se encontra, o desenvolvimento de um Arranjo Produtivo Local (APL) constitui-se

importante instrumento para a promoção do desenvolvimento social e econômico do território em estudo, mediante integração de todos os elos que constituem a cadeia produtiva (genética, carne e leite), tornando a atividade mais competitiva mediante inserção de seus produtos em novos mercados e da intercooperação com as demais unidades produtivas localizadas dentro do território baiano, com vistas a promover o desenvolvimento econômico sustentável da ovinocaprinocultura no município de Juazeiro-BA.

2. METODOLOGIA

Para elaboração do presente estudo, realizou-se uma coleta de dados secundários acerca dos plantéis de caprinos e ovinos existentes no município de Juazeiro-BA e em seus oito sub-territórios (Abóbora, Carnaíba, Itamotinga, Junco, Juremal, Massaroca, Pinhões e Juazeiro), mediante consulta no site do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e em sua base de dados agregados, denominada Sistema IBGE de Recuperação Automática (SIDRA). Além de quantificar essa base de dados, a consulta teve por objetivo localizar a área geográfica onde se desenvolve a ovinocaprinocultura juazeirense.

Também foram realizadas consultas a sites especializados, artigos, livros, teses e dissertações sobre a temática proposta na pesquisa.

Foram coletados dados junto aos produtores rurais dos 8 (oito) sub-territórios que constituem o município de Juazeiro-BA, que tem na ovinocaprinocultura seu principal meio sustento e junto às instituições que servem de fomento e regulamentam a atividade. A pesquisa conseguiu atingir 300 (trezentos) criadores residentes no território objeto deste estudo.

O tratamento estatístico dos dados (primários e secundários) possibilitou a elaboração de gráficos, tabelas e mapas, considerando os sistemas de produção, formas de distribuição e comercialização dos produtos oriundos da cadeia produtiva da ovinocaprinocultura no município de Juazeiro-BA.

A coleta de dados primários se deu através de pesquisa de campo realizada entre os meses de janeiro a junho de 2019, contando com o apoio do SEBRAE Juazeiro e do Bioma Caatinga foi possível aplicar questionários e realizar entrevistas junto aos produtores de ovinos e caprinos, técnicos e pesquisadores das instituições de pesquisa e regulamentatórias envolvidas com a caprinovinocultura juazeirense. Em maio de 2017, o autor participou como ouvinte do Seminário sobre o Estudo do Complexo Agroindustrial da Ovinocaprinocultura Brasileira realizado na cidade de João Pessoa-PB. Tais informações permitiram elaborar, de forma didática, a presente pesquisa.

Para elaboração da pesquisa foi necessária utilização de procedimento empírico para entender a realidade da cadeia produtiva da ovinocaprinocultura no município de Juazeiro. Durante 30 dias foram realizadas visitas aos produtores rurais dos 8 (oito) sub-territórios de Juazeiro, neste período foram realizadas reuniões, entrevistas informais, visitas às feiras livres, curtumes, acompanhamento do cotidiano dos criadores e dos demais constitutivos da cadeia produtiva.

3. TERRITÓRIO E TERRITORIALIDADE: ASPECTOS TEÓRICOS E CONCEITUAIS

3.1. Processo de globalização e território

Os debates acerca da territorialização adquiriram maior importância a partir da década de 1990, sobretudo quando se trata de discussões sobre questões agrárias nos mais variados níveis e escalas, atreladas à outras atividades socioeconômicas (FONTE)

O início do século XX foi marcado pelo crescimento da economia, da política e das relações institucionais em nível global, fato que passou a exigir uma resposta local face ao acirramento da competição entre territórios e suas múltiplas escalas. Inicia-se um novo paradigma mundial: a globalização da economia e das sociedades. A partir de então, de forma contínua, os mercados e os sistemas produtivos começam a adquirir dimensões globais, fazendo com que os estados abandonem seu pragmatismo político e passem a optar pela elaboração de políticas que venham estimular organizações inovadoras, com novas informações, mediante o desenvolvimento de novas tecnologias de comunicação e transporte, de modo a facilitar e reforçar a interação entre as organizações.

O processo de globalização significa maior concorrência no mercado, o que exige ajustes contínuos nos sistemas produtivos dos países, regiões e cidades imersas no processo. Como as empresas não competem sozinhas, mas sim dentro do contexto de seu ambiente produtivo e institucional, a globalização promove novas formas de organização dos sistemas locais e regionais, de acordo com a nova divisão internacional do trabalho (VÁZQUEZ-BARQUERO, 2002, p.18).

Face a esse cenário de competição entre organizações e territórios, soluções inovativas mais flexíveis vem sendo criadas e novos espaços produtivos, como cidades e regiões, surgem para dar respostas estratégicas que lhes permitam superar as dificuldades impostas pela acirramento da concorrência entre os mercados. Segundo Vázquez-Barquero (2002), “[...] deve-se mais uma vez responder à questão da dinâmica produtiva e desenvolvimento, ou seja, de quais fatores determinam os processos de acumulação de capital, de forma a satisfazer as necessidades e demandas dos cidadãos.”

3.1.1. O processo de globalização

A princípio, o processo de globalização pode ser entendido por intermédio da utilização de indicadores de crescimento econômico. Entre as principais tendências está a abertura econômica que favoreceu ao aumento das relações de troca entre países, que intensificou o comércio internacional entre diferentes regiões do mundo, promovendo a internacionalização dos sistemas

de produção, a redução da participação econômica dos Estados e o aumento da participação das grandes corporações transnacionais na consecução e elaboração de políticas econômicas comerciais dos Estados, tirando proveito da localização em decorrência da integração entre países, favorecendo a liberalização para inserção de seus bens e serviços em novos mercados. As soluções inovadoras, no âmbito dos sistemas de comunicação e transporte, possibilitam a integração dos mercados e o escoamento da produção das corporações transnacionais, além de reduzir os custos das relações de troca e de produção.

[...] a globalização, associada internacional troca de bens e serviços e da internacionalização do capital e produção, não é nova. No entanto, a novidade da globalização atual é o fato de que a internacionalização dos mercados e da produção é associados com o aumento do uso de novas tecnologias de informação. A globalização de hoje difere claramente de experiências anteriores caracterizadas pela procura de matérias-primas ou novos mercados. O novo processo é reforçado por formas mais flexíveis de organização da produção, a formação e desenvolvimento de sistemas firmes e estratégico internacional de alianças, que, por sua vez, levam à criação de redes globais.(VÁZQUEZ-BARQUERO, 2002, p.20).

A globalização institucionalizou uma nova ordem econômica mundial e uma nova divisão internacional do trabalho. Os países industrializados passariam a liderar a economia mundial, pois praticam políticas comerciais que favorecem a entrada de fluxos de capital internacional e seus sistemas de produção encontram-se interligados por intermédio das relações de trocas de bens e serviços e de fatores de produção, como mão-de-obra e capital. Diante deste cenário, para evitar sua exclusão da nova ordem econômica mundial, resta às demais economias do mundo, em especial, dos países periféricos, aceitar as regras do livre comércio e da livre concorrência impostas pelos países industrializados. Portanto, pode-se salientar, que o processo de globalização impõe condições econômicas na dinâmica das cidades, de regiões e de localidades, que, por sua vez, acabam sofrendo influência pelo comportamento dos agentes econômicos locais.

O referido processo teve início nos primórdios da humanidade, uma vez que, nesta época, os países já estabeleciam relações de troca uns com os outros. Contudo, somente a partir de meados da década de 1990, quando do surgimento de novos processos produtivos que o conceito de globalização passou a ser amplamente difundido.

De acordo com a OCDE (1999), o processo de reestruturação da cadeia produtiva mundial, iniciado na década de 1970, que marcou o início de um novo período da economia internacional tinha chegado ao seu final. Inicia-se uma revolução tecnológica que, de forma gradativa, começa implementar novos marcos regulatórios na economia e na sociedade tanto em países industrializados como em vias de desenvolvimento.

O processo de globalização exerce efeitos em setores econômicos e nos territórios, o fenômeno provoca o aumento da competição entre os mercados, exigindo das economias locais o desenvolvimento de soluções inovadoras que lhes permitam amenizar os efeitos oriundos da concorrência global. Assim sendo, a reestruturação da cadeia produtiva nas diversas escalas tende a ser um processo contínuo que deve perdurar a partir da década de 1990.

Para Silva (2006, p.148), o território expressa, em um determinado momento, um complexo e dinâmico conjunto de relações socioeconômicas, culturais e políticas, historicamente desenvolvidas e contextualmente especializadas, incluindo sua perspectiva ambiental.

Os territórios assim identificados possuem conflitos de interesse, mas tendem, potencialmente, a implementar laços de coesão e solidariedade estimulados e dinamizados pelo crescimento das competitivas relações entre diferentes unidades territoriais no contexto da globalização. (SILVA, 2006, p.149).

A reestruturação da cadeia produtiva e o processo de globalização, em resumo, exercem impactos diretos nos processos produtivos de qualquer região no mundo, sejam elas industrializadas ou não, bem como em estados supranacionais, regiões e localidades independente de seu tamanho, onde algumas conseguem desenvolver-se mais do que outras. Segundo Benko e Lipietz (1992), o grau de desenvolvimento dos territórios dependerá de sua capacidade de ofertar recursos humanos e naturais, da estrutura de sua cadeia produtiva, da sua estrutura institucional e de sua posição face à economia mundial.

3.1.2 Conhecendo o território: aspectos geográficos e populacionais

Localizado a margem direita do rio São Francisco a 368m de altitude na região Norte do Estado da Bahia, distante aproximadamente 500 km da capital, o município de Juazeiro, como pode ser observado na figura 1, possui a totalidade de seu território dentro do semiárido nordestino. Dispõe de uma área total de 6.500,6 km² e é constituído por 8 (oito) sub-territórios - Abóbora, Carnaíba, Itamotinga, Junco, Juremal, Massaroca, Pinhões e Juazeiro, conforme disposto no quadro 1. Segundo IBGE (2010), Juazeiro possui 197.965 habitantes, dos quais 81,2% são residentes da zona urbana e densidade demográfica de 30,67 hab/km². Pertence à Mesorregião geográfica do Vale São-Franciscano da Bahia e à Microrregião de Juazeiro, conforme figura 1, além de fazer parte da Região Integrada de Desenvolvimento Econômico (RIDE) do polo Petrolina/PE e Juazeiro/BA, que é constituída pelos municípios baianos de Casa Nova, Juazeiro, Curaçá e Sobradinho, além dos pernambucanos, Petrolina, Lagoa Grande, e Orocó.



Figura 1: foto da cidade de Juazeiro-BA
Fonte: Prefeitura Municipal de Juazeiro, 2013

Considerado as unidades de planejamento delimitadas pelo governo da Bahia, Juazeiro pertence

ainda ao Território de Identidade Sertão do Francisco, como demonstra a figura 2, território este que conta com área de 61,7 mil km², constituído pelos municípios de Campo Alegre de Lourdes, Casa Nova, Curaçá, Pilão Arcado, Remanso, Sento Sé, Sobradinho, Uauá e Canudos. Através da pesquisa, mediante consulta ao SEBRAE, constatou-se que a população estimada residente dentro do Território de Identidade Sertão do Francisco é de aproximadamente 522 mil habitantes. Destes, 122 mil são residentes da zona rural, onde o clima é o semiárido, a vegetação de caatinga, índice pluviométrico entre 390 mm e 585 mm e uma temperatura de 24,2° C, aproximadamente. (IBGE, 2016).

Apesar de apresentarem números significativos dentro da cadeia produtiva da ovinocaprinocultura nacional, o rebanho de ovinos e caprinos do território identidade Sertão do Francisco-BA apresenta um baixo nível de desempenho. Atribui-se a este fato, a defasagem tecnológica e o uso de práticas tradicionais que caracterizam o modo de produção, visto que, os plantéis, em sua maioria, são vistos como unidades de economia de subsistência voltada para atender às necessidades de consumo familiar através da venda de seus excedentes.

Sub-território	Comunidades	(%) Participação	População Rural	Número de Famílias	Média de pessoas por família
Abóbora	6	4,6	3.562	886	4,33
Carnaíba	14	10,8	5.173	1.240	4,35
Itamotinga	42	32,3	14.848	3.819	3,85
Junco	33	25,4	9.422	2.586	5,96
Juremal	9	6,9	2.182	664	3,44
Massaroca	10	7,7	2.624	668	3,8
Pinhões	16	12,3	3.159	778	4,12
Juazeiro	130	100	40.970	10.641	4,26

Tabela 1: Nº de comunidades rurais por sub-territórios, participação relativa, população rural, nº de famílias e média de pessoas por família

Fonte: IBGE (2016); elaboração próprio autor (2018)

Em conjunto com o município pernambucano de Petrolina, Juazeiro constitui o maior aglomerado urbano existente na região semiárida, vindo a funcionar como elemento catalizador de desenvolvimento para outras localidades existentes em seu entorno. Essa mudança foi iniciada a partir da década de 1970, cujos efeitos se estenderam à década seguinte, quando da implantação de projetos de irrigação no município, mediante ação conjunta do governo federal em parceria com CODEVASF, trazendo desenvolvimento e contribuindo para gerar riquezas no sertão. O conjunto de ações provocou uma mudança no tecido social local, antes voltada para a prática da pecuária extensiva, realizada com práticas tradicionais de manejo, e na agricultura familiar de subsistência, hoje voltada para a prática da fruticultura irrigada realizada nas áreas abrangidas pelos perímetros de irrigação. Tais mudanças provocaram a migração de pessoas de todas as

partes do país, que vislumbravam novas oportunidades de trabalho na região do submédio São Francisco.

Juazeiro faz limite territorial com os municípios de Jaguarari, Sobradinho, Curaçá, Campo Formoso e Petrolina, localizada à margem esquerda do rio São Francisco no Estado de Pernambuco.

Segundo dados fornecidos pela SIR (2013) e pela SEAGRI (2014), existem dentro do município de Juazeiro cinco perímetros de irrigação, o Mandacaru, Maniçoba, Tourão, Salitre e Curaçá.

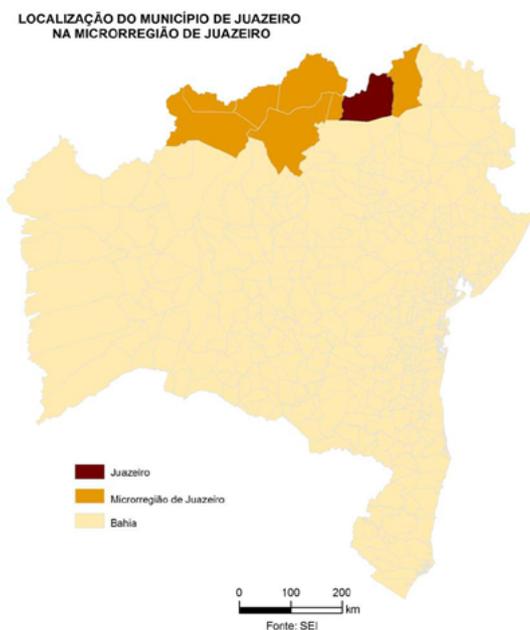


Figura 2: Localização do município de Juazeiro na Microrregião de Juazeiro

Fonte: SEI, 2013

4. O APL COMO INSTRUMENTO DE INDUÇÃO

4.1 Noções introdutórias

No Brasil, as discussões acerca da constituição de APL como elemento catalizador para promover o desenvolvimento de determinadas localidades com atividades congregadas em torno de um produto ou atividade, adquiriram maior importância a partir da década de 1980 prologando-se até início do presente milênio. Este período caracterizou-se pela dificuldade de refinanciamento da dívida externa e da dívida pública, que terminou culminando no crescimento da espiral inflacionária, na redução significativa dos níveis de emprego e desvalorização cambial.

Diante deste cenário, segundo Caporali (2004), os APLs, disseminados por praticamente todo o território nacional, mantiveram em suas regiões, a economia funcionando, com baixo nível de desemprego e uma dinâmica capitalista embrionária.

A partir de então, a consecução de políticas para criação de APL's tornou-se oportunidade histórica para o País elaborar políticas públicas de desenvolvimento econômico e social direcionadas para desenvolvimento de segmentos, até então, colocados numa situação marginal daqueles segmentos considerados formais, iniciando-se estratégias com vistas a promover o desenvolvimento de regiões localizadas em áreas mais remotas do território nacional, favorecendo o surgimento de ações inovadoras que favorecessem ao aumento de competitividade de tais regiões.

Ao longo dos últimos anos, o conjunto de fatores que contribuiu para disseminação dos APL's em todas as regiões do Brasil, sofreu alterações significativas, em alguns casos, chegando a por risco a própria sobrevivência.

As formulações metodológicas não foram aprofundadas, nem o conceito e seus elementos constitutivos; cristalizou-se a visão de Arranjos Produtivos Locais como uma estratégia a parte, carecendo, em muitos casos, de convergência com as demais políticas do Governo Federal e as diretrizes de atuação das instituições não governamentais; o processo de formação de quadros para dar conta da complexidade do processo de desenvolvimento dos APLs foi interrompido; e uma visão idealizada dos percursos atenuou o grau de dificuldade dos desafios. (CAPORALI, 2004, p.25).

Torna-se imprescindível aprimorar as ferramentas necessárias à consecução de políticas públicas de desenvolvimento econômico e social, repensar o arcabouço metodológico e conceitual sobre APL's, escolher de forma criteriosa o alvo da política, fazer com que as instituições que não conseguiram progredir na estratégia, e constituir quadro de profissionais competentes de elaborar, implementar e operar a política pública que vise o desenvolvimento sustentável de APL's. Segundo Caporali (2004), há, também, necessidade de articulação efetiva e constante, com ampliação de integração de ações e políticas governamentais, para que a política seja exitosa e as vantagens do enfoque em APLs, aproveitadas; incentivo e maior interlocução entre estados e municípios e a participação desses no desenvolvimento do APL.

Conceitualmente, os arranjos produtivos locais podem ser definidos como sendo aglomerações de empresas existentes num determinado território, atuando no mesmo ramo atividade ou que apresentem especialização produtiva semelhante e que desenvolvam algum vínculo de cooperação, aprendizagem, articulação e interação entre os agentes econômicos locais. Vale ressaltar, que os vínculos tornam-se importantes para estimular o potencial inovativo endógeno com vistas a aumentar a competitividade e a promoção do desenvolvimento local.

APL's são aglomerações territoriais de agentes econômicos, políticos e sociais – com foco em um conjunto específico de atividades econômicas – que apresentam vínculos, mesmo incipientes. Envolve participação e interação de empresas – desde produtoras de bens e serviços finais até fornecedoras de insumos e equipamentos, prestadoras de consultoria e serviços, comercializadoras, clientes, entre outros – e suas variadas formas de representação e associação. Incluem também instituições públicas privadas voltadas para formação e capacitação de recursos humanos (escolas técnicas e universidades), pesquisa, desenvolvimento e engenharia, política, promoção e financiamento. (REDESIST, 2003, p.3).

Os APL's tem sua constituição fundamentada nas questões históricas e nos vínculos territoriais (regionais e locais), levando-se em conta as especificidades locais de aspectos econômicos, sociais, culturais e políticos. O seu desenvolvimento está mais suscetível ao êxito quando se dá em um ambiente propício à inovação, à intercooperação e à interação entre os agentes econômicos envolvidos no processo.

4.1.1 Características do APL

Na maioria dos casos, a constituição de APL's, em determinadas regiões, ocorre face ao enraizamento local motivado pelas vantagens competitivas ali existentes. Por sua vez, tais vantagens são atreladas à cooperação e à interação para troca de experiências e conhecimentos adquiridos. Segundo LASTRES (2003), e, graças a elas, pequenas e médias empresas enraizadas em seu local de origem se tornariam mais capacitadas a competir com grandes empresas globais.

Segundo CASSIOLATO (2003), o que caracterizam os APL's são:

- **Dimensão territorial:** Na abordagem dos APL's, a dimensão territorial constitui recorte específico de análise e de ação política, definindo o espaço onde processos produtivos, inovativos e cooperativos têm lugar, tais como: município ou áreas de um município; conjunto de municípios; micro-região; conjunto de micro-regiões, entre outros. A proximidade ou concentração geográfica, levando ao compartilhamento de visões e valores econômicos, sociais e culturais, constitui fonte de dinamismo local, bem como de diversidade e de vantagens competitivas em relação a outras regiões.
- **Diversidade de atividades e atores econômicos, políticos e sociais:** os APL's geralmente envolvem a participação e a interação não apenas de empresas – que podem ser desde produtoras de bens e serviços finais até fornecedoras de insumos e equipamentos, prestadoras de serviços, comercializadoras, clientes, entre outros - e suas variadas formas de representação e associação, como também de diversas outras organizações públicas e privadas voltadas para: formação e capacitação de recursos humanos; pesquisa, desenvolvimento e engenharia; política, promoção e financiamento. Aí incluem-se portanto universidades, organizações de pesquisa, empresas de consultoria e de assistência técnica, órgãos públicos, organizações privadas e não governamentais, entre outros.
- **Conhecimento tácito:** nos APL's, geralmente verificam-se processos de geração, compartilhamento e socialização de conhecimentos, por parte de empresas, organizações e indivíduos. Particularmente de conhecimentos tácitos, ou seja, aqueles que não estão codificados, mas que estão implícitos e incorporados em indivíduos, organizações e até regiões. O conhecimento tácito apresenta forte especificidade local, decorrendo da proximidade territorial e/ou de identidades culturais, sociais e empresariais. Isto facilita sua circulação em organizações ou contextos geográficos específicos, mas dificulta ou mesmo impede seu acesso por atores externos a tais contextos, tornando-se portanto elemento de vantagem competitiva de que o detém.
- **Inovação e aprendizado interativos:** nos APL's, o aprendizado interativo constitui fonte fundamental para a transmissão de conhecimentos e a ampliação da capacitação produtiva e inovativa das empresas e outras organizações. A capacitação inovativa possibilita a introdução de novos produtos, processos, métodos e formatos organizacionais, sendo essencial para garantir a competitividade sustentada dos diferentes atores locais, tanto individual como coletivamente.
- **Grau de enraizamento** – Envolve geralmente as articulações e envolvimento dos diferentes agentes dos APL's com as capacitações e os recursos humanos, naturais, técnico-científicos,

financeiros, assim como com outras organizações e com o mercado consumidor locais. Elementos determinantes do grau de enraizamento geralmente incluem: o nível de agregação de valor, a origem e o controle das organizações e o destino da produção (local, nacional e estrangeiro).

4.1.2 Governança

Segundo CASSIOLATO e LASTRES (2003), governança refere-se aos diferentes modos de coordenação entre os agentes e atividades, que envolvem da produção à distribuição de bens e serviços, assim como o processo de geração, disseminação e uso de conhecimentos e de inovações. Existem diferentes formas de governança e hierarquias nos sistemas e arranjos produtivos, representando formas diferenciadas de poder na tomada de decisão (centralizada e descentralizada; mais ou menos formalizada).

O crescimento da ovinocaprinocultura em diversos estados e regiões do Brasil contribuiu para o surgimento de diversas instituições técnicas que prestam apoio e fomentam o desenvolvimento da cadeia produtiva. Toda essa pujança exige esforço de colaboração institucional que não está existindo de forma integrada no País, segundo SEBRAE MDIC (2013).

O ambiente organizacional segundo os Estudos do Complexo da Ovinocaprinocultura no Brasil não tem constituída uma única liderança institucional que coordene todas as ações desenvolvidas no setor. (SEBRAE MDIC, 2013).

Segundo pesquisa de campo realizada no estudo, a falta de integração entre as instituições no Brasil resulta principalmente da baixa quantidade de informações e registros disponíveis sobre a atividade e pelo fluxo de comunicação ineficiente entre as instituições.

O setor não consegue produzir dados estatísticos e informações de mercado que não são disseminados de forma eficaz entre os elos constitutivos da cadeia produtiva da ovinocaprinocultura. A coleta e manutenção de registros por parte do produtor rural, bem como o uso de informações e de dados estatísticos, não é prática usual no País o que termina por comprometer o desenvolvimento equilibrado do setor e a sustentabilidade dos produtores.

Dessa forma o Brasil apresenta um cenário de Coordenação Institucional e Governança onde ações são promovidas pelas diversas instituições integrantes do complexo, porém na maioria das vezes de forma individual com baixa integração horizontal e/ou vertical com outras instituições e elos da cadeia, limitando os resultados e a distribuição de benefícios para esses elos e conseqüentemente para a sociedade em geral. (SEBRAE MDIC, 2013).

4.2.1 Apoios técnicos-científicos

Com o objetivo de promover a estruturação e o desenvolvimento da cadeia produtiva no município de Juazeiro por meio do DRS – Desenvolvimento Rural Sustentável, com vistas a propiciar melhoria na organização social e o empoderamento dos produtores envolvidos com a ovinocaprinocultura.

Encontra-se presente em Juazeiro a Universidade do Estado da Bahia (UNEB); a Universidade Federal do Vale do São Francisco (UNIVASF); além de outras Universidades particulares e/ou que oferecem cursos de EaD (Ensino a Distância). Há duas escolas técnicas, o Instituto Federal da Bahia (IFBA) e o Centro Territorial de Educação Profissional do Sertão São Francisco (CETEP).

Também atuam fortemente a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA Semiárido), a Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP), o Serviço Social da Indústria (SESI), o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas e Empresas (SEBRAE) e o Serviço Nacional de Aprendizagem Rural (SENAR).

O município é palco para a atuação de diversas Organizações Não Governamentais (ONGs) como a Articulação no Semiárido Brasileiro (ASA Brasil), Comissão Pastoral da Terra (CPT) e Instituto Regional da Pequena Agropecuária Apropriada (IRPAA), e que possuem desde parceiros nacionais até internacionais.

4.1.2 Apoios institucionais

Além de instituições não governamentais que atuam no âmbito do município de Juazeiro, existem outras instituições governamentais das esferas municipal, estadual e federal.

Quanto às instituições privadas envolvidas com a cadeia produtiva da ovinocaprinocultura, Juazeiro conta com: dois abatedouros/frigoríficos, o Abatal Abatedouro Almeida Ltda, que realiza o abate, e o Lamm Agropecuária Ltda, que realiza o abate e armazena; o curtume Campelo Indústria e Comércio Ltda; além de duas Casas de Ração e uma Casa de Vacina.

Dentre as instituições públicas governamentais, as mais atuantes no município de Juazeiro estão: Companhia Hidroelétrica do Vale do São Francisco (CHESF), Petrobras, Companhia de Desenvolvimento dos Vales do São Francisco e do Parnaíba (CODEVASF), Companhia Nacional de Abastecimento (CONAB), Empresa Baiana de Desenvolvimento Agrícola (EBDA), Agência de Defesa Agropecuária da Bahia (ADAB), Companhia de Engenharia Rural da Bahia (CERB), Companhia de Ação e Desenvolvimento Regional do Estado da Bahia (CAR), Centro de Desenvolvimento Agrário (CDA), Federação de Agricultura e Pecuária do Estado da Bahia (FAEB), Companhia de Eletricidade do Estado da Bahia (COELBA), Instituto Brasileiro de Meio Ambiente (IBAMA), Instituto de Meio Ambiente (IMA), e Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária (INCRA).

4.2 Fazenda Icó: uma tentativa de indução à cadeia produtiva da caprinovinocultura como APL

Localizada no sub-território de Itamotinga, a comunidade de Barra Bonita encontra-se ao lado da

BA 210 distante 70 km da sede do município de Juazeiro. A região onde está situada apresenta como características, o clima semiárido, água salobra, solos de baixa fertilidade, relevo plano e suave, predominância da vegetação de caatinga, com presença de raleamento em alguns pontos.

Nesta localidade há um nítido contraste social, de um lado, um sistema de produção agrícola intensivo dotado de recursos tecnológicos, voltado para atender projetos voltados para o desenvolvimento da fruticultura irrigada, e do outro, um sistema tradicional voltado para agricultura familiar, explorando mais a pecuária extensiva e agricultura de sequeiro para atender às necessidades de subsistência das unidades familiares.

Em 2003, em parceria com a Prefeitura Municipal de Juazeiro, o SEBRAE selecionou a comunidade de Barra Bonita e outras comunidades circunvizinhas para serem beneficiárias do Projeto APRISCO. O objetivo do projeto é promover a organização e o desenvolvimento da atividade da ovinocaprinocultura na região, com vistas a alcançar aumento da competitividade e propiciar, através do aumento da oferta, a inserção de produtos e subprodutos oriundos da ovinocaprinocultura no mercado nacional.

Segundo IBGE (2010), a região Nordeste concentrava 53,0% do rebanho de caprinos e ovinos do Brasil, e o Estado da Bahia, 21,0% do rebanho nacional. Como pode ser observado nos gráficos 1 e 2, a microrregião de Juazeiro é considerada a maior produtora, com 47,0% do rebanho de caprinos, e 27,0% do rebanho de ovinos.

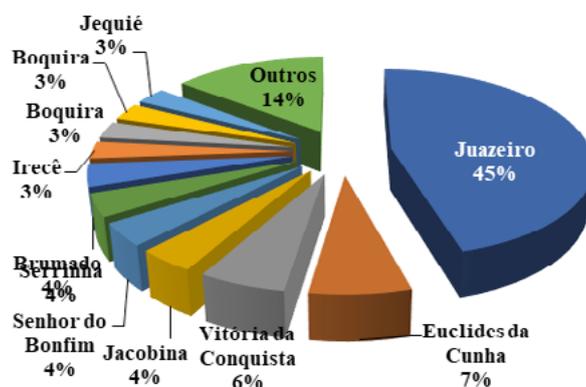


Gráfico 1: Distribuição da produção do rebanho de caprinos no Estado da Bahia

Fonte: IBGE, 2010; elaboração próprio autor, 2014

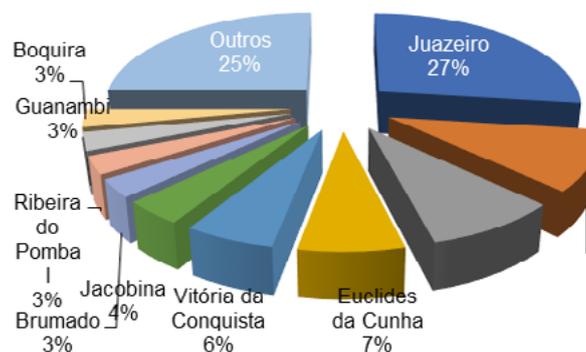


Gráfico 2: Distribuição da produção do rebanho de ovinos no Estado da Bahia

Fonte: IBGE, 2010; elaboração próprio autor, 2014

A comunidade de Barra Bonita e a região do seu entorno conta com um rebanho de ovinos e caprinos de 77 mil cabeças, com predominância de caprinos.

Em 2003, durante a primeira visita realizada por técnicos do projeto APRISCO, foi feito um levantamento inicial junto à comunidade e constatou-se a existência de um único poço para abastecimento familiar, uma barragem para armazenamento de água e uma lagoa natural com pouca água, suficientes apenas para o consumo humano e dos animais.

No ano seguinte, em 2004, a SECOMP efetuou diagnóstico de sistemas agrários e confirmou a dura realidade em que se encontra os produtores locais.

A maioria das famílias possuía uma área com aproximadamente 60 hectares, pequena parte da propriedade era destinada ao cultivo hortaliças e outros animais, tais como; porcos e galinhas; a outra parte, denominada fundos de pastos, área de uso comum e de produção coletiva, destinada à criação de animais da família e dos vizinhos. Para melhor entendimento do que vem a ser fundos de pastos, segundo Alcântara e Germani (2010, p.13).

Pode-se entender o Fundo de Pasto como uma experiência de apropriação de território típico do semiárido baiano caracterizado pelo criatório de animais em terras de uso comum, articulado com as áreas denominadas de lotes individuais. Os grupos que compõem esta modalidade de uso da terra criam bodes, ovelhas ou gado na área comunal, cultivam lavouras de subsistência nas áreas individuais e praticam o extrativismo vegetal nas áreas de refrigério e de uso comum. São pastores, lavradores e extrativistas. São comunidades tradicionais, regulamentados internamente pelo direito consuetudinário, ligados por laços de sangue (parentesco) ou de aliança (compadrio) formando pequenas comunidades espalhadas pelo semi-árido baiano.

A atividade da ovinocaprinocultura na comunidade de Barra Bonita reveste-se de importância econômica para os produtores rurais, pois a maioria, cerca de 40,0%, viviam direta ou indiretamente com a renda gerada pela ovinocaprinocultura, que lhes rendiam, em média, parques R\$ 80,00/mês. A renda era complementada com outras atividades, tais como: venda de peles e esterco, leite, criação de bovinos, aves, trabalho assalariado e transferências de programas sociais e recursos da aposentadoria.

Empresas ligadas à fruticultura irrigada, instaladas nas proximidades, absorvem como mão-de-obra muitas pessoas residentes na comunidade de Barra Bonita. Durante a pesquisa, constatou-se, que a maioria das famílias possuíam dois aposentados em casa.

Embora com todas as adversidades, pode-se notar que durante a prática de atividades produtivas a existência de um clima de convivência solidária entre os residentes, mesmo entre aqueles residentes em pontos mais distantes. Esta relação favoreceu a participação de todos na implantação do Projeto APRISCO.

A implantação do projeto teve como desafio a organização da cadeia produtiva da ovinocaprinocultura na localidade. Quando de sua implantação, os produtores rurais puderam perceber que a responsabilidade de mudança de suas vidas encontrava-se em suas mãos.

Apesar das grandes distâncias, a participação dos grupos constituídos na comunidade de Barra Bonita e adjacências destacou-se pela participação e assiduidade dos produtores rurais na implementação de ações do projeto APRISCO. Com a participação do SEBRAE/BA, com vistas a

qualificar os produtores rurais envolvidos com ovinocaprinocultura, foram realizados inúmeros cursos voltados para gestão e organização, seminários, planejamento participativo, cooperativismo e associativismo, oficinas e várias reuniões.

A princípio foi constituído grupo gestor para melhor representar as associações de pequenos produtores rurais da comunidade de Barra Bonita e região, denominado Instituto de Fomento à Ovinocaprinocultura (Icó). A partir de então, todas as decisões passaram a ser tomadas de forma consorciada sob a orientação do grupo gestor que representava todas as comunidades da região circunvizinha à comunidade de Barra Bonita, beneficiárias do projeto.

Com intuito de obter conhecimento e experiências bem sucedidas em outras localidades, um grupo de produtores rurais solicitou ao SEBRAE/BA que promovesse esse intercâmbio entre produtores rurais. Atendida tal solicitação, constituiu-se uma comissão para visitar outras localidades onde eram desenvolvidos outros projetos envolvendo a ovinocaprinocultura na região semiárida.

Nos intervalos das viagens, o grupo gestor reunia os produtores rurais para promover a difusão do conhecimento e o armazenamento de informações. Em entrevista com o presidente do grupo gestor, o mesmo destacou a importância das visitas técnicas:

“Conhecemos várias fazendas, laticínio, abatedouro frigorífico, unidades de embutidos e defumados, entre outros. O trabalho realizado com o aproveitamento do couro para artesanato em Monteiro, na Paraíba, foi o que mais me impressionou. Pretendemos implantar na fazenda o que vimos de melhor”.

Após a visita técnica à Associação dos Pequenos Agricultores do Município de Valente (APAEB) que os produtores rurais de Barra Bonita e região decidiram pela implantação de uma fazenda-escola, transformando-a num modelo de exploração racional da ovinocaprinocultura, considerada uma das principais atividades econômicas da região semiárida, atuando como unidade de referência tecnológica para região e para outras regiões do País, com objetivo de promover o desenvolvimento sustentável e a inclusão social dos atores envolvidos.

Com vistas à elaboração do projeto e à captação de recursos, o grupo gestor, em parceria com o SEBRAE/BA, inicia a prospecção de recursos e de novas parcerias para iniciar a implantação da fazenda-escola.

No entanto, a expectativa entre os produtores rurais era grande; vários questionamentos surgiram. Como iriam comprar uma terra que não seria deles? De que forma se beneficiariam, já que a fazenda-escola seria uma organização comunitária e sem fins lucrativos? Como funcionaria?

O desafio maior para o grupo gestor era obter uma maior adesão de produtores ao projeto, pois precisavam da colaboração de todos para adquirirem a terra para implantação da fazenda-escola. Com intuito de aumentar o número de adesões ao projeto, várias visitas foram realizadas a vários lugares. Apesar das inúmeras respostas negativas, muitos produtores acreditavam que isto era um sonho impossível, visto que muitos deles tinham desistido e encontravam-se resignados à própria sorte.

Finalmente o grupo de produtores rurais encontraram uma propriedade abandonada, conhecida como fazenda Caichão. Distante três quilômetros da comunidade de Barra Bonita, possuía localização privilegiada, pois estava num local central próximo às demais comunidades, e que

atendia perfeitamente aos objetivos propostos pelo grupo gestor. Tal propriedade representava a oportunidade de materializar o sonho dos produtores rurais da comunidade Barra Bonita e região.

Aqueles que acreditavam no projeto, se reuniram através das associações e promoveram atividades para angariar recursos para aquisição da referida propriedade. Quando em setembro de 2004 conseguiram captar recursos suficientes, cerca de R\$ 22.000,00, para garantir a compra da fazenda Caichão para dar início ao projeto idealizado pelo grupo gestor. Como afirmou Carlos Robério dos Santos Araújo (SEBRAE, 2006), líder estadual do projeto do projeto Cabra Forte.

“Aqui estamos colocando em prática a organização e união dos produtores. Com boa vontade e espírito de cooperação, poderemos realmente mudar a vida no semiárido”.

A fazenda Caichão transformou-se em fazenda Icó. Como pode ser observado na figura 2, a propriedade possui uma área de 400 hectares e tem finalidade educacional, sendo considerado o local onde as instituições de pesquisa e extensão agropecuária, como EMBRAPA/Semiárido, IRPAA, EBDA, ADAB e outras, podem desenvolver modernas técnicas para promover o desenvolvimento da cadeia produtiva da ovinocaprinocultura na região.



Figura 3: Localização da Microrregião de Juazeiro e do APL da fazenda Icó no município de Juazeiro-BA
Fonte: pesquisa de campo; elaboração próprio autor, 2013

A fazenda Icó vem atuando como catalizador na difusão do conhecimento para produtores rurais de 39 comunidades localizadas no seu entorno, sendo beneficiados com a transferência de tecnologia para aplicar em suas respectivas propriedades com vistas a promover o desenvolvimento sustentável da ovinocaprinocultura no município de Juazeiro-BA.

As instituições de pesquisa e extensão comprovaram, através de estudos realizados, que a criação de caprinos e ovinos com uso de métodos tradicionais, o uso de grandes extensões de terra, onde os animais são criados soltos, a falta de controles fitossanitários, características típicas dos produtores rurais, demonstram resultados insatisfatórios.

Os produtores rurais da comunidade de Barra Bonita e região, a partir dos conhecimentos adquiridos na fazenda Icó, passaram ter acesso às modernas técnicas de manejo da pastagem e reprodução, melhoramento genético, uso racional da água e beneficiamento da produção.

A partir da proposta idealizada, planejada, executada e gerida pelo grupo gestor, como já foi dito anteriormente, a fazenda Icó atende 39 comunidades, beneficiando 1.761 moradores residentes em seu entorno, organizados em 24 associações. O atividade da ovinocaprinocultura é a principal fonte de renda da localidade, é gerida e orientado por conselho deliberativo constituído pelas instituições parceiras financiadoras, com intuito de garantir a sustentabilidade do projeto.

A fazenda-modelo conta em sua infraestrutura com minifazenda, abatedouro de aves, alojamentos para técnicos e visitantes, rádio comunitária, sala de reuniões e área de lazer. A ideia do projeto foi tão bem sucedida que conseguiu atrair novas instituições parceiras como o Governo do Estado da Bahia, Fundação Banco do Brasil e SEBRAE/BA. Inicia-se então a primeira etapa do projeto.

Desde início, a proposta apresentada pelos produtores rurais foi aceita pelo Governo do Estado. O projeto foi inserido no programa Cabra Forte, programa este que é voltado para promover o desenvolvimento local, mediante garantia do fornecimento de água voltado para o consumo animal, difusão de tecnologias testadas e aprovadas pelas instituições de ensino, pesquisa e extensão, implantadas em mais de 50 municípios baianos, chega à fazenda Icó, através da assistência técnica orientada pela EBDA.

A participação do SEBRAE/BA se deu através da realização de cursos voltados para o fortalecimento das práticas e das organizações cooperativas, mediante incentivo a divulgação da educação cooperativistas entre os produtores rurais, além de promover cursos de empreendedorismo e liderança.

A FBB estabeleceu convênio com o grupo gestor da fazenda Icó, e realizou um aporte de recursos da ordem de R\$ 250.000,00 destinados à melhoria da infraestrutura existente, foram construídos cerca externa e pórtico de entrada, centro de reprodução e assistência técnica, envolvendo máquinas e equipamentos, casa do trator, garagem, depósito e almoxarifado e dois apriscos para 100 animais.

Outras instituições também contribuíram para a consecução do projeto, a exemplo da CERB que foi responsável pela instalação de três poços artesianos, a CAR disponibilizou um trator com implementos agrícolas para recuperação da barragem existente na propriedade, além da construção de uma barragem subterrânea e a SEAGRI destinou recursos para instalação de um apiário e casa de mel.

Em parceria com a EBDA, coube à organização não governamental Winrock Internacional a implantação de um sistema de biodigestão do esterco da criação de caprinos e ovinos, que contou

também com a colaboração da UNEB, UNIVASF, CNPQ e da Prefeitura Municipal de Juazeiro, que ficou responsável pela manutenção e conservação das estradas e demais vias de acesso à fazenda Icó.

Em contrapartida, coube ao grupo gestor a construção de dois apriscos e da cerca perimetral, bem como a área destinada para apicultura e as benfeitorias do terreno destinado para alimentação dos animais.

A fazenda Icó alcançou resultados positivos em alguns indicadores. Houve redução de 60,0% no índice de mortalidade do rebanho da região, graças ao trabalho desenvolvido pela equipe técnica da unidade móvel de controle da verminose, coordenada pela EBDA. Em 2006, a fazenda passou a contar com laboratório próprio para realização de exames parasitológicos.

Através do Banco do Brasil, iniciou-se processo de triagem para identificar produtores rurais interessados em acessar linhas de crédito, bem como de educadores voluntários e alunos, para implantação do programa BB Educar para realizar a alfabetização dos produtores rurais e demais membros da família.

Foram reunidos esforços no sentido de levar água e energia elétrica para todas as comunidades abrangidas pela fazenda Icó, com o Programa Luz para Todos. Isto se deu através de ação conjunta envolvendo o BB, por intermédio do seu programa de Desenvolvimento Regional Sustentável (DRS), e dos governos federal, estadual e municipal.

Atualmente, a fazenda Icó atende 500 famílias de agricultores familiares, cuja principal fonte de renda é oriunda da ovinocaprinocultura; o sistema de produção mais utilizado é o extensivo, denominado de “fundos de pasto” (áreas de caatinga de uso comum); e conta com rebanho de caprinos de 44 mil cabeças, com densidade de 88 cab/produtor, e de ovinos com 33 mil cabeças, com densidade de 66 cab/produtor.

5. OBSTÁCULOS AO DESENVOLVIMENTO DA CADEIA PRODUTIVA DA OVINOCAPRINOCULTURA

5.1 A falta de coordenação institucional

O desenvolvimento da atividade da ovinocaprinocultura juazeirense favoreceu o surgimento de inúmeras instituições técnicas de apoio e fomento visando estimular e promover o desenvolvimento da cadeia produtiva local. O mesmo ocorre em outras regiões do Brasil. Entretanto, isto não está sendo suficiente para alavancar este desenvolvimento, visto que em tais instituições as ações são desenvolvidas de forma isolada. O setor carece de uma coordenação institucional que seja

capaz de coordenar todas as ações que envolvem as atividades da ovinocaprinocultura local. Esta ausência de cooperação, entre os elos e as instituições constitutivas da cadeia produtiva, acabam por resultar num reduzido número de dados e informações acerca das atividades desenvolvidas pela ovinocaprinocultura de modo geral.

[...] o setor não produz dados de mercado suficientes e estatísticas não são agilmente disseminadas entre os elos da cadeia produtiva. A utilização de dados e estatísticas, assim como a coleta e manutenção dos registros de produção por parte dos produtores, não é estimulada no país o que compromete a sustentabilidade do produtor e o desenvolvimento de forma equilibrada para todo o setor. (SEBRAE MDIC, 2013).

Devido à falta de uma coordenação institucional, o conjunto de ações, ora promovido pelas instituições constitutivas da cadeia produtiva da ovinocaprinocultura, tem limitado seus resultados, bem como a distribuição de seus benefícios para os demais elos que constituem o setor, com efeitos para a sociedade em geral.

5.2 Integração da cadeia produtiva

No Brasil, o rebanho de ovinos é criado em diversos estados brasileiros, concentrando-se nas regiões Nordeste, Sul, Sudeste e Centro-oeste. Destaque maior fica com a Bahia que é considerada a maior produtora de ovinos e caprinos do País. Apesar disso, os maiores produtores de ovinos no Brasil estão localizados no Rio Grande do Sul.

Isto se dá porque a cadeia produtiva se desenvolve através de projetos individuais e isolados, que não atendem a um plano global para o setor, tornando os esforços realizados em projetos de baixa capacidade de inclusão ou aderência de produtores similares até da mesma região. (SEBRAE MDIC, 2013)

Ao longo da cadeia produtiva da ovinocaprinocultura em Juazeiro-BA, o baixo número de empresas responsável pelo processamento também constitui-se um entrave para o desenvolvimento da atividade. Durante a pesquisa pode-se estimar que aproximadamente que 90% dos abates são realizados em péssimas condições fitossanitárias e de forma clandestina, sem qualquer tipo de controle sanitário, dificultando a inserção nos mercados consumidores dos produtores oriundos da cadeia produtiva da caprinovinocultura.

Esse cenário provoca uma baixa produção de informações seguras e revela a predominância na distribuição e comercialização de produtos derivados de ovinos e caprinos oriundos de animais sem registros de produção de abate, condição que enfraquece todos os elos da cadeia produtiva no País. (SEBRAE MDIC, 2014).

5.3 Perfil e participação da indústria

A indústria frigorífica local tem pouca participação no desenvolvimento da atividade da caprinovinocultura, no que diz respeito a carnes e peles. Tão pouco demonstra interesse em organizar e promover o desenvolvimento da cadeia produtiva local. No Brasil, é reduzido o número de frigoríficos e abatedouros que realizam o abate de ovino, existem somente 3 (três) frigoríficos em toda Região Nordeste que possui o SIF – Selo de Inspeção Federal do Ministério da Agricultura do Brasil, dos quais um encontra-se em Juazeiro-BA e que se destinam exclusivamente a realizar essa atividade. O custo do abate no frigorífico é elevado o que termina desestimulando o produtor rural, levando-os a continuar praticando o abate clandestino.

No Brasil estima que 90% do abate de ovinos e caprinos na região Nordeste sejam realizados fora das estruturas formais (abate clandestino). O produto é encontrado em açougues e barracas de feiras sem nenhuma garantia de qualidade, provenientes de processos de produção, transformação e comercialização fora dos padrões de inocuidade. (SEBRAE MDIC, 2014).

No Brasil, produz-se anualmente aproximadamente 51 toneladas de carne de ovino, com preço médio de US\$ 3,50 por kilo, alcançando faturamento da ordem de US\$ 180 milhões, equivalente a cerca de 0,2 do PIB Agropecuário do Brasil em 2012. Estudos realizados pelo SEBRAE MDIC (2013) revelam que 120 toneladas são consumidas no Brasil.

5.4 Mercado doméstico e incentivo ao consumo

No Brasil, estima-se que o consumo de carne ovina seja de 0,700g por habitante por ano, bem aquém dos 28kg de carne de frango e dos 35kg de carne bovina por pessoa consumida anualmente.

Embora seja crescente a oferta de carne de ovinos em pontos de consumo direto, tais como bares e restaurantes, contrapondo-se a essa tendência, a baixa oferta de produtos mais elaborados, como cortes especiais e carne resfriada, voltados para atender as redes varejistas e os principais canais de distribuição no País, constituindo-se uma dificuldade para promover a inserção dos produtos oriundos da ovinocaprinocultura.

Ainda segundo os estudos do complexo da ovinocaprinocultura, a falta de ações de promoção de consumo de produtos derivados da ovinocaprinocultura brasileira junto à classe média, sobretudo nas grandes cidades, que promovam informações ao consumidor sobre as qualidades nutricionais diferenciadas dos produtos derivados de ovinos e caprinos impede o aproveitamento do potencial de mercado instalado no Brasil como é realizado pelas cadeias produtivas de frango e suínos, por exemplo. (SEBRAE MDIC, 2013).

Ainda com relação ao mercado doméstico, a carência de informações acerca do consumo e do mercado, atrelado à dificuldade em se obter essas informações pelos atores envolvidos na ovinocaprinocultura do País, dificultam a elaboração e implementação de estratégias eficazes para

o desenvolvimento de um portfólio de produtos capaz de agregar valor aos produtos oriundos da ovinocaprinocultura, tendo por objetivo a inserção desses produtos junto aos principais mercados consumidores.

5.5 Sistema de produção e sanidade animal

No que diz respeito às técnicas de manejo, ao uso de fertilizantes, de suplementos e de ração para consumo dos rebanhos de ovinos e caprinos, pode-se afirmar que, no Brasil, a cadeia produtiva da ovinocaprinocultura apresenta formas variadas de produção. A produção nacional desenvolve-se nas mais diversas regiões brasileiras apresentando especificidades. Como exemplo, as Regiões Sul e Nordeste, onde os principais criadores apresentam resultados diferenciados quanto à rentabilidade e produtividade do rebanho.

Tais diferenças de resultado entre as regiões, não se encontram vinculadas apenas às características edafoclimáticas e geográficas regionais, mas, principalmente pela baixa capacitação técnica dos recursos humanos, e pela dificuldade de acesso à informação e estatísticas, recursos tecnológicos e financeiros para promoção e desenvolvimento da atividade. (SEBRAE MDIC, 2014).

Uma grande parte dos criadores envolvidos com caprinovinocultura no Brasil sofre com o ataque de predadores, com o roubo de animais, além de conviver com elevados níveis de mortalidade e a profilaxia do rebanho, sendo o combate e a erradicação da febre aftosa o maior desafio, sobretudo na Região Nordeste.

No Brasil ainda não existe um programa que vise promover o melhoramento genético do rebanho, mas ações pontuais e isoladas, que terminam dificultando a padronização e elaboração de produtos oriundos da ovinocaprinocultura com qualidade superior, com isto a cadeia produtiva não consegue manter regularidade no atendimento à demanda dos mercados consumidores. A falta de padronização e das carcaças, com cortes e peças desuniformes, termina dificultando a ampliação dos mercados e a melhoria do preço de venda dos produtos oriundos da cadeia produtiva.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Durante a pesquisa pode-se concluir que a organização em APL da cadeia produtiva existente possibilitará a elaboração e implementação de um plano de ações desenvolvidas para o mercado consumidor nos principais centros de consumo, com ações de ativação de compra

dos produtos derivados da ovinocaprinocultura juazeirense, visto que propiciará ampliação de novos mercados, posicionando as principais características dos produtos, permitindo melhores preços e conseqüentemente melhor rentabilidade nos processos de produção, processamento e comercialização dos produtos.

Apresentar ao mercado consumidor um portfólio de produtos superiores, embalados com atributos mercadológicos necessários a cada produto, permitindo o crescimento e desenvolvimento para todos agentes econômicos envolvidos na cadeia produtiva da ovinocaprinocultura do município de Juazeiro-BA, através de planos de comunicação eficientes, estratégias de promoção que ofereçam aos consumidores acesso fácil aos produtos. Realizar ações de orientação mercadológica em todos os níveis, criação de marcas, estratégias de acesso a mercados e grupos de consumo nos principais centros do país.

A utilização dos conhecimentos provenientes do estudo de mercado nacional sobre consumo de produtos derivados da ovinocaprinocultura servirá como base de inteligência competitiva para orientação de ações mercadológicas e comerciais e com segurança e menores custos para cada elo da cadeia produtiva.

No caso específico de criação de ovinos e caprinos em Juazeiro, é importante também que se desestimule a prática do abate informal e que seja feita uma revisão das legislações tributária, fiscal e sanitária com vistas a promover o desenvolvimento ovinocaprinocultura local.

A ovinocaprinocultura no município de Juazeiro apresenta características idênticas àquelas praticadas ao longo dos demais municípios que formam o território de identidade do Sertão do Francisco-BA. Problemas relacionados à gestão rural dentro das unidades produtivas, baixa nível de qualificação dos produtores rurais e ausência de assistência técnica, e baixa qualidade de produção, destaque para os elementos dentro da porteira, como as condições de infraestrutura produtiva das propriedades rurais, elementos fora da porteira, como melhoramento genético do rebanho, ausência de fomento à atividade leiteira e unidade de terminação face aos fatores climáticos e sazonais.

Diante do atual quadro, com vistas a promover e dinamizar a atividade da ovinocaprinocultura no município de Juazeiro, foi instituído comitê executivo para implementar seguintes ações: i) **reestruturação das unidades produtivas:** mediante processo de educação rural, com intuito de melhorar o modelo de produção atual (práticas tradicionais) com vistas a promover a melhoria da qualidade dos produtos oriundos da ovinocaprinocultura e renda do produtor rural. ii) **recuperação das áreas de caatinga (agrossilvipastoril):** trata-se da preocupação com as questões ambientais em virtude das modificações implementadas no sistema produtivo da ovinocaprinocultura. A atividade produtiva deve realizar o manejo adequado dos recursos naturais existentes no bioma caatinga. iii) **regularização fundiária:** a posse da propriedade da terra é um dos maiores entraves ao desenvolvimento dos produtores rurais localizados nos oito sub-territórios do município de Juazeiro. A falta de titularidade impõe série de restrições quando se faz necessário o acesso às linhas de crédito ofertadas pelas instituições financeiras do sistema financeiro nacional. iv) **utilização dos recursos hídricos:** embora próximo ao rio São Francisco, é fato recorrente em algumas localidades do município de Juazeiro a ausência de água, que termina prejudicando o desenvolvimento da

atividade em períodos de estiagem. Coube ao comitê estabelecer prioridades, junto às famílias de produtores rurais, com intuito de minimizar os efeitos da estiagem a construção de centros de captação de água. v) assistência técnica e educação rural: para promover o desenvolvimento da ovinocaprinocultura em Juazeiro, é necessário que a educação rural se constitua a base de toda cadeia produtiva, através da implementação de um conjunto de ações com objetivo de promover a qualificação individual do produtor rural e fomento à capacitação técnica e pessoal nos próximos anos.

REFERÊNCIAS

ALCÂNTARA, D.M.; GERMANI, G.I. **As comunidades de fundo e fecho de pasto na bahia: luta na terra e suas especializações** Revista de Geografia. Recife: UFPE – DCG/NAPA, v. 27, n. 1, jan/abr. 2010.

BENKO, G.; LIPIETZ, A.; *Lés régions qui gagment*. Paris: PUF, 1992.

CAPORALI, Renato. **Metodologia para o desenvolvimento de arranjos produtivos locais: Projeto Promos**. Brasília: SEBRAE, 2004.

CASSIOLATO, José Eduardo; MATOS, Marcelo Pessoa; LASTRES, Helena M.M.. **Arranjos produtivos locais: uma alternativa para o desenvolvimento: experiências de política**. Rio de Janeiro: E-papers, 2003.

FAVARETO, Arilson. **Paradigmas do desenvolvimento rural em questão**. São Paulo: IGLU: FAPESP, 2007.

HAGUENAUER, L. e PROCHNIK, V. **A Delimitação de Cadeias Produtivas na Economia do Nordeste**, capítulo 2 de HAGUENAUER, L. & PROCHNIK, V. (orgs.) **Identificação de Cadeias Produtivas e Oportunidades de Investimento no Nordeste do Brasil**, Banco do Nordeste, Fortaleza, 2000.

H.M.M; Cassiolato, J.E.e Maciel, M.L. (orgs) **Pequena empresa:cooperação e desenvolvimento local**. 1.ed. Relume Dumará Editora:Rio de Janeiro, 2003.

IBGEa. **Mapeamento das Unidades Territoriais**. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/servidor_arquivos_geo/busca_frame.php?palavra=biomas/>. Acesso em 24/10/2011.IBGE. Produção Agrícola Municipal. Sistema IBGE de recuperação automática - SIDRA. Disponível em: <<http://www.sidra.ibge.gov.br/>>. Acesso em 24/09/2016.

LIMA, R.G.S.; BAIARDI, A. **Estratégias de Sobrevivência dos Pequenos Caprinocultores do Semi-Árido Baiano**. Cruz das Almas: Universidade Federal da Bahia, 2001. Dissertação (Mestrado em Ciências Agrárias) – Universidade Federal da Bahia, 2001.

REDESIST. Arranjo Produtivo Local: uma nova estratégia de ação para o SEBRAE. In: CASSIOLATO, José E.; LASTRES, Helena M.M. **Glossário de Arranjos e Sistemas Produtivos e Inovativos Locais**. Rio de Janeiro: UFRJ, IE, nov, 2003, 29 p.

SEBRAE/PB – SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO À MICRO E PEQUENA EMPRESA DO ESTADO DA PARAÍBA. **Relatório final**. Estudo do complexo ovino-caprino objetivando o desenvolvimento do complexo agro-industrial de produtos da ovinocaprinocultura no Brasil em arranjos produtivos locais. João Pessoa: SEBRAE, 2013, 263 p.

SAMPAIO, Yony; FILHO, R.A.M.; VITAL, Tales. **Território e desenvolvimento econômico no Brasil: arranjos produtivos locais em Pernambuco**. Recife: Editora Universitária UFPE, 2012.

SEN, A. **Desenvolvimento como liberdade**. São Paulo: Companhia das Letras, 2000.

SILVA, S. B. M. **Estudos sobre dinâmica territorial, ambiente e planejamento**. João Pessoa: Editora Grafset, 2011.

VASCONCELOS, Flávio C; GOLDSMIDT, Rafael, G. B; FERREIRA, Fernando C. M. **Arranjos Produtivos**. **Revista GV Executivo**. Vol. 4, nº 3, p.18-21. ago / out 2005.

VÁSQUEZ-BARQUERO, Antonio. **Endogenous development: networking, innovation, institutions and cities**. London: Routledge, 2002.

Mestrando em Gestão Pública pela Universidade Federal do Piauí (UFPI). Pós-graduando em Gestão de Pessoas pela Universidade Anhanguera. Especialista em Gestão e Supervisão Escolar pela Faculdade Latino Americana de Educação (FLATED). Graduado em Administração pela Faculdade de Ciências e Tecnologia do Maranhão (FACEMA). Tem experiência docente em ciências humanas e sociais aplicadas atuando principalmente nas seguintes temáticas: Gestão de Pessoas, Comprometimento Organizacional, Comportamento Humano, Comportamento do Consumidor, Economia Criativa, Indústrias Criativas, Empreendedorismo e Elaboração de Projetos.

Doutora em Políticas Públicas, com formação interinstitucional, pela Universidade Federal do Maranhão (UFMA) e Universidade Federal do Piauí (UFPI) - Dinter. Possui graduação em Esquema I, graduação em Direito e graduação em Administração de Empresas pela UFPI. É Especialista em Direito Processual pela UFPI, com Mestrado em Direito Constitucional pela Universidade de Fortaleza (UNIFOR) e Mestrado em Administração em Recursos Humanos e Planejamento pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN).

Graduado em Administração com ênfase em Sistemas de Informação pela FACULDADE SÃO SALVADOR. Tem experiência na área de Tecnologia da Informação. Atua na área de infraestrutura em ambiente Linux/Windows.

Graduanda de Matemática na Universidade Estadual do Maranhão-UEMA e graduada em Administração pela Universidade Anhanguera - Uniderp.

O IMPACTO DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO NA GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS

RESUMO

A Tecnologia da Informação (TI) está cada vez mais inserida no ambiente empresarial, bem como exige dos gestores e proprietários de pequenas empresas o uso das ferramentas de TI no processo diário. O objetivo do presente artigo é verificar a importância da tecnologia da informação na gestão das pequenas empresas. Para tanto, utilizou-se pesquisa de campo, de caráter quantitativo, realizada com 50 pequenas empresas. Os dados foram obtidos através de entrevistas semiestruturadas e analisados de forma qualitativa e quantitativa. Os resultados revelaram que 83,67% das empresas pesquisadas possuíam sistemas de informação e que os mesmos atendiam a 95,12% das necessidades das empresas. Nota-se, desta forma, que as pequenas empresas utilizam sistemas de informação e que estes geram impactos positivos no processo de tomada de decisão das mesmas. Todavia, a pesquisa aponta, também, um quadro de informatização deficiente nas pequenas empresas marcado pela falta de conhecimento acerca do potencial da tecnologia de informação, pouco conhecimento dos recursos que essa tecnologia oferece, falta de treinamento dos usuários e escassez de consultorias preparadas para atender às condições apresentadas por esse mercado.

PALAVRAS-CHAVE:

Tecnologia da Informação. Gestão Tecnológica. Pequenas Empresas.

ABSTRACT

The Information Technology (IT) is increasingly embedded in the business environment, as well as requiring managers and small business owners to use the IT tools in their daily process. The purpose of this article is to verify the importance of information technology in the management of small enterprises. For that, we used field research, of a quantitative nature, performed with 50 small companies. The data were obtained through semistructured interviews and analyzed qualitatively and quantitatively. The results showed that 83,67% of the companies surveyed had information systems and 95,12% of the companies' needs. It is noted, therefore, that as small companies use information systems and that these generate positive impacts, not the decision-making process of the same. However, the research also includes an information frame on the consumption of small businesses, the potential of information technology, a little knowledge about the resources offered by the technology, the lack of user training and the scrutiny of consultants prepared for meet the conditions presented by this market.

KEYWORDS:

Information Technology. Small Business. Impact on Management.

1. INTRODUÇÃO

No contexto atual em que vivemos, a Tecnologia da Informação (TI) está cada vez mais inserida no ambiente empresarial, uma vez que é considerada um componente fundamental para a gestão das empresas (SILVA; PANOZZO, 2015). Em razão disso, tem-se observado, nas últimas décadas, o aumento do interesse pelo estudo do impacto da TI nas organizações (PESSOA et al., 2016). Com o advento da globalização, as organizações foram inseridas em um ambiente caracterizado pela alta competitividade e turbulências. Este ambiente se transforma a todo instante em velocidade alucinante e exige das empresas um sistema de informação ágil que acompanhe o ritmo das transformações (SACILOTTI; JÚNIOR; SACILOTTI, 2016).

Valentim e Souza (2013) afirmam que as empresas estão buscando novas tecnologias e eficiência gerencial que permitirão melhorar tanto o desempenho, como também, a qualidade dos produtos e dos serviços prestados. Além disso, nota-se que a TI tem contribuído de forma significativa para que as organizações consigam acompanhar as mudanças na sociedade da informação (FELL; DORNELAS, 2013). No entanto, apesar da expansão de gastos e investimentos com equipamentos de informática e sistemas, nota-se que muitos executivos têm investido em tecnologias sem nenhum planejamento e sem mensurar o impacto organizacional (FELL; DORNELAS, 2013). Quanto às pequenas empresas, observa-se que elas vêm criando espaço na economia brasileira devido ao seu grande potencial de geração de renda e de emprego.

Todavia, apesar dos benefícios econômicos dessas empresas, elas costumam ter um ciclo de vida curto, em razão das dificuldades e desafios encontrados na implementação, gerenciamento e manutenção do negócio, oriundos da falta de planejamento e de uma boa gestão (SILVA et al, 2015). Diante disso, as empresas preocupadas com competitividade e manutenção no mercado devem focar seus esforços na atuação e organização das atividades de Planejamento Estratégico, Sistemas de Informação e Gestão da Tecnologia da Informação. Deste modo, os sistemas de informação surgem como os responsáveis pelo armazenamento de dados, organização dos mesmos de maneira que deixem de ser apenas palavras e números “soltos” e tornem-se informações úteis para a tomada de decisões de uma empresa no momento em que ela necessitar.

Nesse contexto, o presente artigo investigou o seguinte problema: Qual o impacto da tecnologia da informação na gestão das pequenas empresas? O trabalho tem como objetivo verificar a importância da tecnologia da informação na gestão das pequenas empresas.

Assim, este estudo mostrará que quando os sistemas de informação são utilizados de forma correta, eles geram dados suficientes que servem de suporte para a tomada de decisão de forma eficiente e eficaz. A realização deste trabalho termina por ter, dessa forma, grande importância também para o meio acadêmico, pois será mais uma forma de ampliar o conhecimento a respeito do assunto.

No sentido de atingir os objetivos propostos, este artigo apresenta-se distribuída em cinco capítulos, incluindo esta introdução. O segundo capítulo apresenta a fundamentação teórica, que trata de temas como gestão da informação no contexto das organizações e o uso da tecnologia da informação em pequenas empresas. No terceiro capítulo são apresentados os materiais e métodos da pesquisa, onde é delineado o estudo, definida a população e a amostra, o processo de coleta de dados, tabulação e a forma como os dados foram analisados e tratados. No quarto capítulo é apresentada a análise e discussão dos resultados dando ênfase à caracterização das empresas pesquisadas no que se refere ao impacto gerado pelo uso da Tecnologia da Informação. As conclusões, implicações teóricas, contribuições da pesquisa, limitações e sugestões são apresentadas no quinto e último capítulo da pesquisa.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 A Informação no Contexto das Organizações

O contexto competitivo da atualidade exige das empresas uma atuação rápida, precisa e competente. Além disso, para se obter resultados satisfatórios, sobreviver e crescer, as empresas precisam fazer uso cada vez mais intenso de informações em volumes cada vez mais expressivos.

No cenário atual, a informação configura-se como o principal recurso e, com frequência, o principal produto das organizações (TARGINO; CAMBOIM; GARCIA, 2015). Acrescenta-se a isso o fato de que a informação leva à criação de riquezas e prosperidade, evidenciando que a organização que dispõe mais rapidamente de informações poderá ser a que alcançará melhor desempenho e maior competitividade (LOUSADA; VALENTIM, 2012).

Pode-se conceituar informação é organizada para uma finalidade específica e possui significado (LIRA et al, 2008). Neste sentido, é preciso gerenciar a informação para que ela possa transitar com eficiência no ambiente organizacional, tendo em vista que a informação é insumo para a tomada de decisão e possibilita o planejamento e execução de ações de curto, médio e longo prazo (SANTARÉM; VITORIANO, 2016).

Assim, obter informações acuradas é essencial para ação, por esta razão, todas as empresas precisam dispor de um sistema de coleta e transmissão de informações precisas, com o objetivo de desenvolver nos colaboradores a capacidade de monitoramento do progresso e execução de ações corretivas em tempo hábil.

Para Souza, Dias e Nassif (2011), a Gestão da Informação envolve estudos e práticas gerenciais que permitem a construção, a disseminação e o uso da informação. Esse processo engloba a gestão de recursos informacionais e de conteúdos, a gestão de tecnologias da informação e a gestão das pessoas envolvidas nesses subprocessos.

2.2 Gestão Estratégica da Informação

A importância estratégica que a informação assume nas organizações contemporâneas é realçada por Torres e Neves (2008), para os quais a informação é considerada como diferencial de negócios, uma vez que proporciona alternativas de lucratividade e retornos profícuos para a empresa, seja sedimentando atuações e implementando os atuais negócios, seja criando novas oportunidades de negócios, devendo, portanto, ser gerenciada de forma estratégica.

Observa-se que a gestão estratégica da informação se tornou uma parte crítica das estruturas gerenciais de sucesso. Assim, a aquisição de produtos e serviços tecnológicos tem vínculo direto com a avaliação dos valores internos da empresa, que vão desde a cultura, o nível dos seus gestores e colaboradores, até a análise dos negócios, sem desconsiderar o planejamento estratégico baseado em cenários.

De acordo com Almeida (2010), a gestão estratégica exige, inicialmente, a coleta e a análise de informação e dos sistemas, análise das tecnologias de informação existentes, diagnóstico da situação e qual o seu objetivo.

Neste contexto de gestão estratégica, deve-se levar em consideração alguns fatores que podem influenciar no momento da adoção de tecnologia dentre os quais citam-se a satisfação das

necessidades dos clientes, a necessidade de melhorar a qualidade, fazer face a padrões criados na indústria que obrigam as empresas a acompanhar os seus concorrentes, e a redução de custos ou aumento da eficiência (PELTIER; ZHAO; SCHIBROWSKY, 2012).

Na busca por vantagem competitiva, o cuidado principal deve estar na capacidade interna de desenvolver informações exclusivas sobre o segmento de negócio em que a organização se insere. Essa é uma estratégia almejada por muitas empresas, pois para uma gestão efetiva, é necessário considerar o ambiente interno e externo às organizações (ARAÚJO et al., 2015).

Para Castells (2012), na sociedade atual, as empresas que detêm a capacidade de gerenciar informações são consideradas Organizações do Conhecimento, pois possuem informações e conhecimentos que lhes conferem uma vantagem, permitindo-lhes agir com inteligência, criatividade e, ocasionalmente, com esperteza.

Diante disso, a gestão estratégica da informação permite que pequenas empresas sustentem seu crescimento, desenvolvam-se em ambientes dinâmicos, adaptem-se com antecedência, aprendam e inovem constantemente, pois no seio da organização do conhecimento encontra-se a administração dos processos de informação, os quais constituem a base para criação de significado, construção do conhecimento e tomada decisões (SARDELARI; CASTRO FILHO; HENRIQUE, 2016).

2.3 O Uso Tecnologia da Informação nas Pequenas Organizações

As pequenas empresas são consideradas um dos maiores bens que um país em desenvolvimento, ou já desenvolvido pode ter em razão do impacto social e econômico que causam (GONZALEZ JUNIOR; REIS; SANTOS, 2016). Elas contribuem significativamente para a economia de um país, configurando-se como responsáveis pela criação de emprego, fomento ao empreendedorismo e desenvolvimento econômico (CONTE, 2013).

Em termos socioeconômicos, as pequenas empresas representam ao Brasil 99% do total de empresas, 67% das ocupações e 20% do Produto Interno Bruto (SEBRAE, 2014). Além disso, constituem um grupo bastante heterogêneo de empresas que se distinguem umas das outras por variáveis diversas como o tipo de gestão, relações comerciais que desenvolvem, localização, formas de organização, dimensão, idade entre outros (ONGORI; MIGIRO, 2010).

Os processos de adoção de tecnologias e implementação de mudanças na gestão dependem do contexto, dos recursos, da capacidade da gestão para a mudança e do comportamento dos empresários perante a tecnologia (ADEBANJO; MICHAELIDES, 2010). Assim, os administradores de pequenas empresas têm a função de absorver novas tecnologias para melhorar o desempenho da organização, determinando sua futura postura perante o mercado.

Apesar das tendências apontarem aumento da aplicação de TÍ's em pequenas empresas, há que se considerar o fato de que são empregadas essencialmente para realizar tarefas operacionais

e administrativas, em vez de cumprir propósitos estratégicos ou auxiliar na tomada de decisões (SILVA; PANOZZO, 2015).

O baixo índice de utilização dos recursos de tecnologia da informação nas pequenas empresas deve-se ao fato de a maior parte das pesquisas sobre sua utilização ser realizada em grandes empresas, assim, acredita-se que estes resultados não se aplicam às necessidades e à realidade das pequenas empresas (FELL; DORNELAS, 2013). No entanto, a pequena empresa não deve ser encarada como uma grande empresa que ainda não cresceu, pois possui características peculiares ao seu ambiente, que por sua vez, as diferenciam das grandes empresas.

Considerando-se as especificidades das pequenas empresas, no processo de implantação das TÍ's para a gestão estratégica da informação, observam-se algumas vantagens, como a automatização de tarefas essenciais, redução do tempo e dos custos, melhoria do processo produtivo, maior produtividade; auxilia na tomada de decisões; disponibiliza a informação em tempo oportuno; aprimora o controle interno (GONZALEZ JUNIOR; REIS; SANTOS, 2016).

Não obstante, as empresas têm percebido as vantagens de trocar procedimentos burocráticos pela tecnologia. Entretanto, os pequenos empresários ainda resistem em dar a devida atenção ao potencial que o uso da TI pode proporcionar às suas empresas. Em razão de a TI contribuir para a redução da mortalidade precoce das pequenas empresas, a informatização não deve ser vista como um custo pelo empresário, mas como um investimento que traz muitos benefícios para a empresa (FELL; DORNELAS, 2013).

Os benefícios acima citados, como oriundos do uso da Tecnologia da Informação, podem gerar impactos visíveis no desempenho organizacional, tanto no que se refere à eficiência operacional quanto naquilo que diz respeito à obtenção de vantagem estratégica; esta, por sua vez, torna-se elemento facilitador na adaptação às mudanças ambientais.

Para Fell e Dornelas (2013), a utilização da TI permite a eficiente disponibilização e utilização de informações e conhecimentos para a tomada de decisões estratégicas, táticas ou operacionais pelos gestores. Todavia, a gestão de recursos intangíveis requer uma nova compreensão e esforço de como relacionar melhor os fatores organizacionais como estrutura, estratégia, processos, pessoas e tecnologia. É a este contexto que as empresas de pequeno e médio porte precisam estar atentas.

A TI tem se tornado uma das variáveis responsáveis pelo sucesso das empresas e pela sua sobrevivência quanto ao mercado competitivo (DOS SANTOS; ALVES; DOS SANTOS FILHO, 2016). A adoção da TI possibilita redefinir fronteiras entre as empresas, clientes e fornecedores, constituindo redes de cooperação e desenvolvimento da capacidade de resposta das organizações às diversas mudanças que podem ocorrer no ambiente (GONZALEZ JUNIOR; REIS; SANTOS, 2016).

Neste sentido, a adoção de tecnologias por empresas de pequeno porte perpassa por algumas razões, tais como: manter ou aumentar a capacidade de inovação, aumentar a sobrevivência das empresas ou obter crescimento, e pela pressão imposta pelo ambiente. Acrescenta-se a isto o fato de que em pequenas empresas a taxa de adoção de tecnologias é tradicionalmente baixa e a taxa de insucesso alta (EIRIZ; BARBOSA; FERREIRA, 2016).

Na atual Era da Informação, a concorrência empresarial baseia-se na capacidade de aquisição, tratamento, interpretação e utilização da informação de forma eficiente e eficaz. Dessa forma, tecnologia da informação tem a função de dar apoio a estes processos e apresenta-se como fator de relevância no aperfeiçoamento do uso da informação estratégica presente no ambiente, informação essa, capaz de criar valor e manter as organizações unificadas.

3. MATERIAIS E MÉTODOS

A pesquisa fez uso do método quantitativo. Este tipo de pesquisa é frequentemente aplicado em estudos descritivos e tem por objetivo descobrir e classificar as relações entre as variáveis ou fazer averiguação da relação de causalidade entre os fenômenos. Sendo assim, ele se caracteriza pela utilização de técnicas estatísticas com a finalidade de garantir melhor exatidão dos resultados, evitar distorções de análise e interpretação, com o intuito de permitir uma margem de segurança quanto às inferências (RICHARDSON, 1999).

As variáveis da pesquisa, identificadas por meio da literatura sobre tecnologia da informação e gestão empresarial, foram: informatização dos espaços; utilização da informática; tomada de decisão; importância da gestão da informação na visão de gestores de pequenas empresas.

O questionário para esse estudo foi elaborado levando em consideração as informações obtidas na revisão bibliográfica com o auxílio do aplicativo EPI-INFO. Ele é um sistema de processamento de texto, banco de dados e análise estatística que permite a transformação direta de um questionário em banco de dados e fácil programação para entrada e análise de dados (SPINDOLA, 2011). Nesse sentido, considerou-se o agrupamento de assuntos homogêneos, primeiramente, sobre tecnologia da informação, a seguir sobre sistemas de informação e, por fim, questões sobre o impacto das TI na gestão de pequenas empresas.

O estudo utilizou-se de amostra do tipo não-probabilística, por conveniência. Nela os entrevistados são escolhidos por estarem no lugar certo, no momento certo (MALHOTRA, 2001). É uma técnica de amostragem bastante utilizada em pesquisas com vantagens relativas ao tempo e ao custo do estudo. Essa pesquisa teve como respondentes 50 gestores de pequenas empresas.

Os dados foram tabulados e organizados com a aplicação da estatística descritiva e foram agrupados em frequências absolutas e relativas (percentuais). Para a análise, foi construído um banco de dados com o auxílio do aplicativo EPI-INFO versão 7 com o objetivo de identificar a importância e os impactos da TI na gestão empresarial.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os dados coletados permitiram inferir que todas as empresas pesquisadas possuíam concorrentes. E que 91,84% delas eram informatizadas, contra 8,16% que não utilizavam recursos tecnológicos na gestão empresarial. Destas, as não informatizadas, apresentaram como motivos para a não informatização os seguintes fatos: experiência anterior não satisfatória (50%) ou falta de necessidade (50%).

No entanto, a adoção de tecnologias é influenciada pelas características dessas tecnologias, dentre as quais citam-se a utilidade, a compatibilidade, a facilidade de utilizar, os testes efetuados e os resultados observados (HÁ; IM, 2014).

No que se refere à quantidade de tempo que as empresas pesquisadas estão no mercado, os dados apontam que 10,20% encontram-se no mercado na faixa temporal de 7 a 9 anos, enquanto 28,57% delas estão no mercado entre 0 e 3 anos. 30,61% das empresas pesquisadas estão no mercado entre 4 e 6 anos e 30,61% estão no mercado há mais de 10 anos.

Em relação à quantidade de profissionais necessários para a área de tecnologia da informação (gráfico 1), os resultados apontam que 51,02% delas acreditam que elas precisam apenas de 1 funcionário; 16,33% delas respondem que precisam de 2 funcionários. 10,20% dos respondentes afirmam necessitam de 3 funcionários. 12,24% declaram que as empresas necessitam de 4 ou mais funcionários da área de TI. Em contrapartida, 10,20% das empresas pesquisadas afirmaram não necessitar de profissionais de TI nas as empresas.

Corroborando ao resultado acima apresentado, Tikul (2014) em estudo realizado na Tailândia faz referência ao fato de muitas PMEs assumirem a posição de que não possuem número de funcionários suficientes para a formação de equipes. Tal fato reflete no resultado oriundo da execução dos serviços, o qual pode ser deficiente devido à escassez de pessoal.

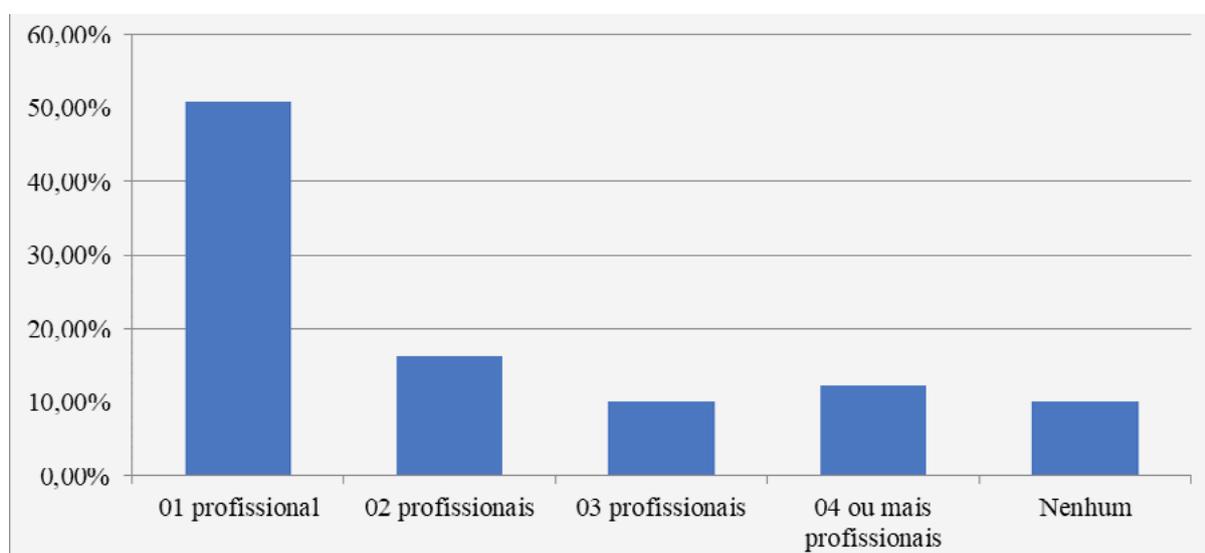


Gráfico 1: Quantidade de profissionais para a área de TI nas empresas
Fonte: Elaborado pelos autores (2018)

Conforme o gráfico 2, os funcionários das empresas pesquisadas, em sua maioria (41,30%), não possuem formação alguma. Dos funcionários das empresas pesquisadas, 30,43% possuem apenas o curso básico como formação. 17,39% deles têm curso técnico, enquanto 10,87% possuem o ensino superior.

Diante do quadro de qualificação dos colaboradores das empresas pesquisadas, Rocha (2015) comenta que a informalidade e a terceirização têm jogado para baixo o valor da mão-de-obra tem formação. Tal fato explica o percentual elevado (89,13%) de profissionais exercendo a função de TI sem qualificação, contra apenas 10,87% que possuem ensino superior.

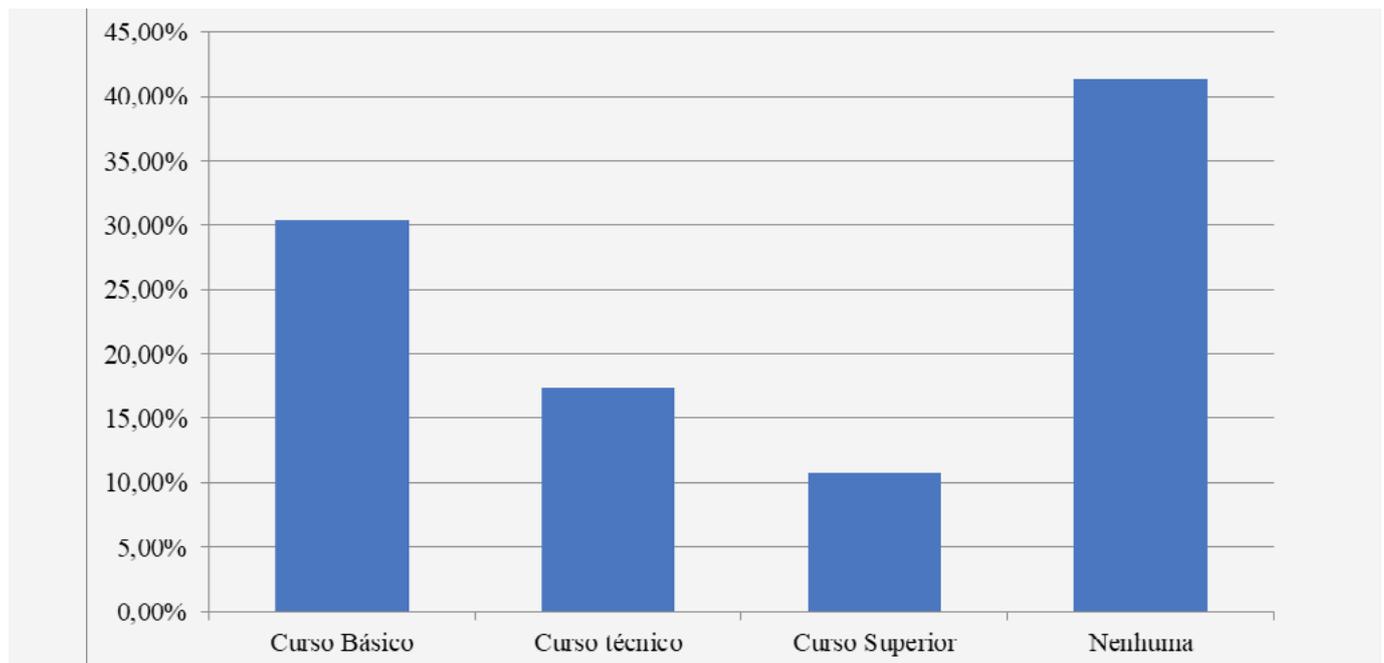


Gráfico 2: Formação dos funcionários
Fonte: Elaborados pelos autores (2018)

A maioria das empresas pesquisadas possuem entre 1 e 10 computadores (83,67%); 10,20% delas possuem de 11 a 20 computadores; 2,04% possuem entre 20 e 30 computadores e 4,08% possuem mais de 30 computadores.

De acordo com Silva e Reis (2008), o menor custo dos computadores e a onda de gestão integrada por software têm incentivado cada vez mais o pequeno empresário a investir nesse setor, em busca de um melhor desempenho da empresa com relação aos concorrentes. No entanto, esse tipo de investimento pode ser muito desastroso para a empresa, caso ela e os funcionários não estejam totalmente capacitados a lidar com essa nova tecnologia.

O gráfico 3 apresenta as principais dificuldades sentidas na utilização do sistema de informação pelas empresas. A maioria delas (65,85%) não possuem dificuldades. Porém, 17,07% apontam o suporte como dificuldade; 9,76% delas afirmam a lentidão do sistema como dificuldade; 2,44% dizem que os erros no sistema são as principais dificuldades.

Silva (2010) aponta que a resistência dos funcionários é um fato de dificuldade à utilização de TI nas organizações. Além disso, a organização da implementação dos recursos tecnológicos é outro fator que limita o seu uso pelas pequenas empresas.

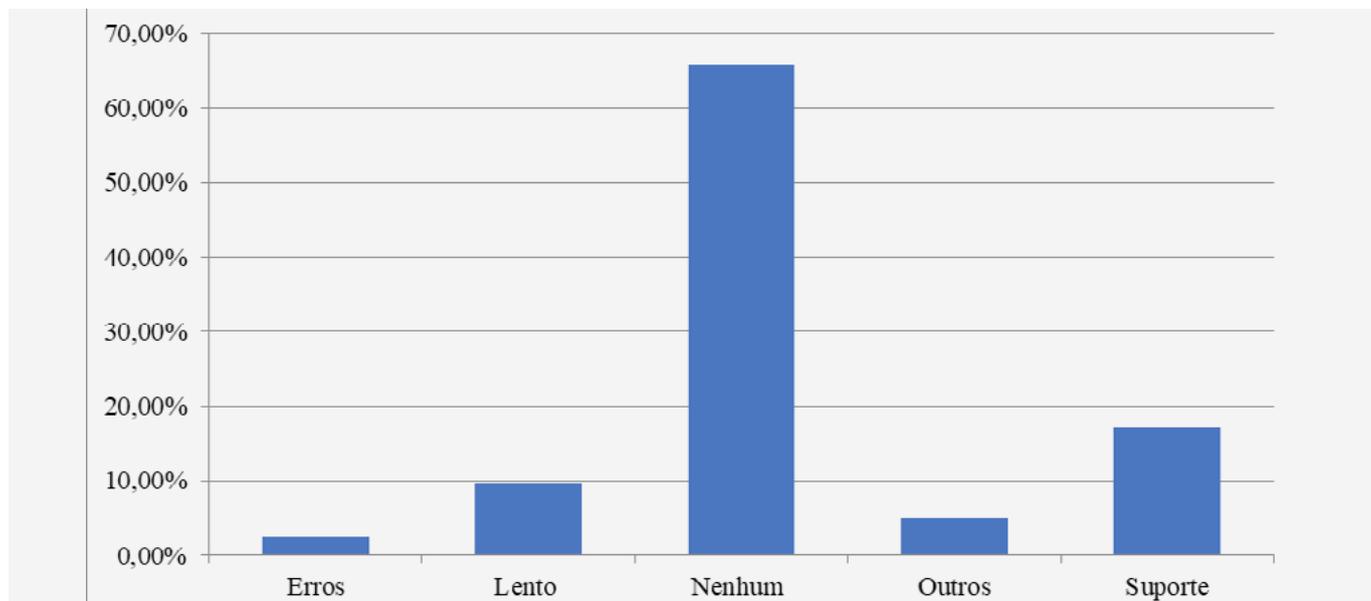


Gráfico 3: Dificuldades encontradas na utilização do sistema
Fonte: Elaborado pelos autores (2018)

Quanto às formas de aquisição dos sistemas de informação, tem-se os seguintes resultados: 17,07% deles foram adquiridos prontos por meio de uma empresa de fora; 9,76% adquiriram prontos por meio de uma empresa local; 7,32% desenvolveram seu próprio sistema de informação; 34,15% solicitaram que uma empresa de fora desenvolvesse o sistema; 31,71% pediram para uma empresa local desenvolver. Os dados podem ser visualizados no gráfico 4.

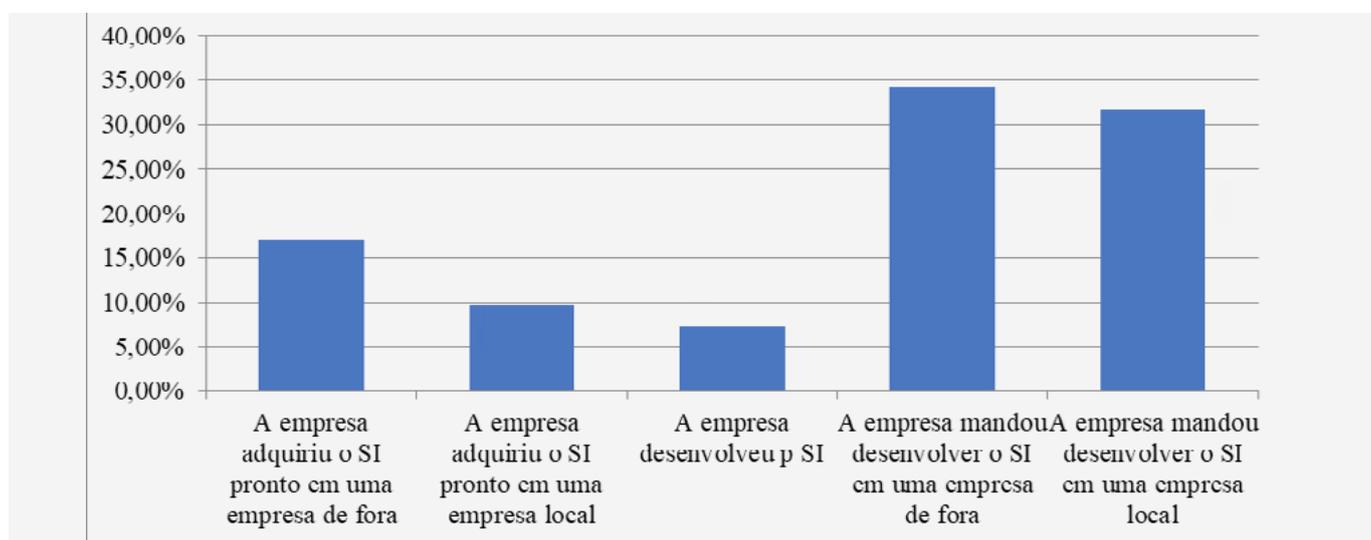


Gráfico 4. Formas de aquisição do sistema de informação
Fonte: Elaborado pelos autores (2018)

Em dados não disponíveis nos gráficos, foi possível detectar que a maioria das empresas pesquisadas possuíam profissionais capacitados na área de TI (51,02%). No entanto, em razão do tamanho das pequenas empresas e ao alto custo de um profissional qualificado, não é possível manter um departamento específico de TI. Deste modo, constata-se um aumento de empresas prestadoras de serviços de informática (SACIOTTI; JÚNIOR; SACIOTTI, 2016).

Os sistemas de segurança, segundo as empresas pesquisadas eram instrumentos seguros de armazenamento de informações (90,24%) e que não haviam sido vítimas de ataques digitais (93,88%). Dentre as que foram vítimas de ataques, 33,33% delas afirmaram ser os vírus e os hackers serem os principais.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Observou-se que a Tecnologia da Informação exerce influência nas pequenas organizações. Ela deve estar alinhada à estratégia da empresa com o intuito de auxiliá-las na sua totalidade, por meio de uma estrutura de sistemas, softwares, equipamentos, pessoas e informações. Representa um conjunto integrado e perfeito onde as tecnologias, processos e pessoas precisam ser administradas de maneira holística e orientadas às reais necessidades do empreendimento.

Os benefícios trazidos pela TI geram impactos no desempenho organizacional no que concerne à eficiência das operações e à obtenção de vantagem competitiva. Sabe-se, ainda, que a TI apresenta dificuldades de adequação e utilização pelas pequenas empresas, uma vez que seus custos de aquisição são considerados altos.

No que se refere ao objetivo do trabalho, ao tentar determinar a importância da tecnologia da informação nas pequenas empresas, verificou-se que, na percepção dos gestores, a TI tem um grau de importância positivo e funciona como elemento de melhoria dos processos internos. Porém, para a definição da vantagem competitiva das organizações é preciso avaliar e analisar outros aspectos. De acordo com a aplicação do questionário nas pequenas empresas, observou-se que os sistemas de informação são ferramentas essenciais no processo de tomada de decisão organizacional.

Outro fator importante é que grande parte das pequenas empresas utilizam dos serviços de terceiros no processo de implementação de alguns sistemas de informatização e, na maioria das vezes, não se satisfaz com os serviços prestados. Como isso, observa-se cada vez mais o desinteresse, por parte da pequena empresa, em usar tecnologia de informação, efetivando, dessa forma a ideia de que é melhor não fazer uso de recursos da TI quando não se tem capital humano capacitado para a realização desses trabalhos.

Os dados mostraram que 83,67% das empresas pesquisadas possuíam sistemas de informação e que estes atendiam em 95,12% as necessidades das empresas. As mesmas empresas, porém, em 17,07% dos casos apontam o suporte como dificuldade; 9,76% delas afirmam a lentidão do sistema como dificuldade; 2,44% dizem que os erros no sistema são as principais dificuldades.

Todos esses fatores contribuem para formar o quadro da informatização deficiente das pequenas empresas: falta de conhecimento acerca do potencial da tecnologia de informação, pouco conhecimento dos recursos que essa tecnologia oferece, falta de treinamento dos usuários e escassez de consultorias preparadas para atender às condições apresentadas por esse mercado.

A TI precisa ser vista como um meio para a empresa obter vantagens competitivas no mercado em que atua, em concordância com a operação e a estratégia da empresa. É preciso que a organização esteja atenta às novas disponibilidades no mercado e que haja uma integração entre suas estratégias e sua estrutura, tanto de TI como de negócio.

Como principais limitações encontradas para a execução deste trabalho estão as dificuldades de obtenção de dados e a confiabilidade dos mesmos. Com pouco material disponível, os dados podem ser mal interpretados e relatórios podem não ser confiáveis para uma interpretação da realidade e tomada de decisão.

Recomenda-se que mais pesquisas sejam realizadas, explorando não só as pequenas empresas como também empreendedores individuais e empresários informais, que carecem ainda mais de informações.

Uma maior exploração deste mercado com trabalhos de qualidade e que expressem a realidade mercadológica das pequenas empresas tende a contribuir substancialmente como requisito fundamental para os gestores, a fim de fornecer informações capazes de alicerçar seus investimentos numa base de dados segura e assim resistirem às crises e incertezas do mercado.

Diante do contexto tecnológico em que as pequenas empresas atualmente estão inseridas, este trabalho contribuiu para uma proposta de reflexão sobre como a TI é percebida, valorizada e utilizada de forma criteriosa nos pequenos empreendimentos que movimentam volumes financeiros consideráveis e que se mantém sustentáveis num mercado competitivo.

REFERÊNCIAS

ADEBANJO, D.; MICHAELIDES, R. Analysis of Web 2.0 enabled e-clusters: A case study. **Technovation**, v. 30, n. 4, 2010.

ARAÚJO, J. C. et al. **Análise de ambiente competitivo na criação de uma estratégia empresarial**. V Encontro Científico e Simpósio de Educação Unisalesiano: A pesquisa frente à inovação e ao desenvolvimento sustentado. Lins, SP, Brasil, 6 a 9 de outubro de 2015.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. 6. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2012.

CONTE, N. C. **O poder de compras dos municípios como fator de desenvolvimento local/regional**. VI Seminário Internacional sobre Desenvolvimento Regional: Crises do Capitalismo, Estado e Desenvolvimento Regional. Santa Cruz do Sul, RS, Brasil, 4 a 6 de setembro de 2013.

DOS SANTOS, S.; ALVES, F. F.; DOS SANTOS FILHO, G. E. A Inovação e Tecnologia nas Micro e Pequenas Empresas. **RACE-Revista da Administração**, v. 1, n. 1, 2016.

EIRIZ, V.; BARBOSA, N.; FERREIRA, V. Motivos da adoção de tecnologias pelas micro e pequenas empresas distribuidoras de produtos alimentares. **Revista Brasileira de Gestão e Inovação**, v.4, n.1, Setembro/Dezembro – 2016.

FELL, A. F. A.; DORNELAS, J. S. Obstáculos ao Uso da Tecnologia da Informação para a Gestão do Conhecimento: um Estudo de Casos Múltiplos. **Revista Gestão.Org**, v. 11, n. 3, 2013.

GONZALEZ JUNIOR, I. P.; REIS, L. S. B.; SANTOS, V. A. V. O uso da tecnologia de informação nas micro e pequenas empresas familiares de Cachoeira-BA. **REAVI-Revista Eletrônica do Alto Vale do Itajaí**, v. 4, n. 5, p. 77-89, 2016.

HA, Y.; IM, H. Determinants of mobile coupon service adoption: Assessment of gender difference. **International Journal of Retail & Distribution Management**, v. 42, n. 5, p. 441–459, 2014.

LIRA, W. S. et al. A busca e o uso da informação nas organizações. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 13, n. 1, p. 166-183, jan./abr. 2008.

LOUSADA, M.; VALENTIM, M. L. P. Informação orgânica como insumo estratégico para a tomada de decisão em ambientes competitivos: estudo nas empresas do setor varejista situadas na cidade de Marília/SP. **Tendências da Pesquisa Brasileira em Ciência da Informação**, v.5, n.1, 2012.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de Marketing**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ONGORI, H.; MIGIRO, S. O. Information and communication technologies adoption in SMEs: literature review. **Journal of Chinese Entrepreneurship**, v. 2, n. 1, 2010.

PELTIER, J. W.; ZHAO, Y.; SCHIBROWSKY, J. A. Technology adoption by small businesses: An exploratory study of the interrelationships of owner and environmental factors. **International Small Business Journal**, v. 30, n. 4, 2012.

PESSOA, C. R. M. et al. **Da Gestão de TI à Gestão de Informação e Tecnologia: uma abordagem teórica da evolução do conceito**. XVII Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação – ENANCIB: Descobrimientos da Ciência da Informação: desafios da Multi, Inter e Transdisciplinaridade (MIT), Bahia, 2016.

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

ROCHA, E. C. F. **Qualificação e reconhecimento de profissionais de Sistemas de Informação**. XI Brazilian Symposium on Information System, Goiânia, GO, May 26-29, 2015.

SACILOTTI, A. C.; MADUREIRA JÚNIOR, J. R.; SACILOTTI, R. Uma análise dos benefícios e desafios envolvidos na adoção de Cloud Computing. **FaSci-Tech**, v. 1, n. 7, 2016.

SANTARÉM, V.; VITORIANO, M. C. C. P. Gestão da informação, fluxos informacionais e memória organizacional como elementos da inteligência competitiva. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v.5, Número Especial, p.158-170, jan. 2016.

SARDELARI, Í. M. T.; CASTRO FILHO, C. M.; HENRIQUE, J. L. Gestão da informação e do conhecimento como subsídio para a gestão de relacionamento com usuários/clientes das mídias sociais de um banco de varejo. **Perspectivas em Gestão e Conhecimento**, João Pessoa, v.6, Número Especial, p.171-188, jan. 2016.

SEBRAE. **A presença das micro e pequenas empresas na economia**. Disponível em: <www.sebraesp.com.br>. Acesso em: 09 set. 2018.

- SILVA, A. B. et al. Desafios Enfrentados Pelas Micro e Pequenas Empresas no Brasil. **Conexão Eletrônica**, Três Lagoas, MS, v. 12, n. 1, 2015.
- SILVA, J. P.; PANOZZO, R. Tecnologia da Informação: uma estratégia para os negócios do sistema Unimed do Rio Grande do Sul. **Revista Inovare**, Marau, v. 1, n. 1, Jan./Dez. 2015.
- SILVA, P.C. Uso de TI por pequenas empresas de TI: o caso de uma startup. **Revista de Ciências Gerenciais**, v. 14, n. 19, p. 107-126, 2010.
- SILVA, R. C. D. C., REIS, M. C. Pesquisa Sobre a Utilização das Tecnologias da Informação e dos Recursos de Internet: Micro e Pequenas Empresas do Comércio Varejista de Londrina. **UNOPAR Cient., Ciênc. Juríd. Empres.**, Londrina, v. 9, n. 1, p. 57-66, Mar. 2008.
- SOUZA, E. D.; DIAS, E. J. W.; NASSIF, M. E. A gestão da informação e do conhecimento na Ciência da Informação: perspectivas teóricas e práticas organizacionais. **Informação e Sociedade: Estudos**, João Pessoa, v.21, n.1, p. 55-70, jan./abr. 2011.
- SPINDOLA T. et al. A produção científica nas monografias de conclusão da graduação em enfermagem de uma instituição pública. **Rev. Enferm.** UERJ, Rio de Janeiro, out/dez, 2011.
- TARGINO, M. G.; CAMBOIM, L. G.; GARCIA, J. C. R. Gestão estratégica da informação como temática na Ciência da Informação. **Ci. Inf. Rev.**, Maceió, v. 2, n. 3, p. 29-42, set./dez. 2015.
- TIKUL, N. Assessing environmental impact of small and medium ceramic tile manufacturing enterprises in Thailand. **Journal of Manufacturing Systems**, n. 33, v. 1, p. 1-6, 2014.
- TORRES, R. F.; NEVES, J. T. R. Gestão estratégica da informação: estudo de caso em uma prestadora de serviços de tecnologia da informação. **Data grama zero: revista de Ciência da Informação**, v. 9, n.1, fev. 2008.
- VALENTIM, M. L. P.; SOUZA, J. S. F. de. Fluxos de informação que subsidiam o processo de inteligência competitiva. Encontros Bibli: **Revista Eletrônica de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, Florianópolis, v.18, n.38, p.87-106, set./dez. 2013.
- WIRTZ, B. W.; SCHILKE, O.; ULLRICH, S. Strategic development of business models: Implications of the web 2.0 for creating value on the internet. **Long Range Planning**, v. 43, n. 2/3, 2010.

TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO COMO VANTAGEM COMPETITIVA NAS EMPRESAS DE AVICULTURA EM CONCEIÇÃO DA FEIRA-BA

RESUMO

O presente artigo descreve uma análise descritiva e exploratória da Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) como vantagem competitiva, desenvolvida com uma metodologia qualitativa e quantitativa. A pesquisa objetiva verificar como as empresas de avicultura da cidade de Conceição da Feira – BA, utilizam a TIC como forma de obtenção de vantagens competitivas para seu desenvolvimento no mercado. A amostra se delimita a cidade de Conceição que também é conhecida em todo o estado como a Capital do Frango, por ser o maior polo avícola do estado da Bahia. Os dados foram analisados e comparados com dados nacionais e tiveram como principal resultado a descoberta que as empresas estão não apenas acompanhando as tendências nacionais como as superando. A amostra alcançou 20% a mais na área de TI, 25% a mais em posse de website, e em vários outros aspectos. Foi comprovado que 60% das empresas vistas usam a TIC para adquirir vantagem competitiva para verificar o mercado e controlar informações internas e externas dá empresa, facilitando assim o processo estratégico para tomada de decisão.

PALAVRAS-CHAVE:

Tecnologia da Informação e Comunicação. Vantagem competitiva. Empresas Avícolas.

ABSTRACT

The present article presents a descriptive and exploratory analysis of Information and Communication Technology (ICT) as a competitive advantage, developed with a qualitative and quantitative methodology. The research aims to verify how the poultry companies of the city of Conceição da Feira - BA, use ICT as a way to obtain competitive advantages for its development in the market. The sample delineates the city of Conceição, that is also known throughout the state as the poultry chicken capital of the state of Bahia. The data was analyzed and compared with the national data, and had as the main result, the discovery that, not only are the companies following the national trends, but surpassing them as well. The sample reached 20% more in IT, 25% more in possession of website, and in several other aspects. It has been proven that 60% of the companies uses ICT to gain competitive advantage to verify the market and the control of internal and external information of the company to facilitate in the strategic process for decision making.

KEYWORDS:

Information and Communication Technology. Competitive advantage. Poultry farming Companies.

1. INTRODUÇÃO

No contemporâneo cenário de negócios, novas ideias de produtos, serviços e conceitos mudam o mundo quase diariamente. Empresas são fundadas da noite para o dia, novas tendências são adotadas em questão de horas e esses fatores influenciam diretamente no mundo dos negócios. Atualmente, o que pode caracterizar o mundo moderno é a incrível corrente de informações que promovem mudanças significativas nos diversos setores da economia global, por esse motivo, podemos dizer que vivemos na era da informação.

Essa nova era demonstra que as informações movidas no mercado podem determinar o momento perfeito para o surgimento de um novo negócio ou a adoção de uma determinada estratégia para aproveitar a tendência do mercado. A falta dessa informação pode ser o motivo da falência de determinados empreendimentos. Um grande exemplo disso foi a tendência digital que aliado a pirataria acabou promovendo o cenário ideal para sites de filmes e series online e o nascimento de empresas com serviços de streaming, entre elas a famosa Netflix, mas em contrapartida obliterou completamente o setor de locação de mídias físicas de DVD e CD. Em pesquisas feitas pelo G1 (2015) no sindicato das empresas de vídeo em São Paulo, foi obtido como resultado o fechamento de diversas locadoras de DVD, em 2010 haviam cerca de 2 mil locadoras de filmes registradas, em 2015 haviam apenas 532 e em uma nova matéria de 2018 o G1 publicou o fechamento da última locadora em São Paulo (PAIS,2018).

Nesse ponto de vista as empresas estão acompanhando essa nova realidade de mercado, usando a TIC como meio estratégico para adquirir vantagens competitivas. As empresas que não sabem aproveitar as informações presentes no mercado, sempre ficam um passo atrás das empresas que o fazem. A TIC surgiu justamente para as empresas obterem uma forma de aproveitamento das informações provenientes do ambiente interno e externo há elas. A finalidade dessa tecnologia é desenvolver estratégias de planejamento mais próximas do cenário real e adquirir vantagem competitiva em relação a seus concorrentes. Inicialmente foi desenvolvido para melhorar a eficiência e a efetividade das empresas, aplicada na automação de processos e na produção em 1960, mas depois de 1980 foi percebido seu potencial para estratégias e conquistou um destaque junto a dinâmica (ARAÚJO, 2018).

Apartir desses conceitos foi levantado dados para responder a seguinte questão de investigação: **Em que medida as empresas de avicultura em Conceição da Feira utilizam de Tecnologia da Informação e Comunicação para a obtenção de vantagens competitivas?**

Baseado nesse questionamento, esse estudo tem como objetivo geral de verificar como as empresas aviárias da cidade de Conceição da Feira - BA utilizam a TIC como forma de obtenção de vantagens competitivas para seu desenvolvimento no mercado.

Diante dos fatos, esse trabalho tem como objetivos específicos de poder analisar o índice de utilização da TIC pelas empresas de avicultura em Conceição da Feira, ver quais as estratégias que estão sendo usadas para obter vantagem competitiva e por fim avaliar o uso da internet, governo eletrônico e comércio eletrônico como ferramentas de comunicação e informação. Após a pesquisa os dados levantados serão comparados com dados Nacionais da última pesquisa feita em 2017 pelo Centro Regional de Estudos para o Desenvolvimento da Sociedade da Informação, atuando sob os auspícios da UNESCO, mas conhecido como Cetic.br.

Avaliando a relevância da temática, foi realizado uma busca que constatou que não existe nenhum estudo na região sobre TIC e por isso julga-se como interessante a pesquisa para sondar como as empresas de avicultura do polo de Conceição da Feira, cidade reconhecida em todo estado baiano como capital do frango (Município), estão usando TIC como vantagem competitiva.

Para a criação do presente artigo, foi realizada uma pesquisa exploratória descritiva usando a metodologia de abordagem quantitativa na mensuração de dados estatístico para comparação a nível nacional e uma abordagem qualitativa para saber quais as estratégias que estão sendo usadas pelas empresas para adquirir vantagem competitiva.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

O referido trabalho traz uma abordagem teórica pautada nos três tópicos principais. O primeiro defini e explora a temática da Tecnologia da Informação e Comunicação assim como sua importância entre os setores das empresas. O segundo tópico discorre sobre a Vantagem competitiva com

conceitos e exemplos de como é adquirido nas empresas. Por fim, o último tópico detalha sobre o setor econômico da Avicultura assim como sua definição e atuação no mercado nacional de carne.

2.1 Tecnologia da Informação e Comunicação

O advento da TIC tem se proliferado muito nas últimas décadas com o uso de e-mails e mídias sociais tornando o intenso fluxo de dados e informação mais dinâmicos, facilitando o processo de tomada de decisão de gerentes e gestores (PINTO E ROCHA, 2016).

O investimento de novas tecnologias estão cada vez mais mudando o rumo do mercado. A TIC quando tem seus recursos sendo usados de forma eficiente pode garantir o retorno dos investimentos das organizações e ao longo dos anos está se mostrando um dos principais ativos a serem administrados nas empresas (ALMEIDA NETO et all, 2016). Pesquisas em 2014 realizadas pela International Data Corporation (IDC) apontam que organizações brasileiras pretendiam gastar naquele ano cerca de US\$ 175 bilhões em TIC, especialmente nas tecnologias de mobilidade, mídias sociais, computação em nuvem e Big Data (LARIEIRA E ALBERTIN, 2015).

Segundo Porter (2003), A tecnologia da informação é uma ferramenta fundamental para a empresa se desenvolver e crescer, sendo cada vez mais importante sua disposição nas empresas para criar vantagem competitiva. Essas ferramentas estão transformando a forma como as empresas estão estabelecendo seu planejamento estratégico no mercado, principalmente na forma como as atividades de valor são executadas. Segundo Pinheiro e Tigre (2015) o TIC ganhou bastante espaço no ramo empresarial, pois ele tem “grande potencial” para abaixar os custos de vários tipos de transações. Esses custos são reduzidos através da melhor utilização dos recursos disponíveis, por exemplo, a flexibilização do trabalho realizado por um colaborador em um escritório, onde um programa poderá maximizar a eficiência do seu trabalho.

Um dos tipos de TIC que vem sendo muito utilizados é a internet móvel ou IM, que segundo os autores Lunardi, Dolci, Wendland (2013), essa tecnologia se tornou mais acentuada no Brasil desde 2007 pelo lançamento de novas tecnologias, e ajudou as empresas com o aumento principalmente da produtividade da empresa, seguido pela obtenção de novos clientes, pelo aumento das receitas e por fim pela redução dos custos operacionais. Essa pesquisa nos mostra que realmente há um quadro animador para a expansão da utilização do TIC nas empresas brasileiras, e que os benefícios que podem ser colhidos dessa ação são muitos. Porém, nem sempre gerir esse tipo de recurso é caro ou barato, o que deve ser posto em consideração quando uma empresa quiser criar um setor ou área de TI.

Assim como mostrado acima a TIC tem que ser olhada com mais “carinho” pois o potencial que o mesmo tem na gestão da empresa é imenso, e às vezes pouco aproveitado, muitas vezes os gestores tendem a olhar somente relatórios feitos pelos seus subordinados e esquecem o mundo de possibilidades aberto pela TIC.

2.2 Vantagem Competitiva

O conceito do tema vantagem competitiva tem sido amplamente explorada desde a década de 60 pela administração e economia, sendo definido como uma situação em que uma empresa se destaca dos seus concorrentes e atrai novos clientes com pontos não replicados ou aplicáveis em outros negócios. (PORTER,1990, *apud* RODRIGUES, 2018)

Não existe uma formula mágica para uma empresa obter uma vantagem no mercado, é necessário estudos de inteligência mercadológica para adoção de estratégias ou o aproveitamento de uma tendência em ascendência, para dessa forma agregar mais valor ao produto com a apropriada utilização de recursos como pessoal, capital, tecnologia e marca, sendo idealmente o benefício obtido maior do que os recursos utilizados, pois quando gerados a longo prazo podem se sustentar por meio de uma qualidade superior assim como por capacidade de produção e satisfação de clientes (MACEDO, 2018). Uma vantagem competitiva sustentada pode ser desenvolvida com recursos e capacidades valiosas, raras, imitáveis e não substituíveis (VILELA e JHUNIOR, 2018).

Existem muitas formas de obter vantagens no mercado como por exemplo, buscar resolver problemas em produtos e serviços para assim poder melhora-los e se diferenciar de seus concorrentes. Atualmente muitas organizações usam o conhecimento coletivo distribuído na internet para desenvolver soluções direcionadas a diferentes problemas, incluindo o desenvolvimento de novas tecnologias (NIEDERBERGER et al., 2012, *apud* SÉRGIO et al, 2017), como também a crescente adoção de TIC através da rede mundial de computadores, facilitou a inovação coletiva tornando mais fácil de implementar e cada vez mais popular. (SÉRGIO e GONÇALVES, 2017).

Vantagens competitivas podem vir de dentro da empresa como defendido por Senge (2009) que descreve a aprendizagem em equipe como sendo um processo de criar resultados relevantes para uma organização que aprende. Nela os funcionários aprendem a pensar juntos para resolver problemas complexos, desenvolvem a necessidade espontânea de ação inovadora e coordenada, além de equipes que motivam outras equipes com a disseminação das práticas e habilidades. Se efetivamente aplicado, essa ideia de organizações que aprendem pode melhorar por exemplo a maioria das ações das equipes em diversos setores da organização como vendas e gerar vantagens competitivas para se destacar na forma de vender seus produtos. A cooperação entre funcionários também é descrita por Singer (2018) como sendo o segredo do negócio que protege a competitividade da empresa contra rivais, tendo de suscitar o máximo de cooperação entre os empregados, agrupados em seções, departamentos e sucursais (SINGER,2018).

Outro método de adquirir vantagem competitiva na empresa e agregar mais valor a imagem é com a aquisição de uma ISO, mostrando mais qualidade em produtos e serviços como por exemplo a SGA-14001, sua implantação possibilita o acesso a novos mercados, acesso a capital (financiamento), satisfação de clientes em questões ambientais, melhoria do processo produtivo e melhoria da gestão da empresa como um todo, otimizando recursos, procedimentos e pessoas (OLIVEIRA & SERRA, 2010, *apud* REIS, 2017).

2.3 Avicultura

Primeiramente, quando falamos sobre algo, temos de entender o que o mesmo significa. No caso da avicultura, significa a “criação de aves domésticas” segundo o dicionário Aurélio, e segundo o google, “a arte de criar e multiplicar aves”. Tendo em mente estes dois significados, podemos retirar que a avicultura se trata da especialização de empresas ou produtores na criação de aves domésticas para comercialização.

Como apresentado por Costa e Shima (2007), vemos que em 1970, a produção de carne para consumo chegava a 217 mil toneladas, e que em 2006 a produção passou a ser de 9,28 milhões de toneladas, sendo que o consumo por habitante aumentou mais que dez vezes de 2,3 quilos para 36 quilos, sendo que o preço da carne diminuiu de US\$ 4,05 para R\$ 1,00. E segundo dados mais recentes, segundo a Associação brasileira de Proteína Animal (ABPA), o consumo quilos subiu para 41,10 quilos em 2016 e registrou o seu pico em 2011 com 47,38 quilos por habitante. Comparando os dados acima, vemos uma grande alteração no ramo de avicultura brasileira, e como o setor teve um crescimento exponencial graças as tecnologias implantadas.

Outro ponto que influenciou grandemente para o crescimento da avicultura, como abordado Dalla Costa e Shima (2007), foi a integração dos setores agrícolas, que permitiram uma melhoria na velocidade e qualidade dos insumos fornecidos. Essa integração muitas vezes era feita a partir de parcerias, um exemplo que temos no ramo da avicultura é, geralmente os produtores de aves somente as criam, e logo após as mesmas crescerem, elas são vendidas para abatedouros, aonde o processamento da carne irá ser realizado. Essa cadeia produtiva deu muito mais agilidade na produção de aves, e foi uma das bases para que a mesma crescesse.

Anos	Peso (em kg)	Taxa de Conversão (kg ração/ kg carne)	Idade de Abate (em dias)
1930	1,5	3,5	105
1950	1,8	2,5	70
1970	1,7	2	49
1989	1,94	1,96	45
2001	2,24	1,78	41
2006	2,27	1,73	39

Tabela 1. Evolução do processo de produção do setor avícola brasileiro, segundo tempo para abate, taxa de conversão e peso da ave: 1930 – 2006

Fonte: CONAB / DIGEM / GEAME apud IPARDES, 2002; LEDUR e SCHMIDT, 2005 e dados de pesquisa de campo. Nota: Organizada e adaptada Dalla Costa e Shima.

Como observado na tabela acima, vemos claramente a diminuição do ciclo da produção de aves de 105 para 39 entre 1930 e 2006, além do peso e taxa de conversão que deixam bem claro como Dalla Costa e Shima falaram “Se as galinhas caipiras dos terreiros demoravam cerca de seis meses para chegar ao peso de um quilo, agora um frango criado no sistema integrado, consegue chegar ao mesmo peso em menos de um mês”.

Dentre as tecnologias que tornaram possível o aumento da produção de frango, e melhoria da eficiência, temos os comedores tubulares e os bebedouros tipo Nippel, que facilitaram o controle da alimentação, sendo que todo esse sistema é automatizado, fazendo a distribuição de alimentos e bebidas de maneira eficaz e eficiente.

E no controle de temperatura, temos o nebulizador para aumentar a umidade do ar em épocas quentes, combinados com exaustores que ajudam a manter a temperatura regulada. E em épocas frias, temos a utilização de aquecimento a lenha (mais barato) ou a gás, ou a climatização a partir de ar condicionados.

A través dos dados apresentados acima, podemos perceber a importância da tecnologia no crescimento da avicultura como modo de produção, possibilitando o Brasil a se tornar o maior exportador de carne de aves do mundo.

Com todos esses avanços tecnológicos na área de avicultura, segundo a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa), o Brasil é o maior exportador de frango do mundo, tendo exportado somente no ano de 2017 4,32 milhões de toneladas de carne, e tendo produzido em torno de 13,1 milhões de toneladas. Esses dados nos mostram que o país está engajado na produção e comercialização da carne de frango, e também que por ser um setor tão grande, muitas pessoas e uma parte da economia depende desse ramo. Da produção total de frango brasileira, a Bahia, estado aonde está sendo realizado a pesquisa, detém cerca de 0,74% do abate de frango brasileiro segundo a ABPA.

3. METODOLOGIA

A metodologia escolhida foram os estudos de pesquisa exploratória e descritiva com base na abordagem qualitativa e quantitativa. O tipo de pesquisa foi escolhido baseado no objetivo da pesquisa que é “verificar como as empresas aviárias da cidade de Conceição da Feira - BA utilizam a Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) como forma de obtenção de vantagens competitivas para seu desenvolvimento no mercado”, por conta desse motivo foi escolhida a pesquisa descritiva, usada para descrição dos fatores e variáveis pré-estabelecidos na pesquisa para a comparação com dados estatísticos do CETIC.BR 2017, pois com base na autora Vergara (1990) esse tipo de pesquisa é usado na exposição das características de determinada população ou de determinado fenômeno sendo também usado para o estabelecimento de correlações entre fatores ou variáveis para definição da natureza de tais correlações. A pesquisa descritiva foi desenvolvida mais especificamente para nossa análise quantitativa com a aplicação de questionários feita com base no banco de dados do CETIC.BR (2017), criado no programa Sphinx Plus, tabulado no Excel e exportado para o Word.

A pesquisa exploratória, de acordo com Vergara (1990), pode ser conceituada como sendo uma investigação em área onde há pouco conhecimento sistematizado, acumulado. Baseado em

nossa vertente qualitativa, escolhemos a pesquisa exploratória para sondar a população amostral e identificar as estratégias que elas estão usando para adquirir vantagem competitiva, visando hipóteses que poderiam surgir durante ou no final da pesquisa para obtermos dados mais detalhados e com maior qualidade para análise qualitativa usando Excel para gerar gráficos e exportando os dados para o Word.

A metodologia abordada foi a quantitativa para medição de dados estatístico em comparação a nível nacional e uma abordagem qualitativa que visa saber quais as estratégias que estão sendo usados pelas empresas.

A amostra foi limitada a empresas e produtores rurais do ramo de avicultura em Conceição da Feira – Ba, uma cidade de aproximadamente 23.024 habitantes segundo o IBGE (2017), a aplicação da pesquisa nessa cidade é relevante por se destacar ao ponto de ser conhecida em todo o estado como a Capital do Frango (Município). Nossa amostra foi mensurada com base no banco de dados da Associação Baiana de Avicultura (ABA), tendo um total de 4 empresas e 4 produtores rurais registradas na cidade de Conceição da Feira, e 1 empresa que deixou de ser associada em 2017 ainda em funcionamento, totalizando 9 amostras usadas para elaboração da pesquisa.

4. ANÁLISE DE RESULTADOS

A análise dos dados forma trabalhadas em 5 vertentes sendo as 4 primeiras relacionadas com a TIC para analisar seu acesso, uso da internet, governo eletrônico e comercio eletrônico com dados quantitativos. Esses dados foram comparados com os do CETIC.BR 2017 para assim ver se a cidade está acompanhando as tendências nacionais. A última vertente é sobre vantagem competitiva, buscando saber mais sobre a forma de utilização da TIC como vantagem em uma abordagem mais qualitativa dos dados.

4.1 Acesso às Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC)

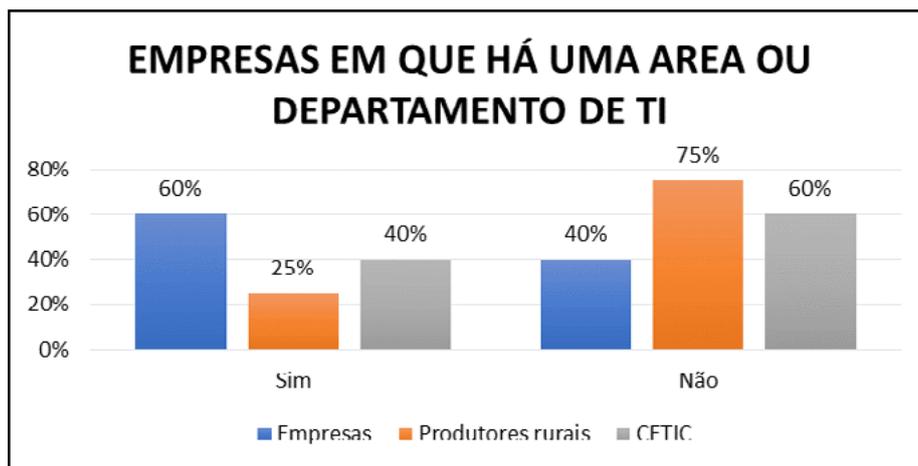


Gráfico 1: Empresas em que há uma área ou departamento de TI.

Fonte: Dados da pesquisa, 2018; CETIC.BR, 2017

Fazendo a comparação entre os dados acima, podemos perceber uma clara diferença entre a porcentagem de onde há ou não departamento de TI. Nas empresas de avicultura, 60% das mesmas tem um departamento de TI, que é maior que a média nacional do CETIC.BR que é 40%, já as empresas rurais mostraram que adotaram menos esse setor, pois apenas 25% dos mesmos o tinham. Também podemos considerar que nas empresas rurais do ramo de avicultura, 75% delas não tem um departamento de TI.

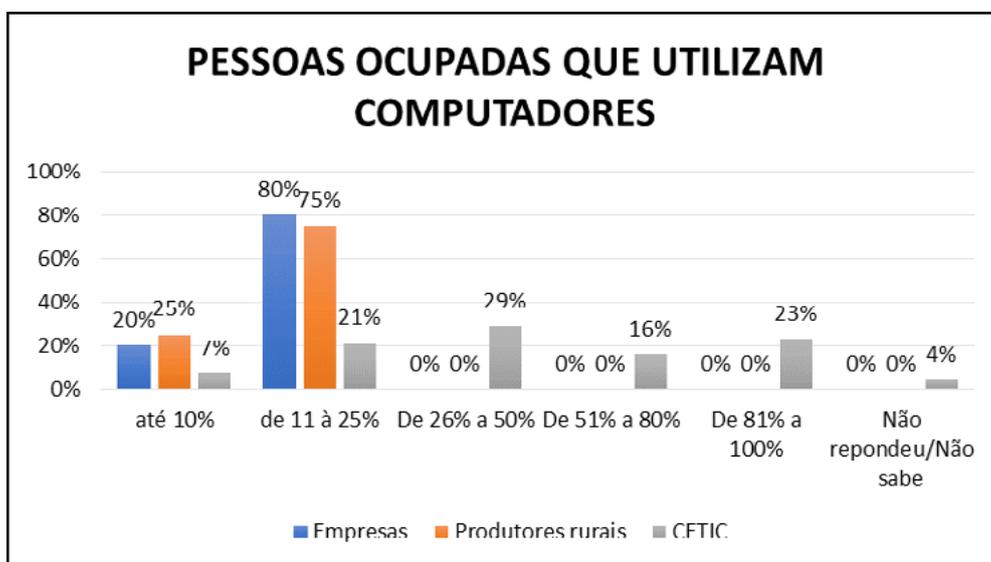


Gráfico 2: Pessoas ocupadas que utilizam computadores

Fonte: Dados da pesquisa, 2018; CETIC.BR, 2017

Apesar das empresas de avicultura apresentarem uma porcentagem maior na adoção da área de TI nelas quando comparado ao CETIC.BR, como mostrado anteriormente, podemos observar que quando fazemos a observação de quantos funcionários utilizam computadores nelas, vemos que

tanto nas empresas avicultoras ou nos produtores rurais, os dados mostrados são muito parecidos, mostrando apenas uma pequena variação de 5% de diferença, onde a maioria delas, 80% para empresas de avicultura e 75% para produtores rurais, entre 11 à 25% de seus funcionários utilizam computadores, e o restante das empresas se encontram na primeira classificação de até 10% de seu quadro.

Apenas com esses dois quadros já podemos concluir que nesse caso específico, o maior número de departamento de TI quando se comparado com o CETIC.BR, não indica maior utilização de computadores pelos funcionários da empresa.

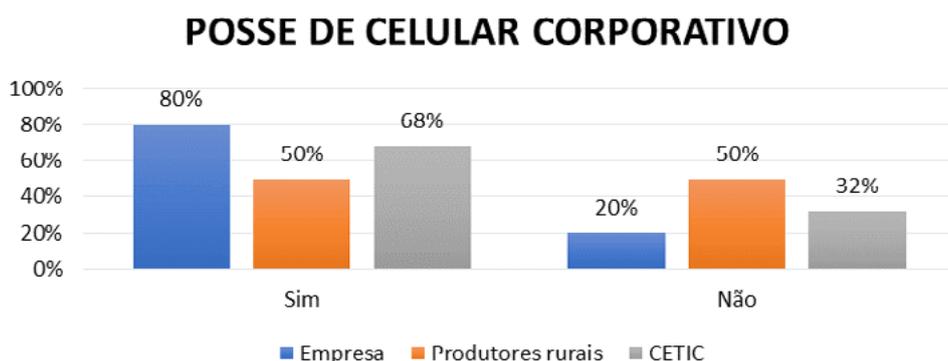


Gráfico 3: Posse de celular corporativo.
Fonte: Dados da pesquisa, 2018; CETIC.BR, 2017

Observando o gráfico acima, vemos que, novamente as empresas de avicultura tiveram uma maior utilização de celulares corporativos do que o CETIC.BR, 80% e 68% respectivamente, e que os produtores rurais novamente estão abaixo de ambos com apenas 50% utilizando o celular corporativo.

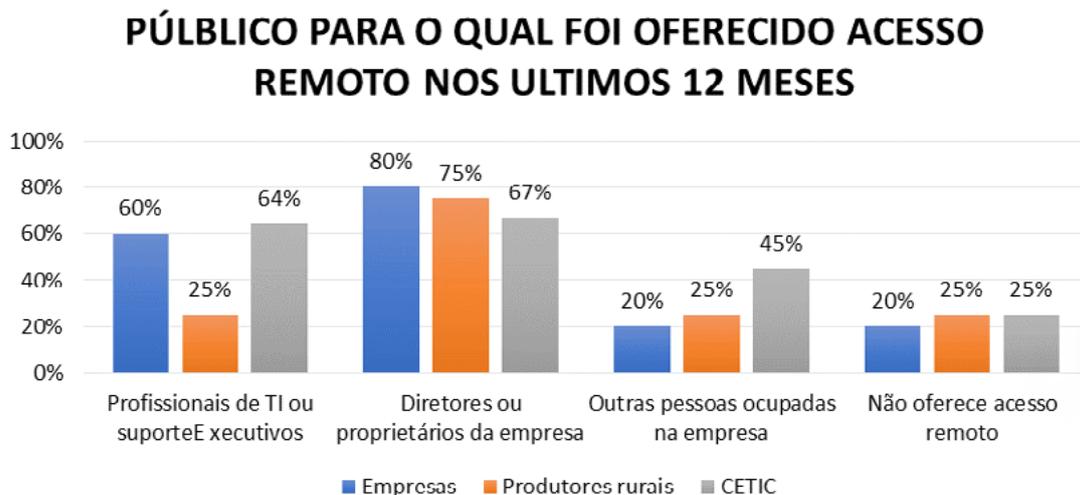


Gráfico 4: Público para o qual foi oferecido acesso remoto nos últimos 12 meses.
Fonte: Dados da pesquisa, 2018; CETIC.BR, 2017

Referente a utilização do acesso remoto, observamos uma diferença entre os três segmentos,

por exemplo, referente ao segmento profissionais de TI ou suporte executivos, dos produtores rurais apenas 25% disponibilizam acesso para esse público, contra 60% das empresas de avicultura e 64% do CETIC.BR, porém, esse número reduzido se liga diretamente com o primeiro quadro apresentado, onde observamos quais empresas tem uma área de TI, e nos produtores rurais, em apenas 25% existe essa área. Com isso, concluímos que todos os produtores rurais que adotaram a área de TI dão acesso remoto aos mesmos. Podemos também observar que o maior índice de utilização desse serviço se dá pela diretoria ou proprietários da empresa.

4.2 Uso da internet

Com os dados da pesquisa, podemos observar que a maioria esmagadora das empresas pesquisadas se utilizam da internet para funcionamento da empresa, sendo que 100% das empresas de avicultura e dos produtores rurais utilizam-se desse serviço, e 98% do CETIC.BR, é interessante que a pesquisa do CETIC.BR nos mostra que esses 2% que não usam internet não a utilizam pois também não usam computadores na empresa.

ATIVIDADES EM QUE A INTERNET É UTILIZADA

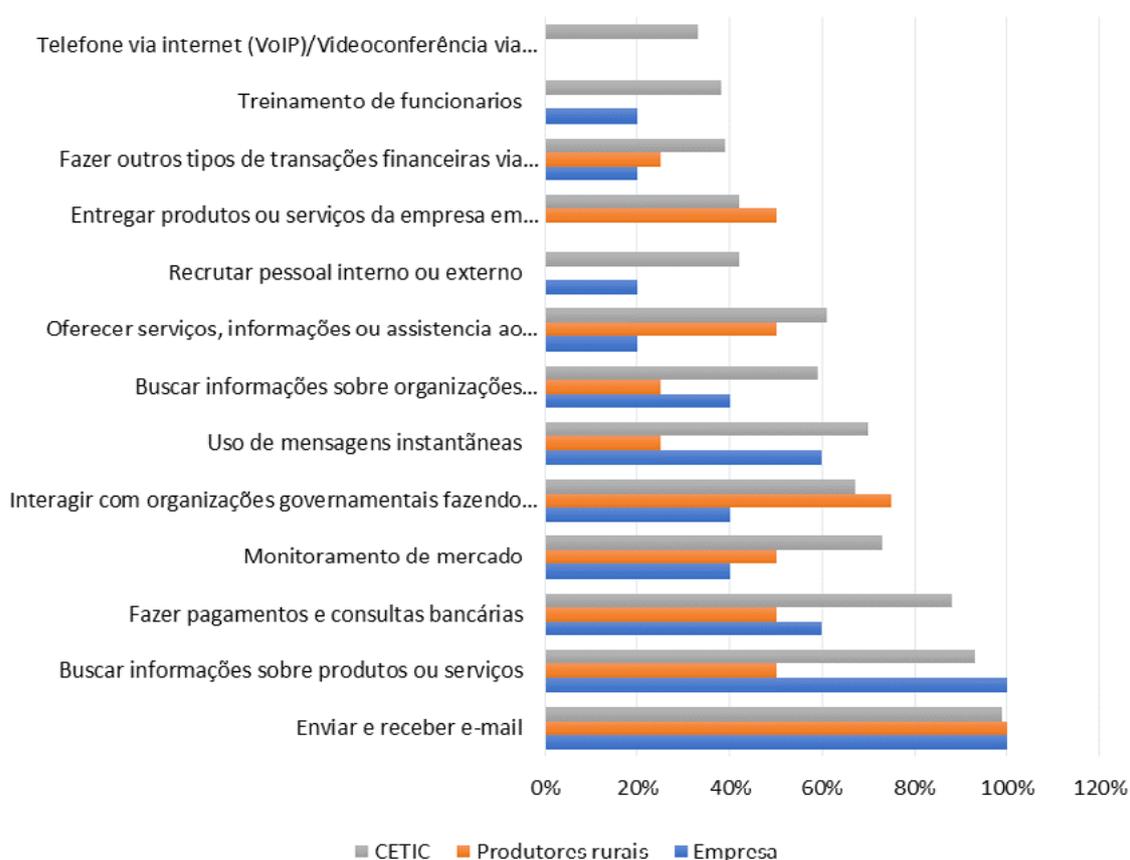


Gráfico 5: Atividades em que a Internet é utilizada.
Fonte: Dados da pesquisa, 2018; CETIC.BR, 2017

No gráfico acima, podemos observar que os maiores motivos que as empresas têm internet são, enviar e receber e-mail, buscar informações sobre produtos ou serviços e fazer pagamentos e consultas bancárias.

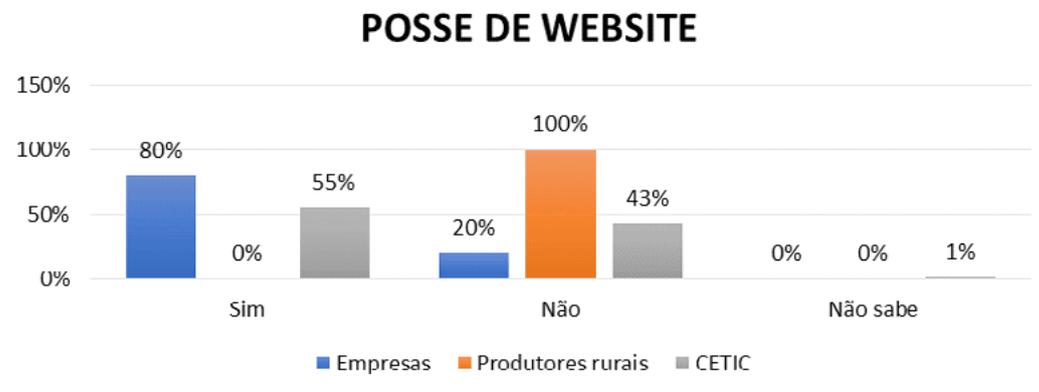


Gráfico 6: Posse de website.

Fonte: Dados da pesquisa, 2018; CETIC.BR, 2017

Observamos no quadro acima que, 80% das empresas de avicultura possuem um website, o que é 25% maior do que a média nacional que nos é mostrada pelo CETIC.BR de 55%, porém, os produtores rurais não possuem website.

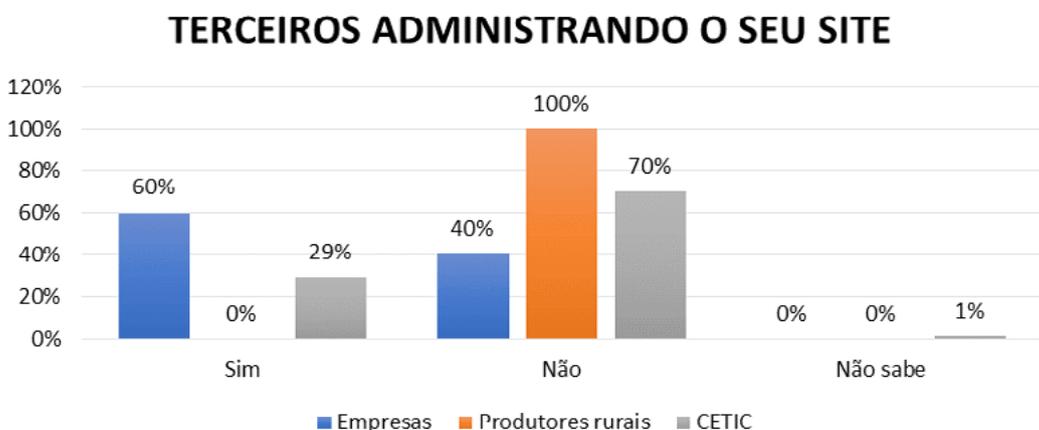


Gráfico 7: Terceiros administrando o site.

Fonte: Dados da pesquisa, 2018; CETIC.BR, 2017

Das empresas de avicultura que possuem um website, 60% das mesmas optaram por contratarem terceiros para administrar o seu site, em contraste com os 29% do CETIC.BR. Os 100% que representam que os produtores rurais não têm terceiros administrando os seus sites, são reflexo de os mesmos não terem websites.

RESTRIÇÕES PARA ACESSO À INTERNET

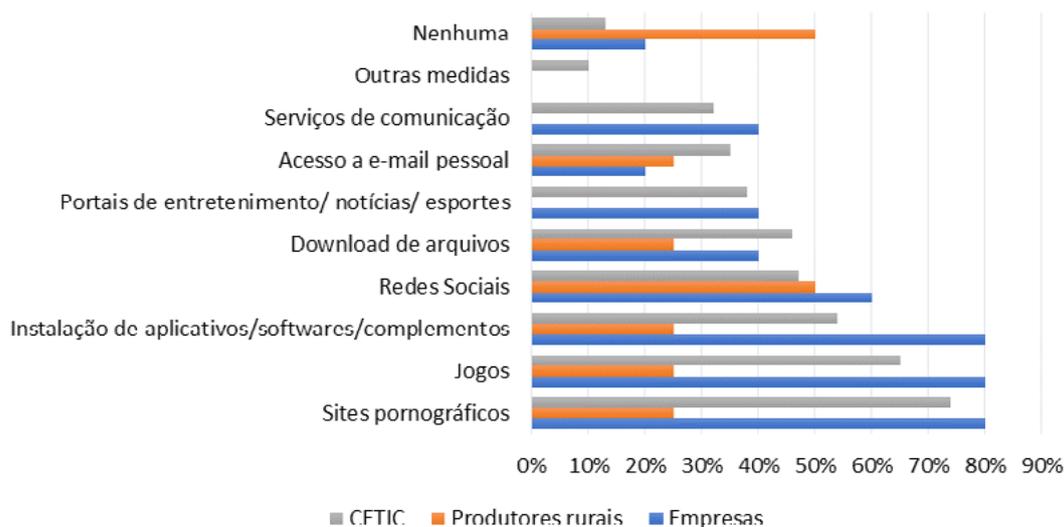


Gráfico 8: Restrições para acesso à internet.
Fonte: Dados da pesquisa, 2018; CETIC.BR, 2017

Referente as restrições para acesso à internet, podemos visualizar no quadro acima que boa parte dos pesquisados mostraram que bloquearam o acesso a muitos serviços que não foram fundamentais para o trabalho na empresa, porem, 20% das empresas de avicultura não fizeram o bloqueio para sites pornográficos, jogos e instalação de aplicativos/ softwares/ complementos.

4.3 Governo eletrônico

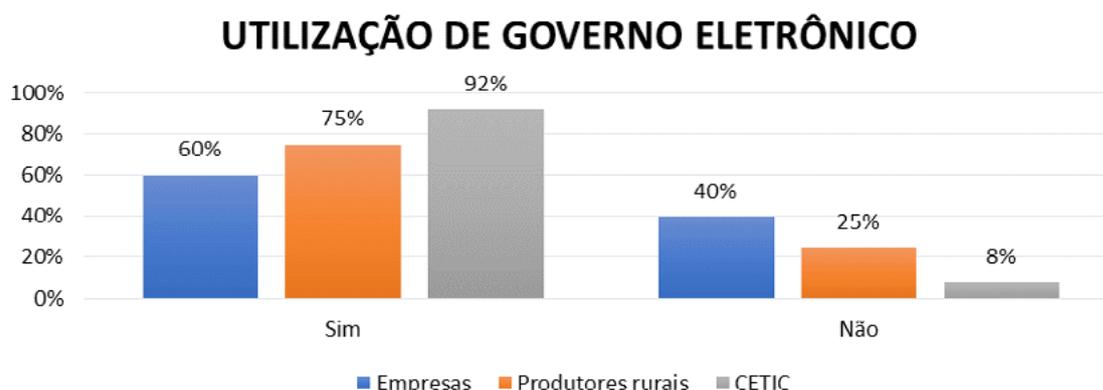


Gráfico 9: Utilização de Governo Eletrônico.
Fonte: Dados da pesquisa, 2018; CETIC.BR, 2017

Temos uma realidade diferente quando se trata da utilização da internet para serviços de governo

eletrônico por parte das empresas de avicultura e produtores rurais, como podemos observar acima, ambas utilizam muito menos do que a média do CETIC.BR, quando se tratamos esse aspecto, o que nos mostra que a utilização da internet poderia ser melhor realizada nesse sentido por ambas.

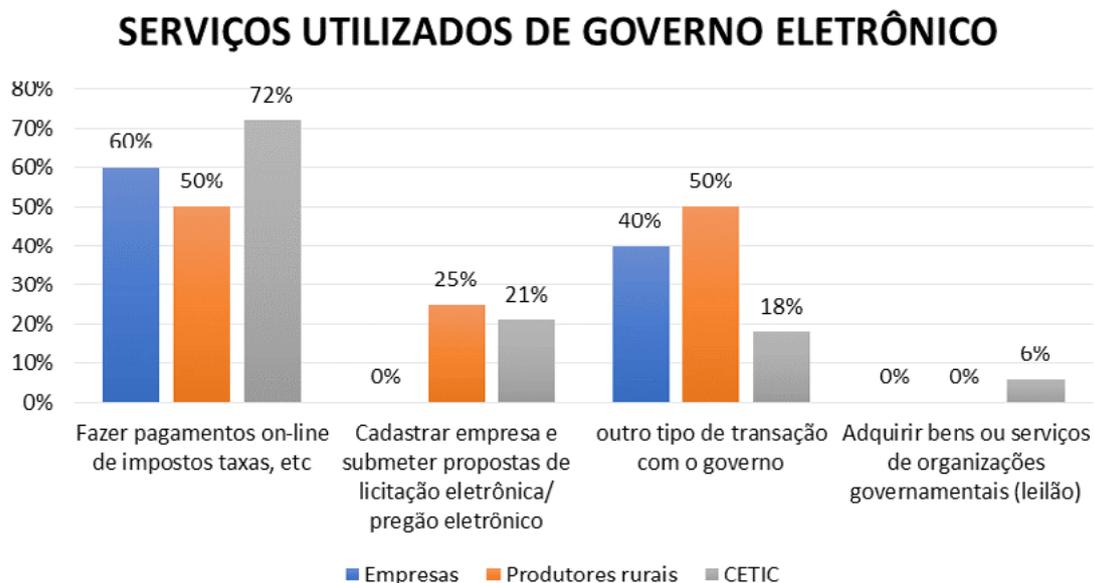


Gráfico 10: Serviços utilizados de Governo Eletrônico.

Fonte: Dados da pesquisa, 2018; CETIC.BR, 2017

Dos 60% das empresas de avicultura e dos 75% dos produtores rurais que utilizam o serviço do governo eletrônico, os principais serviços utilizados são o pagamento de impostos, taxas e etc, e outros tipos de transações com o governo eletrônico, sendo que apenas 25% dos produtores rurais que utilizam esse serviço usam-na para processos de licitação. Quando comparado com os dados do CETIC.BR podemos concluir que a utilização está muito próxima na utilização para pagamentos on-line de impostos, taxas e etc. Mas quando falamos das outras 3 possíveis aplicações apresentadas, temos uma diferença maior, principalmente quando falamos da aquisição de bens e serviços através de leilão.

4.4 Comércio eletrônico

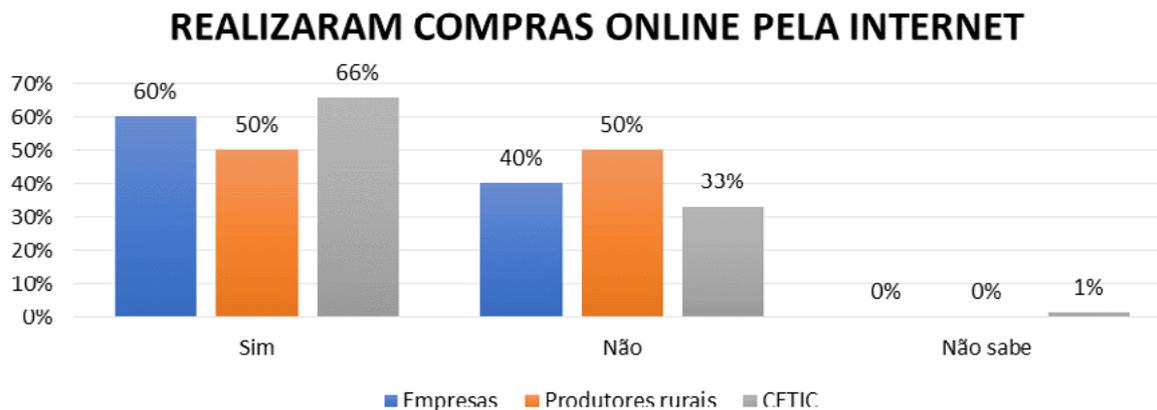


Gráfico 11: Realizaram compras online pela internet.

Fonte: Dados da pesquisa, 2018; CETIC.BR, 2017

Visualizando a informação acima, podemos observar que as empresas de avicultura e os produtores rurais tem uma quantidade bem próxima de compras on-line, sendo que as empresas de avicultura e os dados do CETIC.BR se assemelham mais do que os produtores rurais que compram menos pela internet do que os outros dois.

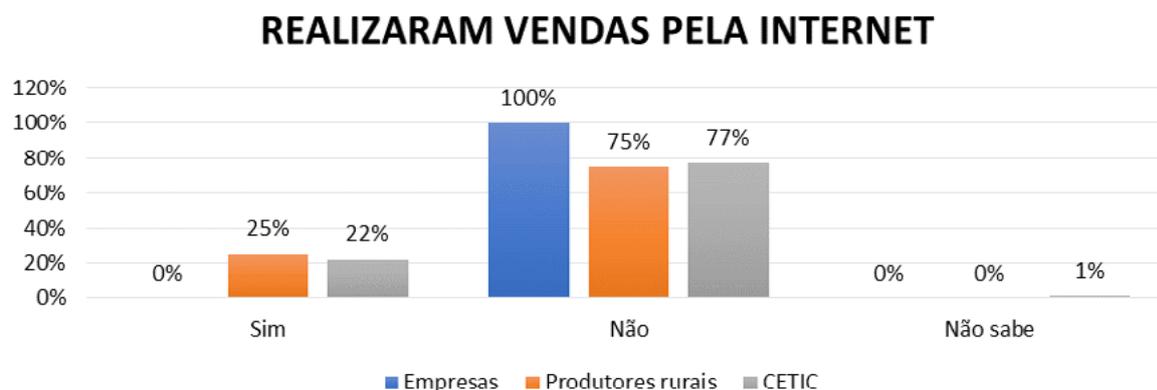


Gráfico 12: Realizaram vendas pela internet.

Fonte: Dados da pesquisa, 2018; CETIC.BR, 2017

Comparando os dados do gráfico acima com o mostrado anteriormente, podemos perceber que as empresas preferem realizar compras pela internet do que vendas, os motivos pelo qual isso ocorre pode ser visto no próximo gráfico.

BARREIRAS PARA VENDAS ON-LINE

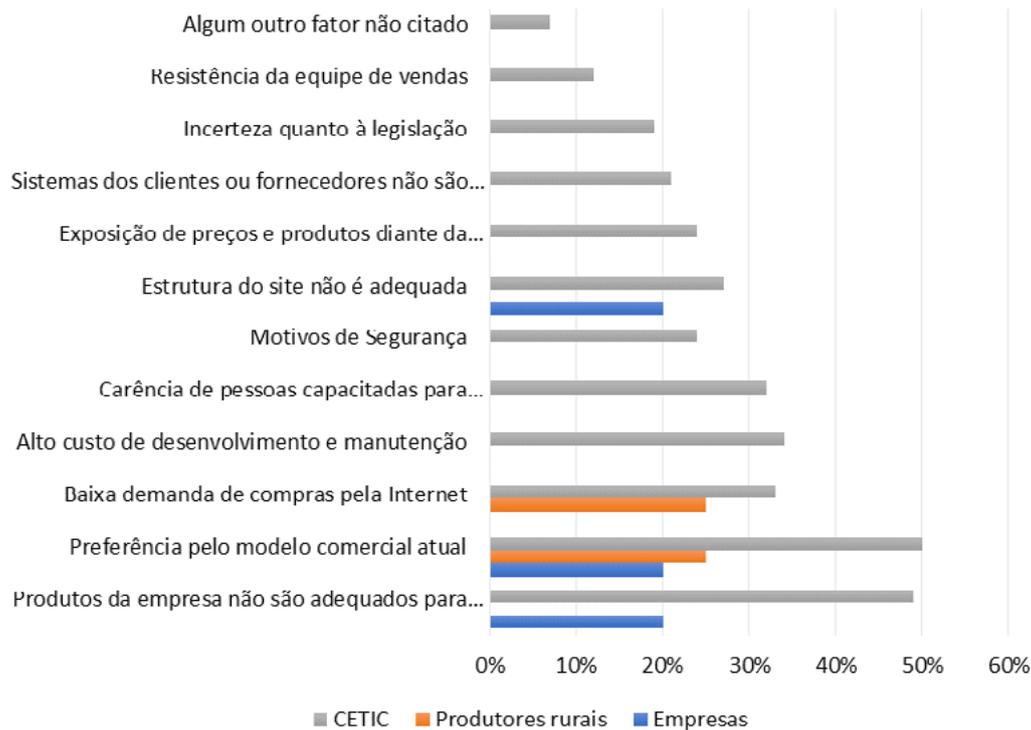


Gráfico 13: Barreiras para vendas On-line.
Fonte: Dados da pesquisa, 2018; CETIC.BR, 2017

Como observado acima, vemos que as principais barreiras encontradas pelas mesmas é a preferência pelo modelo comercial atual, baixa demanda de vendas pela internet, produtos da empresa não são adequados para venda pela internet, e a estrutura do site não é adequada. Estes motivos citados acima estão também entre os principais motivos mostrados pelo CETIC.BR.

4.5 Vantagem competitiva

Os resultados da pesquisa adquiridas com as entrevistas individuais com representantes das empresas, constataram que 60% das empresas aviárias de Conceição da Feira usam a TIC para adquirir vantagem competitiva de forma a usar mídias sociais para publicidade, acompanhar tendências de preços de matéria prima juntamente com produtos acabados e algumas a usam como ferramenta para obter informações e tomar melhores decisões como pode ser visto em 2 das respostas das empresas quando questionadas sobre como elas usam o TIC para obtenção de vantagem competitiva:

Empresa Aviária 4	“Utilizando ferramentas do uso da internet, sistema próprio para obter informações de forma rápida e precisa para a tomada de decisões e agir a frente no mercado.”
Empresa Aviária 5	“Para acompanhar tendências de preços de matérias primas e produtos acabados.”

Quadro de comentários 1.

Fonte: Dados da pesquisa, 2018

Com relação aos produtores rurais, apenas metade deles usa o TIC como vantagem, visto que em sua maioria trabalham com frango vivo, percebe-se que 50% que utiliza essa tecnologia a usa mais para acompanhar os valores de produtos no mercado para suas compras. Como pode ser visto logo a baixo a resposta de um dos entrevistados:

Produtor Rural 4	“Acompanhar os preços do mercado, visto que a maioria das compras são realizadas com base no dólar. Acompanhar as informações de oportunidades para a empresa, como empréstimos, entre outros.”
------------------	---

Quadro de comentários 2.

Fonte: Dados da pesquisa, 2018

Baseado nessas informações, segue abaixo um gráfico para representar as empresas e produtores rurais em Conceição da Feira, elaborado com as respostas da pesquisa:

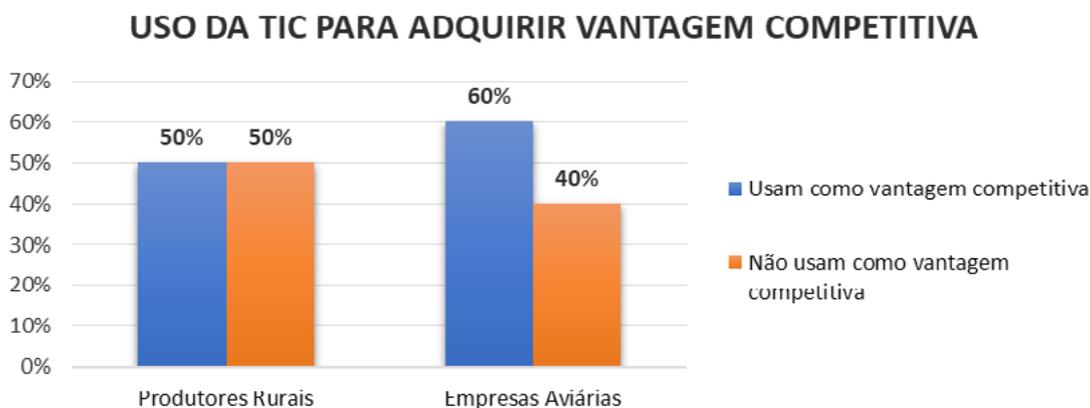


Gráfico 14: Uso da TIC para adquirir vantagem competitiva.

Fonte: Dados da pesquisa, 2018

Quando questionados sobre o porque de utilizar a TIC, as empresas responderam que essa tecnologia melhora o fluxo de informações dentro e fora da empresa e outros justificaram como sendo uma tendência, como pode ser visto em 3 comentários abaixo:

Produtor Rural 1	“Porque é uma arma que está disponível para que a gente acompanhe preços e tendências de outros mercados com maior rapidez.”
Empresa Aviaria 2	“Para melhorar o fluxo de informação dentro e fora da empresa tornando os processos operacionais mais rápidos e seguros.”
Empresa Aviaria 4	“Para não ficar de fora do processo natural, do uso da tecnologia no sistema mundial de informações.”

Quadro de comentários 3

Fonte: Dados da pesquisa, 2018

Foi visto na pesquisa que embora no **Gráfico 14** cerca de 60% das empresas usem a TIC como vantagem competitiva, esse numero cai para 40% quando questionado a sua utilização com base em seus concorrentes, enquanto os números se mantem os mesmo para produtores rurais. No **Quadro de comentários 4** observa-se algumas respostas positivas sobre o uso da TIC como vantagem baseado na concorrência:

Produtor Rural 4	“Sim. Através das informações obtidas possibilita comparação de valores do mercado.”
Empresa Aviaria 4	“Sim, pois as informações geradas pela tecnologia da informação agilizam os processos de crescimento, tomando ações e se beneficiando de informações para sair na frente da concorrência.”

Quadro de comentários 4.

Fonte: Dados da pesquisa, 2018

Por fim a última questão levantada na pesquisa foi a respeito de outras formas de obtenção de vantagem competitiva e como resultado analisando as respostas podemos criar categorias com percentuais, como segue no gráfico:

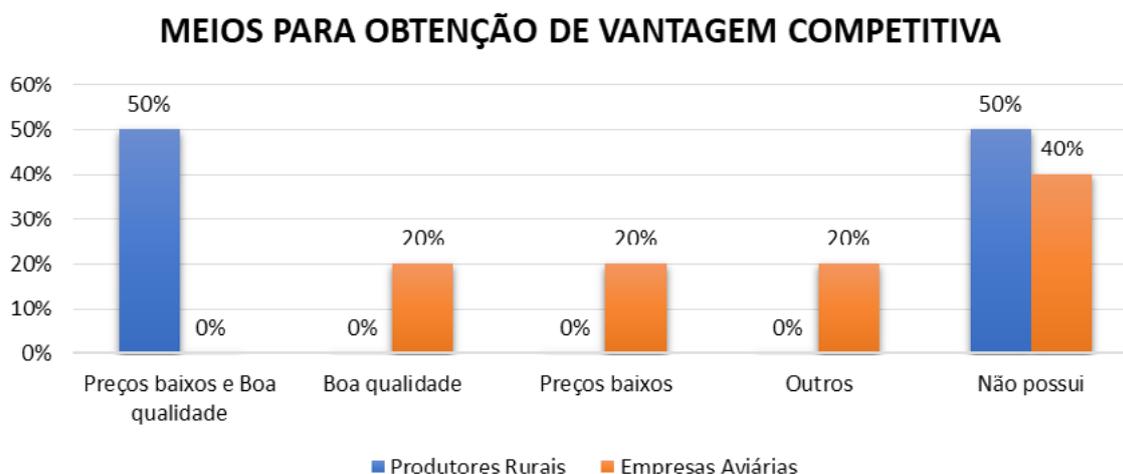


Gráfico 15: Meios para obtenção de vantagem competitiva.

Fonte: Dados da pesquisa, 2018

Os resultados vistos no **Gráfico 15**, mostram que os produtores rurais que possuem outros meios de vantagem tentam equilibrar as variáveis preço e qualidade, enquanto 60% das empresas são focadas em apenas uma variável, possibilitando seu domínio e especialização nela, sendo boa qualidade, preços baixos, entre outros. Por terem um porte maior é interessante essa variedade de focos para as empresas, pois assim cada uma alcança um público diferente obtendo um mercado equilibrado. Abaixo segue a resposta de alguns pesquisados, sendo o primeiro um produtor rural categorizado como “preços baixos e boa qualidade” e uma empresa na categoria “outros”.

Produtor Rural 1	“Sim, já que a tecnologia não é o principal, mas a qualidade dos produtos, os custos que nós temos, os preços que nos aplicamos, a seriedade do trabalho, o desenvolvimento da história da empresa, todos eles são vantagens competitivas que vem a frente desse tipo de tecnologia no nosso mercado.”
Empresa Aviária 4	“Sim, utiliza a imagem da empresa, propaganda, informações dos seus funcionários, mercado de ações de grãos e modo de gestão da própria atividade.”

Quadro de comentários 5.

Fonte: Dados da pesquisa, 2018

Um dos produtores rurais pesquisados respondeu que o mercado era muito fechado e por isso não possibilitava muitas formas de obter vantagens competitivas. Os outros que disseram não possuir não justificaram suas respostas.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa foi elaborada com a intenção de saber em que medida as empresas de avicultura em Conceição da Feira - Ba estão usando a Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) para obtenção de vantagens competitivas no mercado, além dos objetivos específicos de ver quais as estratégias que estão sendo usadas para obter vantagem competitiva, avaliar o uso da internet, governo eletrônico e comércio eletrônico como ferramentas de comunicação e informação.

Quando comparamos todos os dados que foram apresentados na análise, podemos chegar à conclusão de que há diferenças grandes dos dados que a pesquisa colocou em evidência, referente às empresas de avicultura e os produtores rurais (avicultores). O CETIC.BR representa uma média nacional, que serviu de base para comparação com a pesquisa realizada, porém, vemos claramente que a realidade dos avicultores não é a mesma da média apresentada.

As empresas de avicultura estão acima das médias do CETIC.BR quando falamos da utilização da tecnologia em muitos aspectos, elas possuem 20% a mais na área de TI, 25% a mais em posse de website, e em vários outros aspectos. Isso nos mostra que a tecnologia tem permeado muito

esses meios nos últimos anos, e que a mesma se tornou fundamental para a sua existência.

Porém, quando falamos dos produtores rurais, os dados apontam que o uso da tecnologia é muito inferior à média apresentada pelo CETIC.BR ou pelas empresas de avicultura, exemplos disso é que apenas 25% das empresas pesquisadas tinha um setor ou área de TI, apenas 50% possuem celular corporativo, 12% a menos que o CETIC.BR e 30% a menos que as empresas de avicultura, e nenhuma dos produtores rurais pesquisados possuíam um website.

Baseado nas informações vistas na vertente de vantagem competitiva, foi concluído que 60% das empresas usam a TIC para adquirir vantagens juntamente com metade dos produtores rurais, levando em consideração que os produtores trabalham mais com frango vivo e já produzem para fornecedores garantidos, metade não valorizam o uso da TIC por não acharem relevante para o seu setor enquanto a outra metade está usando ele pelo menos para obter informações de preços e alterações no mercado, possuindo o mesmo pensamento da maioria das empresas entrevistadas que também usam a TIC, sendo 60% das empresas que usam para verificar o mercado, controlar outras informações internas e externas para facilitar no processo estratégico para tomada de decisão. As empresas justificam a importância do uso dessa tecnologia como sendo uma forma de agilizar os processos da empresa os tornando mais seguros, tomar ações mais inteligentes no mercado, além de ser uma tendência atualmente.

Outro aspecto interessante é que além da TIC as empresa obtém vantagem competitiva de outras formas, cerca de 50% dos produtores rurais usam qualidade e preço como vantagem competitiva, tentando buscar dessa forma um equilíbrio de 2 estratégias opostas, enquanto as empresas se especializam em apenas uma estratégia, sendo qualidade de seus produtos, preços mais baratos ou até mesmo o uso da imagem e propaganda como vantagem, mostrando que investem e dominam tipos diferentes de consumidores no mercado.

Tomando em conta o que foi mostrado na análise quantitativa e fazendo a conexão do mesmo com a análise qualitativa, podemos expandir as nossas visões e perceber que apesar da tecnologia ser um fator importante em vários mercados como mostrado pela pesquisa do CETIC.BR, vemos que ainda há uma fragilidade quando falamos da TIC, principalmente dos produtores rurais, pois como visto na análise qualitativa, o uso da mesma não se faz tão necessária pela modalidade de comércio utilizado.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Gleycianne Rodrigues. **O valor da tecnologia da informação em empresas sociais: uma análise a partir do modelo de negócios e da visão baseada em recursos.** 2018.

Central de inteligência de aves e suínos. **Embrapa.** 2018. Disponível em: <<https://www.embrapa.br/suinos-e-aves/cias/estatisticas>> Acesso em 06 de setembro de 2018.

DALLA COSTA, Armando; SHIMA, Walter Tadahiro. Tecnologia e competitividade do trabalho na avicultura brasileira. **Revista Economia & Tecnologia**, v. 3, n. 1, 2007.

Donos de locadoras de filmes partem para plano B para sobreviver. Site do G1 Globo. 2015. Disponível em: <<http://g1.globo.com/economia/pme/noticia/2015/06/donos-de-locadoras-de-filmes-partem-para-plano-b-para-sobreviver.html>> acesso em 30 Jul. 2018.

LUNARDI, Guilherme Lerch; DOLCI, Décio Bittencourt; WENDLAND, Jonatas. **Internet Móvel nas Organizações: Fatores de Adoção e Impactos sobre o Desempenho.** RAC, Rio de Janeiro, 2013.

MACEDO, Emerson Lima de. **Controles internos: percepções de gestores de negócio e de compliance sobre sua utilização como instrumento de competitividade.** 2018. Tese de Doutorado.

MUNICÍPIO. **Prefeitura de Conceição da Feira.** Disponível em: <<http://www.conceicaodafeira.ba.gov.br/o-municipio/>>. Acesso em: 21 Agosto 2018.

PAIS, Sergio. **Última grande locadora de filmes de Bauru fecha as portas: 'Resistimos o quanto pudemos', diz dona.** Site G1 da Globo. 2018. Disponível em: <<https://g1.globo.com/sp/bauru-marilia/noticia/ultima-grande-locadora-de-filmes-de-bauru-fecha-as-portas-resistimos-o-quanto-pudemos-diz-dona.ghtml>> acesso em 30 Jul. 2018.

Pesquisa sobre o Uso das Tecnologias de Informação e Comunicação nas empresas brasileiras. **Centro Regional de Estudos para o Desenvolvimento da Sociedade da Informação (Cetic.br).** TIC Empresas 2017. Disponível em: <http://data.cetic.br/cetic/explore?idPesquisa=TIC_EMP>. Acesso em: 21 Agosto 2018.

PINHEIRO, Alessandro Maia; TIGRE, Paulo Bastos. Uso de TIC como ferramenta para inovação: O caso de uma empresa global de serviços atuando no Brasil. Pesquisa TIC empresas. **CETIC.BR.** 2015. Disponível em: <<http://Cetic.br.br/publicacao/pesquisa-sobre-o-uso-das-tecnologias-de-informacao-e-comunicacao-nas-empresas-brasileiras-tic-empresas-2015/>> acesso em 30 Jul. 2018.

População estimada: **IBGE, Diretoria de Pesquisas, Coordenação de População e Indicadores Sociais,** Estimativas da população residente com data de referência 1 de julho de 2017. Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/ba/conceicao-da-feira/panorama>> acesso em 21 de agosto de 2018.

PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva.** Editora Campus, 2003.

REIS, Tatiana. **ISO 14001: importância, quadro atual e principais mudanças da nova versão.** 2017.

Relatório anual de 2017. **ABPA**. 2018. Disponível em: <http://abpa-br.com.br/storage/files/3678c_final_abpa_relatorio_anual_2016_portugues_web_reduzido.pdf> Acesso em 06 de setembro de 2018.

Rodrigues, Michele. **5 dicas de como tornar sua empresa mais competitiva através do Design de Interiores**. Site Administradores. 2018 Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/5-dicas-de-como-tornar-sua-empresa-mais-competitiva-atraves-do-design-de-interiores/109318/>> acesso em 30 Jul. 2018.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende**. Best Seller, 2009.

SÉRGIO, Marina Carradore; GONÇALVES, Alexandre Leopoldo. **Inovação aberta: o potencial das redes sociais colaborativas na gestão de ideias**. Informação & Sociedade: Estudos, v. 27, n. 3, 2017.

SINGER, Paul. **Introdução à economia solidária**. 2018.

VERGARA, Sylvia Constant. **Tipos de pesquisa em administração**. 1990.

VILELA, Nágila Giovanna Silva; JHUNIOR, Ronaldo de Oliveira Santos. Alianças Estratégicas e Vantagens Competitivas: uma Abordagem Teórico-Empírica sob a Ótica da Visão Baseada em Recursos. **JPM-Journal of Perspectives in Management-ISSN 2594-8040**, v. 2, n. 1, p. 21-31, 2018.

DE ALMEIDA NETO, Humberto Rocha et al. Avaliação de um Modelo de Maturidade para Governança Ágil em Tecnologia da Informação e Comunicação. **iSys-Revista Brasileira de Sistemas de Informação**, v. 8, n. 4, p. 44-79, 2016.

LARIEIRA, Cláudio Luís Carvalho; ALBERTIN, Alberto Luiz. Um estudo sobre os fatores organizacionais que influenciam a gestão de portfólio de projetos de tecnologia da informação e comunicação. **REAd. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)**, v. 21, n. 2, p. 515-547, 2015.

PINTO, Luiz Felipe; ROCHA, Cristianne Maria Famer. Inovações na Atenção Primária em Saúde: o uso de ferramentas de tecnologia de comunicação e informação para apoio à gestão local. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 21, p. 1433-1448, 2016.

FINANÇAS COMPORTAMENTAIS E HEURÍSTICAS: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO SOBRE OS RISCOS DECORRENTES DA PRESENÇA DE VIESES NA TOMADA DE DECISÃO EM FINANÇAS

RESUMO

Gerenciar as finanças corporativas não é uma tarefa fácil, sobretudo por que o mercado financeiro é cercado por riscos e incertezas que podem afetar as decisões, o que requer dos gestores a integração de conhecimentos que auxiliem no processo decisório. As finanças comportamentais é uma área recente de estudo das finanças que se empenha no estudo da influência comportamental nos processos decisórios com a integração de diferentes áreas do conhecimento. Considerando que os processos decisórios na área financeira podem ser influenciados por falhas de julgamento ou vieses cognitivos, a presente pesquisa objetivou analisar os vieses decorrentes das heurísticas e os possíveis riscos trazidos por esses vieses no processo decisório em finanças. Para tanto, realizou-se um ensaio teórico acerca das finanças comportamentais e heurísticas, com uma abordagem qualitativa e descritiva. Foram utilizados como referência trabalhos acadêmicos difundidos em livros, artigos científicos nacionais e internacionais e publicações disponíveis ao público sobre a temática nos últimos 20 anos. Através das pesquisas, verificou-se indicativos da ocorrência de vieses nas decisões de investimento, orçamento, estimativa de preço e análise de crédito. Os vieses do ajuste insuficiente da âncora, concepções errôneas sobre o acaso e recuperabilidade foram identificados como de maior ocorrência nos estudos. Por fim, conclui-se que riscos oferecidos pelos vieses de heurísticas na decisão em finanças prejudicam a assertividade do julgamento dos agentes financeiros por tendenciá-los ao erro, pois pode comprometer a qualidade do julgamento, das projeções de cenários, preços e investimentos, previsões de vendas e análise de investimento.

PALAVRAS-CHAVE:

Finanças comportamentais. Heurísticas. Vieses cognitivos. Processo decisório.

SILVA, Ana Paula Souza Souto; SOUZA, André Luis. **Finanças Comportamentais e Heurísticas: Um Estudo Exploratório sobre os Riscos Decorrentes da Presença de Vieses na tomada de decisão em Finanças.** Revista Formadores - Vivências e Estudos, Cachoeira - Bahia, v. 12, n. 6, p. 83-109, out. 2019.

1. INTRODUÇÃO

As finanças comportamentais passaram a ser discutida a partir da década de 1970 e tem como seus principais colaboradores o economista Herbert Simon (1976) - com seus estudos acerca da racionalidade limitada (limitada a disponibilidade de informação, cognição e tempo) e os psicólogos Kahneman e Tversky (1979; 1974) através de estudos que versaram sobre a influência do comportamento do indivíduo no processo decisório em condição de risco e incerteza. Assim, constitui-se em uma das linhas de estudo que dentre outros postulados traz a flexibilização do pressuposto da racionalidade ilimitada das finanças tradicionais na medida em que apresenta os aspectos comportamentais e psicológicos do indivíduo que podem impactar as decisões nas organizações (LOBÃO, 2012).

Dessa forma, as finanças comportamentais trazem no cerne das discussões que a decisão em um ambiente organizacional pode sofrer influências de aspectos mentais, cognitivos e afetivos do indivíduo provenientes da fragilidade humana, o que pode provocar erros sistemáticos nos processos decisórios intitulados de falhas de julgamento ou vieses cognitivos (ANACHE; LAURENCEL, 2013; BAZERMAN; MOORE, 2014; PEREIRA, 2014).

O distanciamento entre o real e o ideal ocorre devido às barreiras ao processamento das informações disponíveis e à vulnerabilidade dos agentes às influências emocionais, sociais e culturais no processo decisório. Essa vulnerabilidade é proveniente da limitação das capacidades, dos recursos e percepções cognitivas refletidas em limitações de memória, cálculo e atenção, o que evidencia a racionalidade limitada dos indivíduos e limitações da quantidade das informações devido a restrições de tempo e custo (LOBÃO, 2012; MACEDO; ALYRIO; ANDRADE, 2007).

No ambiente econômico e financeiro observa-se que nem sempre as informações estão disponíveis para a decisão no tempo requerido pelas metas e objetivos estabelecidos no planejamento estratégico das empresas. Por conta disso, muitas vezes, os gestores são exigidos a realizarem exercícios intuitivos em face do tempo adequado ao teor das decisões e considerando que o acesso a informações robustas sobre o mercado financeiro, a exemplo da decisão de investir no mercado de ações, decisões de compra, de vendas, orçamento, dentre outras, requerem sacrifícios financeiros que nem sempre as organizações estão dispostas a pagar para ter acesso a informações refinadas.

Isso posto, as heurísticas surgem quando o indivíduo é pressionado a ter respostas precisas e rápidas em circunstâncias que envolvem riscos e incertezas. A pressão sofrida gera uma alta carga de *stress* fazendo com que a mente processe as informações através de atalhos para a simplificação do raciocínio e da complexidade do processo decisório através da redução de tempo e esforço. Os atalhos são utilizados de forma prática e involuntária e baseados em experiências e convicções pessoais (CAMPOS, 2013).

Segundo Kahneman e Tversky (1974), os atalhos são regras de bolso, ou regras práticas e mentais intituladas heurísticas, utilizadas involuntariamente. O uso inadequado das regras práticas pode levar os indivíduos a cometerem erros de julgamento. Esses erros são falhas cognitivas

sistemáticas e previsíveis, denominados vieses cognitivos, que direcionam o decisor a tomar decisões equivocadas ou ineficientes.

A possível falta de conhecimento das empresas acerca da presença das heurísticas e seus possíveis vieses no processo de gestão podem implicar, em alguns casos, em riscos que podem tornar os processos decisórios ineficazes e os resultados corporativos ruins (MORITZ; PEREIRA, 2006).

No contexto atual em que as decisões financeiras exigem dos gestores uma postura proativa, fundamentada e analítica, em face da conjuntura global de instabilidade política, crise econômica e volatilidade nos preços dos ativos, com reflexos no mercado financeiro, conhecer as falhas inerentes aos processos decisórios, particularmente as associadas a presença de vieses de heurísticas, podem auxiliar os gestores a reduzir os riscos de decisões equivocadas – devido a escolhas de mecanismos simplificados para alcançar os resultados planejados. Por ser uma área de estudo com poucas pesquisas no Brasil e considerando que os riscos dessas escolhas nos processos decisórios em finanças não estão claramente configurados, a presente pesquisa objetivou analisar os vieses decorrentes das heurísticas e os possíveis riscos trazidos por esses vieses no processo decisório em finanças.

Diante dessa discussão, Campos (2013) afirma que as heurísticas estão fortemente presentes em deliberações de agentes financeiros e conseqüentemente ameaçam a qualidade das mesmas, já que as heurísticas afetam diretamente o julgamento de probabilidade, frequência e previsão, atividades inerentes à área financeira. A presença é observada em diferentes situações no âmbito financeiro, tais como nas decisões investimentos, previsão de compras e vendas, bem como no planejamento e orçamento nas organizações visto que quando apoiado pelos atalhos o decisor ignora princípios matemáticos na construção de probabilidades e previsões.

Essa discussão expõe que as pessoas podem tomar decisões que fogem a racionalidade, pois baseiam-se em atalhos mentais para alicerçar as suas escolhas. Seguindo essa lógica, a presente pesquisa teve por objetivo analisar os vieses decorrentes das heurísticas e os possíveis riscos trazidos por esses vieses no processo decisório em finanças.

A presente pesquisa está estruturada em cinco seções, sendo a primeira composta pela presente introdução. A segunda seção está composta da revisão de literatura, que versa sobre as finanças comportamentais, bem como as heurísticas e a presença de vieses no processo de decisão em finanças. Na sequência, a terceira seção, apresenta-se como a pesquisa foi operacionalizada, ou seja, os procedimentos metodológicos adotados para alcançar o objetivo da presente pesquisa. Já a quarta seção, contemplou a análise e discussão dos resultados alcançados. Por fim, na quinta seção, foram apresentadas as considerações finais.

2. REVISÃO TEÓRICA

2.1 A MODERNA TEORIA DAS FINANÇAS E AS FINANÇAS COMPORTAMENTAIS

Para Famá, Cioffi e Coelho (2008) e Assaf (2010) a teoria das finanças tem evoluído ao longo do tempo e essa evolução pode ser compreendida a partir das seguintes abordagens: abordagem tradicional das finanças – que compreendeu as décadas de 1920 e 1930 (foco externo nas questões externas à empresa -captação de recursos) e entre as décadas de 1930 e 1940 (foco nas questões internas, *performance* econômico-financeira); e a abordagem da moderna teoria das finanças – que se iniciou a partir da década de 1950 e vem se perpetuando até os dias atuais, cujos postulados estão centrados nas análises dos investimentos corporativos, estrutura de capital, geração de riqueza, relação risco e retorno e gestão de risco.

De acordo com Assaf Neto (2010) as melhorias nas estruturas organizacionais permitiram que a organizações, por volta da década de 50, aperfeiçoassem as suas decisões para geração de recursos com foco na eficiência das fontes de investimentos e geração de riqueza de modo a aplicar os recursos adequadamente. Mais especificamente a partir da década de 1990 essa perspectiva foi ampliada para os estudos da gestão de risco e retorno financeiro.

Na teoria das finanças tradicionais ou finanças racionais, a premissa estabelecida é a de um ser racional, de comportamento padronizado, como modelo de agente econômico ideal, cujas decisões econômicas individuais ancoram-se em três princípios básicos, quais sejam: (i) a racionalidade perfeita; (ii) o autointeresse perfeito; (iii) informação perfeita (LOBÃO, 2012). A racionalidade perfeita (i) considera a busca exaustiva por melhores alternativas e decisões possíveis para eleger a excelente. No que se refere ao autointeresse perfeito (ii), refere-se a uma conduta motivada por fatores de interesse individual. Já a informação perfeita (iii), parte do pressuposto que as pessoas possuem as informações necessárias para a decisão.

Segundo Famá (1970), o mercado eficiente fundamenta-se no pressuposto de que os preços dos ativos no mercado refletem as informações disponíveis, considerando a inexistência de custos de transação, a existência de equidade no acesso à informação disponível e homogeneidade das expectativas dos investidores quanto aos retornos financeiros. Nesse sentido, destaca Assaf Neto (2010) que os pressupostos da teoria das finanças tradicional são alicerçados nos fundamentos da eficiência de mercado no qual os preços dos ativos são formados pelo tratamento de todas as informações disponíveis, resultando na melhor estimativa de valores e expressam o valor justo.

No que se refere a moderna teoria das finanças modernas, a premissa é a de que os processos racionais ocorrem perfeitamente, cujo processamento das informações é ilimitado e estável, sem a influência de fatores emocionais dos indivíduos (HAUBERT; LIMA, C.; LIMA, M., 2014).

No entanto, Lobão (2012) contesta a eficiência do mercado ao observar a impossibilidade de todos os indivíduos terem conhecimento ilimitado de assuntos diversos e encontrarem restrições

ao acesso e processamento das informações. Ademais, segundo o autor o fato de as finanças racionais não reconhecerem as limitações das capacidades cognitivas dos indivíduos pode inviabilizar a escolha de decisões ótimas.

A moderna teoria das finanças se apoia na racionalidade ilimitada do indivíduo, avesso ao risco, capaz de processar todas as informações e maximizar suas utilidades esperada. Isto posto, a teoria afirma que as decisões humanas culminam racionalmente em alternativas que representem a melhor utilização dos recursos para maximizar os resultados e elevar o nível de satisfação. Assim, baseia-se nas seguintes premissas: (i) racionalidade e aversão ao risco em busca da maximização da utilidade esperada, expectativas racionais e informações perfeitas; (ii) mercados eficientes; e (iii) exploração absoluta das oportunidades de arbitragem (FAMÁ; CIOFFI; COELHO, 2008; HAUBERT; LIMA; LIMA, 2014).

Em face do exposto, observa-se que a moderna teoria das finanças está alicerçada no pressuposto da racionalidade ilimitada, embora a tomada de decisão não se concretiza desta forma. Ademais, apresenta falhas por ignorar como o comportamento humano influencia o processo decisório devido aos seus aspectos psicológicos e emocionais, temporalidade, aptidões e conhecimento limitado (ANACHE; LAURENCEL, 2013).

Para Anache e Laurencel (2013) existem desvios nas decisões financeiras dos indivíduos no mercado financeiro, ou seja, nem sempre as decisões são racionais, que não são explicados integralmente pela moderna teoria das finanças. É nesse sentido que surge as finanças comportamentais. As primeiras discussões sobre essa área de estudo das finanças foram iniciadas a partir do final da década de 1970. Essa vertente das finanças admite a possibilidade de indivíduos apresentarem atitudes irracionais e decisões influenciadas por emoções e erros cognitivos (HALFELD; TORRES, 2001).

Essa abordagem, que vem crescendo desde a década de 1990, estuda a influência comportamental e psicológica humana nos processos decisórios através da integração de diferentes áreas do conhecimento tais como a administração, finanças, sociologia, economia e psicologia que juntas buscam a compreensão sobre o comportamento das pessoas no mercado financeiro (CHAVES; PIMENTA, 2013; LUCCHESI; SECURATO, 2010; MILANEZ, 2003).

Para Olsen (1988), os limites a racionalidade podem ser percebidos através da formação desordenada dos preços dos ativos, subestimação do risco de perda e a interferência de novas informações relacionadas aos preços, o que contraria os princípios básicos das finanças modernas. Assim, as finanças comportamentais se contrapõem a existência da racionalidade ilimitada ao evidenciar que é possível que agentes heterogêneos tenham os seus comportamentos afetados devido a aspectos de irracionalidade, que podem estar associados a vieses decorrentes das heurísticas.

2.2 As Heurísticas e os Vieses

Para o decisor a experiência é fundamental para construção do conhecimento e conseqüentemente para seu desempenho. É neste processo de construção e aprendizagem estruturado através da experimentação que as heurísticas são formadas. Após uma série de erros e acertos, o agente cria regras de bolso, as regras mentais práticas, para auxiliar a tomada de decisão (CAMPOS, 2013).

Essas regras intituladas heurísticas, são atalhos mentais utilizados para simplificação de complexo processo decisório em operações de julgamento. No entanto, por ser baseada em experiências pessoais e nas próprias convicções, as heurísticas propõem soluções generalizadas para problemas específicos. Sendo assim, os atalhos podem ocasionar ilusões cognitivas e tomada de decisão não racional mediante a desconsideração de princípios de probabilidade, estatística e frequência (KAHNEMAN; TVERSKY, 1974).

A revisão teórica permitiu a identificação das heurísticas da disponibilidade ligada a facilidade com que ocorrência semelhantes são recuperadas pela memória; da representatividade usada para avaliações de probabilidade com base do seu grau de representação; e da ancoragem e ajustamento ou da confirmação usada em avaliações a partir da determinação e um valor âncora seguido pelo seu ajuste. As heurísticas e as possíveis falhas resultantes do seu uso estão apresentadas no Quadro 1.

Heurísticas	Vieses cognitivos	Referências
Da disponibilidade	Facilidade de lembrança	Lacerda (2010); Campos (2013); Antar (2015); Lima Filho (2010).
	Recuperabilidade	
	Imaginabilidade	
	Associações pressupostas/correlação ilusória	
Da representatividade	Insensibilidade aos índices básicos	Macedo e Fontes (2008); Quintanilha e Macedo (2013); Pontes (2009); Lacerda (2010); Campos (2013); Lima Filho (2010).
	Insensibilidade ao tamanho da amostra	
	Interpretações errada da chance	
	Insensibilidade à previsibilidade	
	Ilusão de validade	
	A falácia da conjunção	
Da ancoragem e ajustamento ou da confirmação	Concepções errôneas sobre regressão à media	Luppe (2006); Boguea e Barros (2008); Campos (2013); Lima Filho (2010); Pontes (2009); Antar (2015); Chaves e Pimenta (2013)
	Ajuste insuficiente da âncora ou ancoragem	
	Vieses de eventos conjuntivos e disjuntivos	
	A armadilha da confirmação	
	Previsão retrospectiva e a maldição do conhecimento	
	Ancoragem na avaliação de distribuições subjetivas de probabilidade	
Excesso de confiança		

Quadro1: Heurísticas e vieses cognitivos de acordo com a literatura

Fonte: Elaborado pelos autores a partir de dados da pesquisa.

A seguir, apresenta-se as definições e conceitos relacionados às heurísticas da disponibilidade e os vieses cognitivos.

2.2.1 HEURÍSTICAS DA DISPONIBILIDADE

Para Kahneman e Tversky (1974), a heurística de disponibilidade é uma estratégia útil para avaliar a frequência ou probabilidade da ocorrência de eventos. Assim, a heurística é reflexo da predisposição humana em negligenciar informações mais abstratas ou mais complexas de serem acessadas, como informações não familiares, e contemplar eventos mais vívidos na memória, como os de maior carga emotiva (ANTAR, 2015; MACEDO; ALYRIO; ANDRADE, 2007).

O viés, em função da capacidade de lembrar de forma rápida, acontece quando os eventos mais facilmente recuperados na memória aparentam ser mais volumosos quando comparados com eventos de difícil recuperabilidade ou disponibilidade, mesmo que possuam a mesma quantidade de ocorrências, visto que a facilidade da lembrança ocorre na proporção da sua familiaridade (MACEDO *et al.* 2003; KAHNEMAN; TVERSKY, 1974). Sendo assim, quanto mais familiarizados com os eventos, ou quanto maior for a eminência dos exemplos, mais vivo na memória estará.

Já em relação ao viés da recuperabilidade ocorre quando a estrutura mental ou de memória do indivíduo afeta o modo pelo qual buscam-se avaliar a frequência dos eventos (MACEDO *et al.* 2003). Bazerman e Moore (2014) afirma que recuperabilidade está relacionada com a facilidade relativa em relembrar fatos, pessoa ou palavras.

Segundo Kahneman e Tversky (1974) o viés da imaginabilidade refere-se às situações em que a ocorrência de eventos não está acessível na memória, mas podem ter exemplos criados na mente com base nas descrições. Assim, as pessoas tendem a avaliar a frequência de um fenômeno a partir da predisposição com que os exemplos podem ser construídos pela imaginação. Entretanto, a facilidade da construção não representa a verdadeira frequência (FERREIRA, 2007; KAHNEMAN; TVERSKY, 1974).

No que se refere ao viés da associação pressuposta ou correlação ilusória representa a avaliação, desacertada, da repetição de dois eventos acontecerem conjuntamente. A avaliação de frequência é feita de acordo com a força do vínculo associativo entre eles e eventos semelhantes ocorridos, mesmo quando exposta a dados contraditórios que não fortaleçam a superestimação dessa frequência (KAHNEMAN; TVERSKY, 1974). Essa avaliação provoca estimativas equivocadas da ocorrência de dois fenômenos, simultaneamente, quando há fortes associações com lembranças de exemplos devido a experiências passadas e/ou interferências sociais (BAZERMAN, 2004).

Com o objetivo de dispor de elementos práticos decorrentes do mercado financeiro, os agentes econômicos baseiam as suas decisões na representatividade de estereótipos (CAMPOS, 2013). O uso de estereótipos para alicerçar as decisões é típico da heurística da representatividade, apresentada a seguir.

2.2.2 HEURÍSTICA DA REPRESENTATIVIDADE

Segundo Kahneman e Tversky (1974) a heurística da representatividade refere-se à inclinação das pessoas em focar sua atenção em particularidades que possam ter alguma correspondência com estereótipos criados anteriormente ao fazer um julgamento em processo de decisões. Feitosa, Rogers e Rogers (2014) acrescentam que a interferência do julgamento ocorre, na maioria dos casos, a partir de modelos/estereótipos insignificantes ou comparações ingênuas. Estereótipos são pressupostos criados baseados em generalizações de situações passadas quanto ao comportamento e características de indivíduos ou eventos (HAUBERT; LIMA; LIMA, 2014).

Para Bazerman e Moore (2014) os indivíduos têm a maior probabilidade de usar a heurística da representatividade ao responder aos problemas relacionados com amostragem. Este tipo de heurística demonstra a inclinação das pessoas a desenvolverem previsões de resultados futuros a partir de presunções de correlação com os dados de resultados passados.

O resultado da procura por estereótipos para alicerçar as decisões pode transformar-se em vieses de: insensibilidade dos índices básicos; insensibilidade à dimensão da amostra; interpretação errada da chance; insensibilidade à previsibilidade; ilusão de validade; falácia da conjunção; e concepções errôneas sobre regressão à média (KAHNEMAN; TVERSKY, 1974).

Em relação à insensibilidade aos índices básicos, esta ocorre quando, ao avaliar a possibilidade de eventos, o indivíduo desconsidera os índices básicos focando a atenção em qualquer outra descrição informativa de pouca ou nenhuma relevância (BAZERMAN; MOORE, 2014; MACEDO *et al.* 2003). Os índices básicos representam a probabilidade anterior que é a frequência a partir de resultados anteriores (PONTES, 2009). Bazerman (2004) explica que essa insensibilidade é vista quando indivíduos ao avaliar a abertura de um negócio aprecia na maior parte do tempo o sucesso do seu negócio e dedica pouca atenção aos dados relativos a negócios fracassados.

Já no que se refere à insensibilidade ao tamanho da amostra, ocorre quando há uma falha na avaliação de importância acerca das informações sobre a amostra visto que a sua dimensão tende a não influenciar o processo intuitivo, apesar de ser parte importante do julgamento intuitivo (BAZERMAN; MOORE, 2014; KAHNEMAN; TVERSKY, 1974).

No que se refere à leitura equivocada das chances, representa situações a partir das quais os dados gerados de forma aleatória e independentes são interpretados como aleatórios, mesmo quando não há dados estatísticos suficientes para obter essa conclusão (BAZERMAN; MOORE, 2014).

Em julgamentos enviesados pela insensibilidade à previsão, o padrão de descrições favoráveis não é influenciado pela confiabilidade da descrição (KAHNEMAN; TVERSKY, 1974). Portanto, se for oferecida determinadas descrições para que seja elaborado uma previsão, a previsão tende a ser reflexo das descrições dadas, sem haver o questionamento da confiabilidade ou precisão das descrições. Segundo Pontes (2009), a insensibilidade à previsão é vista quando o indivíduo se ampara em simples descrições que não oferecem nenhuma informação relevante para a decisão.

A ilusão de validade acontece quando as informações recebidas se encaixam com os resultados

esperados. A resultante é uma confiança inabalável na própria previsão a ponto de validá-la. No entanto compromete a precisão da previsão, mesmo com o indivíduo ciente dos limites à exatidão da previsão (KAHNEMAN; TVERSKY, 1974).

No que se refere ao viés da falácia da conjunção, refere-se à situação na qual as pessoas tendem a ignorar o princípio estatístico que afirma que a combinação de uma ou mais descrições não pode ser mais provável do que uma de suas definições (QUINTANILHA; MACEDO, 2013).

Em relação a concepção errônea sobre regressão à média representa a disposição dos indivíduos em ignorar a tendência de eventos regredir aos níveis médios após auferir níveis extremos, considerados excepcionais (KAHNEMAN; TVERSKY, 1974).

2.2.3 HEURÍSTICAS DE ANCORAGEM E AJUSTAMENTO

A heurística da confirmação, como é conhecida as heurísticas de ancoragem e ajustamento ocorre quando a avaliação e estimativas são feitas com base em valores iniciais de base, denominados de âncoras, que sofrerão ajustes até a obtenção da decisão final. A âncora é o ponto de partida para o ajustamento. As estimativas de valores iniciais são sugeridas a partir da formulação do problema ou podem ser resultados de cálculos parciais (KAHNEMAN; TVERSKY, 1974). Segundo Zindel (2008) essa heurística utiliza a seleção de uma estimativa quantificável como valor inicial que deverá ser ajustada ao resultado real a partir de acréscimos de novas informações na solução de problemas.

Por sua vez, Bazerman (2004) sugere que a âncora é derivada de antecedentes históricos, ou eventos passados, pela forma de apresentação do problema ou informações aleatórias. Feitosa, Rogers e Rogers (2014) e Haubert, Lima e Lima (2014) destacam também a influência de crenças e opiniões prévias na fixação de âncoras, que podem ocorrer a partir de informações acerca da previsão de profissionais, preços, compras ou vendas anteriores.

Quando se utiliza o atalho da ancoragem a estimativa tende a ser próxima ou reflexo dos valores utilizados como âncora. Conforme o valor da âncora, poderá haver ajustes insuficientes que comprometerão o resultado final, enviesamento na avaliação de eventos conjuntivos (combinação de um ou mais) e disjuntivos (ocorrências separadas) e na avaliação de distribuição subjetivas de probabilidade (PONTES, 2009; KAHNEMAN; TVERSKY, 1974).

No que se refere ao ajuste insuficiente da âncora, Russo e Schomaker (1993) indicam que normalmente a âncora utilizada como base não sofre ajustes suficientes capazes de obter um resultado satisfatório. Segundo os autores, isso ocorre porque a âncora afeta significativamente o julgamento de quem decide, impedindo-o de que a decisão se aproxime do ideal.

Os vieses decorrentes de eventos conjuntivos e disjuntivos ocorrem em virtude da inclinação à superestimação de fenômenos conjuntivos e subestimação de eventos disjuntivos. A possibilidade

de ocorrer fenômenos disjuntivos é mais alta quando comparado aos eventos conjuntivos. Isso ocorre em virtude da sua independência, visto que uma determinada ocorrência não está subordinada a ocorrência de outro (KAHNEMAN; TVERSKY, 1974). Para Bazerman (2004) a superestimação de eventos conjuntivos é uma explicação para a fixação de cronogramas otimistas, com elaboração de planejamento multiestágio.

Bazerman e Moore (2014), em complemento aos estudos de Kahneman e Tversky (1974), discutem os vieses da armadilha da confirmação, previsão retrospectiva e a maldição do conhecimento e excesso de confiança. A armadilha da confirmação expressa a tendência em aceitar hipóteses provisionadas como verdadeira, mesmo que isso exige a construção de memórias falsas.

Para evitar esse viés, Bazerman e Moore (2014) orientam o decisor a buscar evidências na negação, ou seja, buscar teorias que sejam contra a hipótese do decisor na tentativa de testar as hipóteses criadas intuitivamente. Assim, com esse viés a decisão é direcionada pelas convicções, mesmo quando erradas, e reduzindo o esforço das pessoas de pesquisar sua veracidade sem questionar a falsidade das hipóteses construídas com base nas próprias crenças. Posto isso, tendem a construir hipóteses que confirmem as próprias expectativas.

Para Bazerman e Moore (2014, p. 82), o viés da previsão retrospectiva e a maldição do conhecimento expressa que “[...] o conhecimento de um fenômeno aumenta a crença de um indivíduo sobre até que ponto ele ou ela teria previsto o resultado sem o benefício daquele conhecimento...”. Sendo assim, há inclinação dos indivíduos em superestimar o acerto das suas previsões após serem informados da resposta correta, visto que a previsão retrospectiva é ancorada no resultado do evento fornecido a posteriori.

Por fim, no que se refere ao viés de excesso de confiança, trata-se da inclinação das pessoas a serem exageradamente confiantes em suas decisões principalmente em contextos nos quais as decisões são complexas, o que os levam a superestimar a sua probabilidade de acertos (BAZERMAN; MOORE, 2014; CHAVES; PIMENTA, 2013).

2.3 VIESES COGNITIVOS E OS REFLEXOS NA TOMADA DE DECISÃO EM FINANÇAS

A decisão é um processo contínuo de ideias e influenciado pela dificuldade do problema, pelo conhecimento necessário, pela situação e pelos atributos dos atores envolvidos (LINDENBERG, 2010). Segundo Simon (1970), em um processo decisório as alternativas deverão ser analisadas e a escolha definida com base na opção mais adequada aos objetivos do decisor. Sendo assim, a tomada de decisão é fruto de um fluxo de ações humanas e comportamentais, a partir da seleção racional ou não, de dados e informações de acordo com os objetivos fixados (ANACHE; LAURENDEL, 2013; FERREIRA, 2010).

Segundo Simon (1970) as variáveis que compõe o processo de decisão devem contemplar: (i) o tomador de decisão; (ii) objetivos; (iii) preferencias de escolha; (iv) estratégias para alcançar os

objetivos; (v) situação ou aspectos do ambiente que afetam sua decisão e podem não estar no seu controle, conhecimento ou compreensão; (vi) resultado ou consequência da estratégia utilizada.

Segundo Mortiz e Pereira (2006, p. 64) os fatores influenciadores da construção de uma decisão consideram: “efeito de posição: a posição que o indivíduo ocupa e que condiciona seu acesso as informações relevantes para o processo decisório; e o efeito de disposição: aspectos mentais, cognitivos estruturados a partir de experiências passadas”.

Bazerman (2004) acrescenta que dois modelos distintos estruturam uma decisão. O modelo racional, ou normativo, que descreve como as decisões deveriam ser tomadas considerando aspectos lógico-rationais, e o modelo descritivo que define como as decisões são realmente tomadas considerando aspectos comportamentais. Para Tonetto et al. (2006) é preciso associar esses dois modelos com o intuito de minimizar as falhas existentes em ambos a partir da compreensão dos vieses existentes para que seja possível encontrar a forma ideal de se chegar a decisão ótima.

Nesse processo, a intuição proporciona o processamento das informações de forma automática e com rapidez, no entanto, deixa escapar detalhes e normalmente não processa todas as informações disponíveis sofrendo influência emocionais, físicas e comportamentais do indivíduo (RUSSO; SCHOEMAKER, 1993).

Em condições de incertezas e riscos, embora se possa fazer estimativas, não há clareza quanto as consequências da decisão. Na condição de incerteza, há indisponibilidade de informações sobre as alternativas e consequências das ações (PEREIRA, 2014; TONETTO et al., 2006).

Segundo Steiner et al. (1998) as fontes causadoras de incertezas são: a ausência de controle, gerado por forças humanas ou da natureza, além de insuficiência de recursos, informação ou tempo; ausência de tempo; e ausência de informação: presença de informações inadequadas, inconfiáveis, imprevisíveis ou tempo insuficiente para processá-la.

Segundo Feitosa, Rogers e Rogers (2014), Ferreira (2010) e Lindenberg (2010), as heurísticas, ou atalhos cognitivos, são técnicas comuns, ou métodos de investigação simples e rápidos que facilitam as decisões em ambientes complexos, contribuem no tratamento de volumes elevados de informações, principalmente, em situações de tempo escasso ou ausência de dados através da descoberta de fatos de forma, muitas vezes, intuitiva.

Milanez (2003) acrescenta que a necessidade de criar atalhos para tomar decisões com custos relativamente baixo ocorre em virtude das limitações de informações. As heurísticas também são vistas como regras práticas, ou estratégias simplificadoras utilizadas como ferramenta para driblar a complexidade de ambientes e tornar mais rápidas as escolhas (STEINER *et al.*, 1998).

Sendo assim, apesar das regras heurísticas serem simplificações que objetivam decisões satisfatórias e viabilizam a promoção de decisões rápidas e econômicas, nem sempre o nível satisfatório é alcançado (MILANEZ, 2003). As possíveis falhas de julgamento derivado do uso indevido das regras intuitivas podem resultar em conflitos entre o esforço cognitivo despendido e a precisão na resolução do problema (RUSSO; SCHOEMAKER, 1993). Acrescenta Bandura, Azzi

e Polydroro (2008) que a emoção aplicada no processo decisório pode causar instabilidade e falta de controle.

Segundo Bazerman e Moore (2014), as ilusões cognitivas são erros sistemáticos no processo decisório provenientes das fragilidades humanas. Em concordância, Russo e Schoemaker (1993) afirmam que esses vieses são atalhos enganosos provenientes do uso indevido dos atalhos cognitivos.

A capacidade do cérebro humano tem limitações, assim como o processo cognitivo de informações sofre limitações de aspectos subjetivos relacionados as experiências do indivíduo e suas crenças independente dos aprimoramentos (MORITZ; PEREIRA, 2006). O tempo economizado no processo de tomada de decisão com o uso das heurísticas, pode não ser vantajoso quando há a perda da qualidade da decisão. As etapas de melhoramento das decisões perpassam pelas três etapas críticas do processo decisório apresentadas pelos autores: identificação e compreensão da existência das deficiências de julgamento; busca por explicações acerca das origens dessas deficiências; e garantia de que a deficiências não serão tratadas como ameaças à autoestima dos indivíduos.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICAS

3.1 Caracterização da Pesquisa

Para alcançar o objetivo proposto nesta pesquisa, realizou-se um estudo exploratório, de natureza bibliográfica, com uma abordagem descritiva e qualitativa. Nesse sentido, foram utilizadas referências teóricas resultantes de trabalhos anteriores difundidos em livros, artigos científicos nacionais e internacionais e publicações disponíveis ao público sobre a temática. Assim, trata-se de um ensaio teórico acerca das finanças comportamentais e heurísticas.

3.2 Estratégias Metodológicas

A estratégia metodológica utilizada para alcançar o objetivo da presente pesquisa foram as apresentadas no Quadro 2, a seguir.

Objetivo	Estratégias
<p>Discutir os vieses oriundos das heurísticas e os possíveis riscos trazidos por esses vieses no processo de decisão em finanças</p>	Coleta e leitura de trabalhos acadêmicos acerca do tema.
	Identificação das heurísticas, vieses cognitivos, ocorrências e sujeito da pesquisa dos trabalhos coletados.
	Classificação dos vieses de acordo com as heurísticas causadoras, ocorrência em finanças, sujeito da pesquisa e autores.
	Pesquisa e identificação dos impactos em atividades financeiras constatados nos trabalhos coletados causado pela ocorrência dos vieses.
	Classificação dos riscos em finanças causados pela sua ocorrência vieses de acordo com os vieses cognitivos encontrados na literatura e as heurísticas causadoras.

Quadro 2: Estratégias metodológicas

Fonte: Elaborado pelos autores.

3.3 Etapas e Procedimentos

A primeira etapa da presente pesquisa consistiu-se da fase exploratória que permitiu uma maior aproximação e domínio do problema, exploração do tema tendo como objetivo torná-lo conhecido e ampliar as possibilidades de procedimentos para investigação através do levantamento bibliográfico e documental. A pesquisa bibliográfica utiliza referências teóricas resultantes de trabalhos anteriores difundidos em livros e publicações disponíveis ao público sobre o tema utilizados como base para o aprofundamento do estado da arte, para o desenvolvimento da análise crítica e alcance dos objetivos (GERHARDT; SILVEIRA, 2009).

Já na segunda etapa foi estabelecido o tema da pesquisa e definição do problema. Na terceira etapa foram estabelecidas as estratégias para desenvolvimento do trabalho e alcance do objetivo levando em considerações as limitações de tempo e recorte do tema.

No tocante a quarta etapa, procedeu-se a identificação das heurísticas, classificação dos vieses cognitivos, análise e discussão dos impactos dos vieses na área de finanças, a partir de uma perspectiva crítica, descritiva.

Por fim, na quinta e última etapa procedeu-se as considerações finais da pesquisa.

3.4 Limitações

O presente ensaio teórico limitou-se a analisar as produções brasileiras utilizando o recorte temporal de produções a partir do ano 2000 até os dias atuais, considerando que se trata de um tema ainda incipiente na literatura nacional, o que gerou dificuldades na obtenção de referências

mais recentes. Foram estudados apenas os trabalhos que apresentaram os vieses cognitivos oriundos das heurísticas aplicadas às finanças. Assim, o trabalho limita-se a realização de um ensaio teórico, com o objetivo de explorar e discutir os aspectos teóricos e práticos discutidos na literatura sobre a temática.

4. ANÁLISE DOS RISCOS DECORRENTES DAS HEURÍSTICAS DE ACORDO COM OS VIESES NO PROCESSO DE DECISÃO EM FINANÇAS

4.1 OS VIESES DE HEURÍSTICA E SUAS TIPOLOGIAS

Conforme discutido na revisão de literatura, observou-se uma sinalização da presença de vieses em cenários que abrangem realização de investimento, orçamento, estimativa de preço e análise de crédito visto que são atividades financeiras que envolve alta complexidade com a presença de risco e incerteza.

A seguir, por meio do Quadro 3, estão apresentados os vieses de heurísticas identificados por esta pesquisa e as suas tipologias.

Heurísticas	Vieses	Ocorrências	Sujeito da pesquisa	Autores
Disponibilidade	Facilidade de lembrança	Investimento em mercado de ações	Investidores individuais brasileiros	Lacerda (2010)
		Investimentos	Revisão literária	Campos (2013)
	Recuperabilidade	Investimento em mercado de ações	Investidores individuais brasileiros	Antar (2015)
		Orçamento	Estudantes de pós-graduação de Salvador/BA	Lima Filho (2010)
	Investimentos	Revisão literária	Campos (2013)	
Associações pressupostas	Investimento em mercado de ações	Investidores individuais brasileiros	Lacerda (2010)	
Representatividade	Falácia da conjunção	Análise de crédito	Analistas contábil-financeiros	Macedo e Fontes (2008)
			Estudantes de graduação em ciências contábeis	Quintanilha e Macedo (2013)
	Concepção errônea do acaso	Orçamento de vendas	Analistas contábil-financeiros	Macedo e Fontes (2008)
			Estudantes de graduação em ciências contábeis	Quintanilha e Macedo (2013)
		Investimento em mercado de ações	Gestores das micro e pequenas empresas do comércio varejista de Fortaleza/CE	Pontes (2009)
			Investidores individuais brasileiros	Lacerda (2010)
	Investimentos	Revisão literária	Campos (2013)	
	Insensibilidade à previsibilidade	Investimento em mercado de ações	Investidores individuais brasileiros	Lacerda (2010)
		Orçamento	Estudantes de pós-graduação de Salvador/BA	Lima Filho (2010)
	Ilusão da Validade	Investimento em mercado de ações	Investidores individuais brasileiros	Lacerda (2010)
			Revisão literária	Campos (2013)
	Concepções errôneas sobre regressão à media	Investimentos	Revisão literária	Campos (2013)
			Alunos da Insper de São Paulo.	Antar (2015)
Ancoragem e ajustamento ou da confirmação	Ajuste insuficiente da âncora	Estimativa de preço	Estudante de graduação da faculdade de economia, administração e contabilidade da USP.	Luppe (2006)
		Investimentos	Investidores individuais brasileiros	Bogea e Barros (2008)
			Revisão literária	Campos (2013)
		Orçamento	Estudantes de pós-graduação de Salvador/BA	Lima Filho (2010)
	Investimento em mercado de ações	Gestores das micro e pequenas empresas do comércio varejista de Fortaleza/CE	Pontes (2009)	
	Vieses de eventos conjuntivos e disjuntivos	Investimentos	Alunos do Insper de São Paulo	Antar (2015)
	Excesso de confiança	Investimentos	Investidores individuais brasileiros	Bogea e Barros (2008)
Clientes de uma corretora de valores de Goiânia			Chaves e Pimenta (2013)	

Quadro 3: Classificação dos vieses de heurísticas discutidas na literatura

Fonte: Elaborado pelos autores.

Conforme apresentado no Quadro 3, as heurísticas identificadas na revisão de literatura compreenderam as heurísticas de ancoragem e ajustamento ou da confirmação, heurísticas de representatividade e heurísticas de disponibilidade.

No tocante a heurística da ancoragem e ajustamento ou da confirmação ocorre quando o processo decisório é simplificado através do uso de um âncora, ou um valor inicial utilizado como referência, ajustado para a decisão final ser alcançada. Essa regra é observada na realização de previsões para elaboração de orçamento, realização de investimento e estimativa de preços. Para a construção de uma previsão, pode-se utilizar diversos pontos de partida, ou âncora, e cada âncora, após ajustada, resultará de diferentes previsões.

A âncora pode ser determinada por um evento passado ou por uma escolha aleatória e podem não ser percebidas conscientemente. Como exemplo, pode-se observar as decisões de compra de ações, na qual é comumente observado como âncora o preço anterior das ações, que é utilizado como base para se chegar ao preço futuro das ações (MACEDO; FONTES, 2008).

Ainda nesse sentido, Luppe (2006) destaca que o nível de percentual de desconto, por exemplo, serve como âncora para a decisão final do consumidor. Assim, ao oferecer promoções de uma linha inteira de produto com diferentes descontos, profissionais devem promover a linha apenas com o nível máximo de desconto. Desta forma, a apresentação do desconto irá influenciar a percepção do consumidor quanto a economia da compra, incentivando-a.

Para Feitosa, Rogers e Rogers (2014) esse tipo de heurística é fortemente identificado na percepção e estimativa de produtos e serviços, visto que os valores arbitrários exercem forte influência nessas atividades, atuando como âncoras. Isso posto, quanto menor a confiança ou o conhecimento acerca do preço, maior a probabilidade de influência do valor arbitrário, ou âncora, para as estimativas.

Segundo Luppe (2006), a influência da heurística de ancoragem e ajustamento pode ser percebida, por exemplo, nas estimativas de riscos e incertezas na avaliação de preço e imóveis, avaliação de desempenho futuro, em negociações e no mercado de consumo. Ocorre em situações de investimento em razão da confiança exagerada do indivíduo nas suas habilidades para atuar no mercado sendo mais presente quando o *feedback* é tardio e inconclusivo e em decisões com o nível de dificuldade elevado. Tendo em vista que o *feedback* do mercado financeiro é controverso, torna-se um ambiente favorável para a presença do excesso de confiança (BOGEA; BARROS, 2008). Bogeia e Barros (2008) destacam que profissionais mais experientes, com maior tempo de trabalho ou idade avançada, são mais confiantes em suas habilidades e opiniões, tornando-se vulneráveis ao viés excesso de confiança.

Segundo Chaves e Pimenta (2013), investidores mais experientes tendem a confiar excessivamente em si, desprezando as avaliações e opinião dos demais agentes atuantes do mercado, o deixando em uma situação de maior risco financeiro. Feitosa, Rogers e Rogers (2014) acrescentam que fatores psicológicos entranhados na cultura do investidor e a personalidade individualista exercem influência considerável sobre sua postura de investidor e percepção de risco financeiro, alterando a confiança em suas habilidades e sua disposição de risco.

Já com relação a heurística da representatividade ocorre quando a probabilidade é avaliada com base

na representatividade de classes semelhantes estereotipadas. Esta heurística é comumente vista por influenciar a percepção dos investidores quanto a possibilidade de valorização de um investimento a partir de uma avaliação estereotipada. No entanto, ao ser utilizada, pode blindar o investidor da percepção de princípios estatísticos como identificado em cada falha cognitiva encontrada na literatura (MACEDO; FONTES, 2008; QUINTANILHA; MACEDO, 2013).

Para Lima Filho (2010) em situações em que as informações utilizadas são extremas, a representatividade é utilizada com maior frequência para indicar probabilidade. O autor sugere a ponderação das informações usadas e propostas para amenizar os impactos negativos da heurística de representatividade. Assim, destaca a importância da distinção entre a especificidade de um evento e seu grau de probabilidade. Quando confundidos, alguma característica particular pode ser estereotipada e, portanto, interpretada como mais representativa.

De acordo com Antar (2015), a heurística da representatividade é uma das heurísticas que afetam as decisões financeiras mais importantes por negligenciar princípios básicos de estatísticas representados em cada viés que esta pode ocasionar.

No que se refere a heurística da disponibilidade representa a simplificação do processo decisório quando o indivíduo avalia a possibilidade de um evento a partir da sua comparação com outros eventos disponíveis na memória. A facilidade com que exemplos ou situações parecidas são recordados está diretamente relacionada com a avaliação da frequência ou probabilidade do evento principal embora possa não estar relacionada com estas de fato. Sua utilização pode ser útil, em virtude de os eventos mais frequentes serem facilmente trazidos a memória em relação aos de menos frequência (MACEDO; ALYRIO; ANDRADE, 2007).

Isso posto, o atalho da disponibilidade é fortemente utilizado para a estimação de frequência e probabilidade, atividade inerentes do universo das finanças, que está diretamente relacionada com a memória, a imaginação, vividez, familiaridade e proximidade com o tempo, motivo pelo qual é considerada uma das heurísticas mais frequentes (LIMA FILHO, 2010; LUPPE, 2006; MACEDO; FONTES, 2008).

Segundo Lacerda (2010), ao realizar investimento, mesmo que de baixo risco, os investidores costumam avaliar apenas a rentabilidade, não se atentando para as taxas, tributos e descontos da inflação que podem alterar a rentabilidade do investimento. Para o autor, isso ocorre na tentativa de simplificar as decisões por meio da redução da complexidade da avaliação da probabilidade e previsão de valores proporcionada pela utilização da heurística da disponibilidade.

Em pesquisa realizada por Lacerda (2010), que investigou se o nível de conhecimento sobre mercado de capitais reduz ou não decisões e/ou julgamentos baseado nas heurísticas, utilizando para tanto técnicas de entrevistas, por meio de questionário aplicado a dois grupos distintos (profissionais com experiência e com menos conhecimento), o autor verificou que os investidores com maior conhecimento técnico e teórico sobre o mercado de capitais tem menos chances de avaliar utilizando as heurísticas de representatividade e da disponibilidade.

Isso posto, evidencia que a heurística da disponibilidade está presente no campo dos investimentos quando a decisão é alicerçada em informações mais facilmente disponibilizadas, mesmo que inconsistentes,

sendo indícios de uma busca por informações financeiras simples e objetivas a fim de simplificar a decisão (LACERDA, 2010).

Diante do exposto, na sequência buscou-se discutir os riscos decorrentes da presença de heurísticas.

4.2 Os Riscos Oferecidos Pelos Vieses De Heurística Nas Decisões Em Finanças

Os riscos identificados por meio dessa pesquisa associados a presença das heurísticas podem ser observados a partir do Quadro 4, apresentado a seguir.

Heurísticas	Vieses	Riscos em finanças
Disponibilidade	Facilidade de lembrança	Construir previsões de mercado a longo prazo com base no estado recente das condições econômicas
		Fazer construção probabilística de cenários apoiada no carácter extraordinário de situações passadas, não na sua frequência
	Recuperabilidade	Ter propensão em investir em ações que estão em maior evidência na mídia ou com maior volume de negociações
		Realizar decisões de investimento pautadas na repercussão e exposição das informações, e não de acordo com sua relevância e realidade
Associações pressupostas	Priorizar decisões e projetos mais fáceis, porém com eficiência duvidosa	
Representatividade	Falácia da conjunção	Analisar equivocadamente índices de investimentos
	Concepção errônea do acaso	Projeção de cenários a partir de percepções intuitivas e associativas de distribuição de probabilidade
		Realizar orçamento de vendas em busca de uma distribuição aleatória de probabilidade
		Percepções equivocadas sobre o desempenho das ações.
		Projetar performance futura das ações baseadas somente nos retornos históricos
	Insensibilidade à previsibilidade	Prever preços e performance futura de ações alicerçadas na crença da continuação da tendência passada dos preços
		Criar bolhas financeiras/especulativas
Dificuldade em perceber a validade de análises e previsões significativas		
Ilusão da validade	Utilizar informações irrelevantes ou pouco importantes para elaboração de orçamentos	
	Optar por estratégias de investimentos e de elaboração de orçamento equivocadas	
	Tomar decisões de investimento baseadas no desempenho global do mercado, não no desempenho do mercado de ações.	
Insensibilidade ao tamanho da amostra	Essa pesquisa não conseguiu identificar riscos na literatura discutidos pelos trabalhos utilizados associados a esse viés.	
Concepções errôneas sobre regressão à média	Construir previsão otimista de ganhos futuros apoiada em resultados passados extremos	
Ancoragem e ajustamento ou da confirmação	Ajuste insuficiente de âncora	Prever o resultado da empresa extremamente próxima das previsões da média setor em que atua
		Realizar previsão otimista quando a previsão do lucro por ação é menor do que a média do setor em que atua
		Superestimar a previsão do lucro por ação de empresas
		Construir comparações inadequadas de investimentos a partir de previsões insuficientes de resultados
	Vieses de eventos conjuntivos e disjuntivos	Essa pesquisa não conseguiu identificar riscos na literatura discutidos pelos trabalhos utilizados associados a esse viés.
	Excesso de confiança	Gestão arriscada
Subestimar risco e obter prejuízos		
Manutenção de posições perdedoras e/ou diversificação inadequada dos investimentos		

Quadro 4: Riscos oferecidos pelos vieses de heurísticas na decisão em finanças

Fonte: Elaborado pelos autores.

Em relação ao Quadro 4, no que se refere ao viés falácia da conjunção o indivíduo tende a ignorar involuntariamente ou por falta de conhecimento o princípio da probabilidade, cuja “probabilidade de cada evento independente é necessariamente maior que a probabilidade de acontecimentos de todos estes juntos” (QUINTANILHA; MACEDO, 2013, p. 17).

Macedo, Alyrio e Andrade (2007), acrescentam que erroneamente permite-se que eventos com alta probabilidade aumentem a percepção da possibilidade de ocorrência dos eventos menos prováveis quando associados até equipará-los. Desta forma, torna-se a conjunção mais provável.

Quanto ao viés concepção errônea do acaso um dos seus impactos é realização de orçamento de vendas em busca de uma distribuição aleatória de probabilidade visto que ao se deparar com a ocorrência de eventos sucessivos, o indivíduo tende a ignorar a possível independência entre estes eventos e acreditar em uma representação aleatória de probabilidade de recorrência (QUINTANILHA; MACEDO, 2013).

Tendo como base o conceito do viés da concepção errônea do acaso, os investidores, por exemplo, buscam pela manutenção da distribuição passada dos preços das ações como resultado da busca por uma continuação da tendência dos preços, pois é mais representativa para o investidor avaliar a distribuição das previsões futuras dos preços das ações como uniformes (MACEDO; FONTES 2008).

A crença na perpetuação de desempenho passado dos preços de ativos leva os agentes econômicos a subestimar a probabilidade dos resultados de se manterem, elevando assim a demanda por ações. Se a oferta não aumentar para atender a demanda, ou se o mercado não emitir mais ações, ocorrerá um aumento dos preços dos ativos que estimulará os investidores a acreditar no bom desempenho das ações, gerando assim uma bolha especulativa (CAMPOS, 2013).

O enviesamento pela insensibilidade à previsibilidade, decorre do fato de ignorar a previsibilidade declarada pelo especialista cujas análises merecem fazer parte da avaliação visto que são baseadas em técnicas e exames detalhados e realizado com o nível de conhecimento de um especialista. Este viés é fortemente observado em decisões de investimento, como mencionado por Lacerda (2010), sendo os investidores experientes mais expostos a este viés, uma vez que os decisores demonstraram-se excessivamente confiantes nas próprias habilidades e opiniões o que dificulta a percepção e aceitação da relevância das análises de especialistas.

Campos (2013) sinaliza a tendência dos investidores em realizar investimentos em ações de empresas com bom desempenho, ao invés de estudar o seu desempenho no mercado de ações. Nesta situação é reconhecido o viés da ilusão da validade, visto que o investidor confunde o bom desempenho da empresa e os bons resultados publicados com a performance das suas ações. Isso ocorre em virtude da busca interna e involuntária por descrições que apoiem nossas crenças e favoreçam o objetivo idealizado desprezando as evidências que comprometam suas vontades, gerando assim uma forte confiança nas próprias previsões.

A forte confiança em suas próprias previsões e crenças dificulta a percepção e aceitação da validade das análises de pessoas distintas, como as de especialistas do mercado de capitais, por exemplo, ou de qualquer outra informação que vá de encontro às suas expectativas e está diretamente ligada ao seu nível de conhecimento. Quanto maior o nível de estudo ou experiência, maior a confiança e, conseqüentemente mais susceptível ao viés ilusão de validade, visto que há uma maior facilidade de

recuperação de informações na memória, uma vez que já tiveram acesso à esta (LACERDA, 2010).

Quanto ao viés da facilidade de lembrança, Campos (2013) constatou a tendência de agentes econômicos realizarem julgamentos de probabilidades alicerçadas nas experiências recentes. O autor realizou um estudo teórico sobre finanças comportamentais a partir dos resultados da pesquisa de Kahneman e Tversky (1974). O autor concluiu que em situações de incerteza o indivíduo tende a agir intuitivamente recorrendo aos processos heurísticos para tomada de decisão, desde investidores individuais amadores aos profissionais do mercado.

Com relação ao viés da recuperabilidade, Campos (2013) destaca que é possível identifica-los como causador da maior propensão do indivíduo em investir em ações que estão em maior destaque para os investidores. Dada a maior exibição de determinadas ações em canais midiáticos ou o destaque destas devido ao seu volume em transações, o investidor a percebe como mais disponível o que facilita a escolha da mesma.

O viés da recuperabilidade pode culminar na realização de investimento pautadas na repercussão e exposição das informações específicas, e não de acordo com sua relevância e realidade (LACERDA, 2010). Conforme destaca Bazerman e Moore (2014), a repercussão de determinadas informações está associada à sua carga emotiva, a sua exposição na mídia ou por exemplos já vividos que as torna facilmente recordável. Isso posto, os indivíduos afetados pelo viés da recuperabilidade podem decidir por modalidade de investimentos, rentabilidade, taxa de juros ou tipos de ações com maior repercussão na mídia, que não são necessariamente a melhor opção.

Da mesma forma, os indivíduos afetados tendem a optar por decisões, projetos ou ferramentas mais fáceis, de maior conhecimento ou utilizadas recentemente para realizar projeções, previsões e orçamentos, mesmo que não sejam eficientes. Isso ocorre em virtude de que não há uma preocupação em ampliar o acesso à informação, pois este é propício a negligenciar informações mais abstratas ou de difícil acesso, se limitando a apenas as informações mais facilmente acessadas (ANTAR, 2015).

Quando as análises de investimentos são gerenciadas pelo viés da associação pressuposta ou correlação ilusória, é possível que o investidor avalie equivocadamente o desempenho dos índices da bolsa de valores conjecturando a existência de uma correlação entre este desempenho e os fatores que acredita influenciá-los. Sendo assim, as decisões de investimento são feitas a partir de construção probabilística de associações de cenários e fatores de acordo com sua aceitabilidade e conveniência na mente do indivíduo, que podem não corresponder a verdade (LACERDA, 2010).

Já no tocante ao viés ajuste insuficiente de âncora, pode provocar previsões próximas da média do setor acarretando na superestimação da previsão do lucro quando as análises confirmaram um lucro por ação menor do que a média do setor (CAMPOS, 2013).

No tocante ao viés excesso de confiança, há uma confiança exagerada nas informações, conhecimentos e opiniões que estimula o sujeito a realizar excessivos negócios e investimentos sem avaliar as informações dos demais agentes atuantes no mercado (CHAVES; PIMENTA 2013).

Bogea e Barros (2008), acrescentam que a confiança excessiva faz com que os investidores não percebam o real risco de seus investimentos os levando a subestimá-los. Este acredita possuir vantagem comparativas em relação ao mercado e conseqüentemente pode não obter resultados satisfatórios os

mantendo em posições perdedoras.

Acreditar exageradamente nas suas escolhas, portanto, em seus investimentos, e na existência de uma posição vantajosa, principalmente após ganhos no passado, estimula a concentração de recursos em poucos ativos implicando na diversificação inadequada dos investimentos realizados, uma vez que os demais não aparentam ser atrativos (BOGEA; BARRO, 2008; ANтар, 2015).

Em síntese, os estudos das finanças comportamentais nasceram como uma área das finanças que se apropria dos comportamentos dos indivíduos e sua influência na tomada de decisão. Conforme destacaram Anache e Laurencel (2013) a moderna teoria das finanças não considera que as decisões financeiras dos indivíduos podem ser influenciadas por questões comportamentais - induzidas por elementos emocionais e psicológicos. No entanto, segundo os autores, o mercado financeiro tem apresentado anomalias, tais como bolhas financeiras, volatilidade nos preços dos ativos, dentre outras que não têm sido compreendidas e explicadas integralmente a partir das lentes da moderna teoria das finanças.

Em face do exposto, as discussões propostas nessa pesquisa trazem como contribuição a necessidade das organizações considerarem nos protocolos de decisões financeiras e na conformação dos perfis e competências exigidas para seus gestores, também, os elementos inerentes aos aspectos comportamentais que precisam ser mensurados/identificados para reduzir a exposição da empresa aos riscos, conforme destacados anteriormente, e que podem influenciar negativamente os resultados da empresa.

Não obstante, observa-se que no mercado financeiro há assimetrias de informações, ou seja, trata-se de um mercado com imperfeições (LOBÃO, 2012) cujo acesso a informações integrais possuem custos relacionados, o que contrapõe ao que afirma Famá (1970) sobre o mercado eficiente, sobretudo em países emergentes e em desenvolvimento, a exemplo do Brasil, com instabilidade econômica, política e social, motivo pelo qual nem sempre é possível ter todas as informações disponíveis, de forma tempestiva, para a tomada de decisões em finanças, a exemplo dos processos de compras de ações, decisões de investimentos, projeção orçamentária, dentre outras.

Assim, não se pode considerar que as heurísticas trazem somente aspectos negativos, pois, em face desse contexto, a depender do tipo de decisão e da complexidade do problema, os gestores serão exigidos a realizarem exercícios intuitivos, utilizando, para tanto, elementos da sua própria experiência, situações já observadas no mercado e/ou vivências pessoais (CAMPOS, 2013), com o objetivo de dar respostas tempestivas à situação-problema a que lhe foram apresentadas.

Nesse sentido, na seguir, por meio da Figura 1, apresenta-se os pontos positivos e negativos associados ao uso das heurísticas nos processos decisórios.

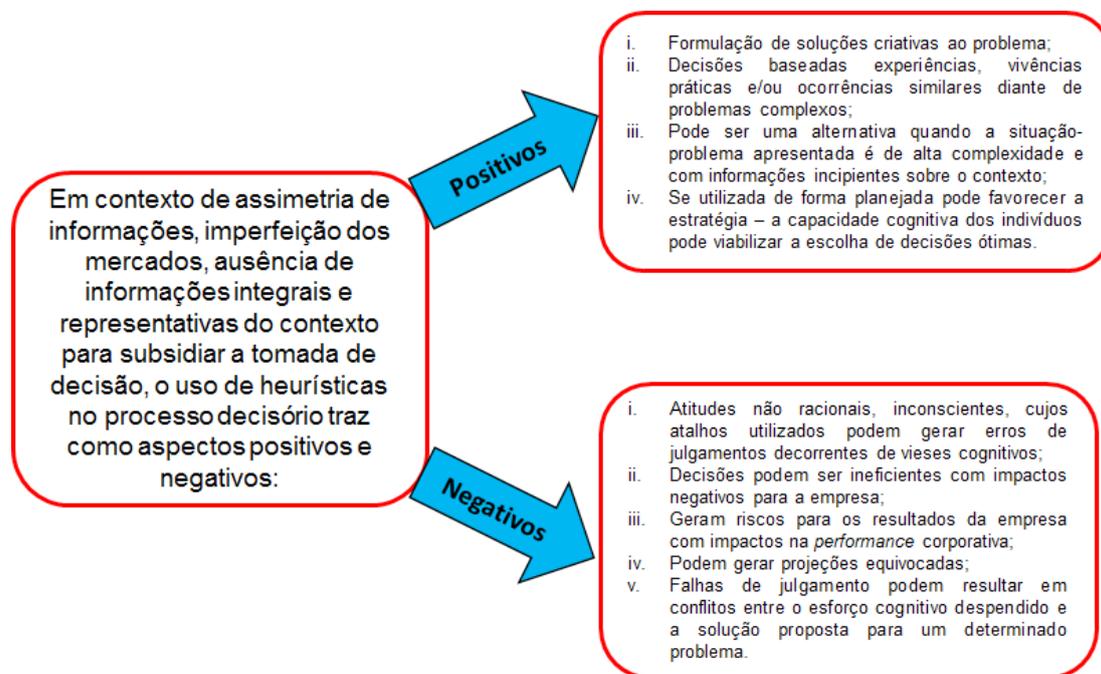


Figura 1: Aspectos positivos e negativos a serem considerados no uso das Heurísticas

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Campos (2013), Kahneman e Tversky (1974), Moritz e Pereira (2006), Bazerman (2004), Lobão (2012), Milanez (2003), Steiner et al., (1998), Russo e Schoemaker (1993), Bandura, Azzi e Polydroro (2008).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa teve por objetivo discutir os vieses oriundos das heurísticas e os possíveis riscos trazidos por esses vieses no processo de decisão em finanças. Para alcance desse objetivo, foi realizado um ensaio teórico acerca das finanças comportamentais e heurísticas com uma abordagem qualitativa, descritiva. Foram utilizados como referência trabalhos acadêmicos difundidos em livros, artigos científicos nacionais e internacionais e publicações disponíveis ao público sobre a temática.

Os vieses encontrados na literatura ocorrem de forma involuntária como consequência do uso dos atalhos de julgamento utilizados ou do excesso de dependência dos mesmos. Observou-se que os estudos apontam para uma preocupação maior em relação aos vieses decorrentes da heurística da representatividade.

Quanto aos tipos de vieses de heurísticas, os resultados mostram que os vieses cognitivos estão presentes no ambiente financeiro nas decisões de investimento, orçamento, estimativa de preço e análise de crédito, sendo os vieses do ajuste insuficiente da âncora, concepções errôneas sobre o acaso e recuperabilidade apontados pela literatura como os de maior ocorrência.

No que se refere às decisões relacionadas a investimentos, observou-se uma maior presença de vieses de ajuste insuficiente da âncora, concepção errônea do acaso, ilusão da validade, facilidade de lembrança e recuperabilidade.

Em relação aos riscos oferecidos pelos vieses de heurísticas na decisão em finanças, verificou-se que esses

prejudicam a assertividade do julgamento dos agentes financeiros por tendenciá-los ao erro. Apesar da maioria dos estudos analisados terem sido realizados com estudantes de graduação e pós-graduação, a partir dos estudos analisados, observou-se que tanto os profissionais que atuam no mercado quanto leigos, sem distinção de gênero ou idade, estão expostos aos riscos identificados. No entanto, os vieses de insensibilidade a previsibilidade, insensibilidade a validade e excesso de confiança atingem mais profissionais experientes, enquanto que o viés ajuste insuficiente de âncora foi observado pelos estudos mais em profissionais com menor confiança ou conhecimento.

Por fim, conclui-se que os vieses decorrentes das heurísticas podem direcionar o julgamento dos agentes financeiros ao erro, gerando riscos às decisões financeiras, a exemplo de percepções equivocadas sobre o desempenho de ações selecionadas para investimentos, utilizar informações irrelevantes ou pouco importantes para elaboração de orçamentos, bem como, realizar a construção probabilística de cenários apoiada no carácter extraordinário de situações passadas, não na sua frequência, dentre outros, que podem comprometer, diretamente, a qualidade e eficiência das decisões e conseqüentemente o desempenho econômico e financeiro corporativo.

Para pesquisas futuras, sugere-se o estudo dos riscos oriundos dos vieses cognitivos das heurísticas mediante análise comparativa das ocorrências em micro, pequenas e empresas médias. Assim sendo, poderia ser avaliado se a disponibilidade de recursos, tais como artifícios informacionais, técnica e ferramentas gerenciais e conhecimento especializado tem relação com a ocorrência dos vieses visto que quanto maior for o uso de evidências empíricas, relatórios e dados estatísticos para tomar decisões, menor será incerteza do decisor e da dependência das heurísticas.

REFERÊNCIAS

ANACHE, M.; LAURENCEL, L. Finanças comportamentais: uma avaliação crítica da moderna teoria de finanças. **Revista CADE**, Rio de Janeiro, v. 12, n. 1, p. 83-120, 2013.

ANDRADE, J.; LUCENA, W. Finanças comportamentais: Um estudo bibliométrico sobre os artigos entre 2010 e 2013. In: CONGRESSO UFSC DE CONTROLADORIA E FINANÇAS E INICIAÇÃO CIENTÍFICA EM CONTABILIDADE, 5., 2014, Santa Catarina. **Anais...** Santa Catarina: UFSC, 2014.

ANTAR, G. **O impacto das finanças comportamentais nas decisões financeiras de investidores**. 2015. 39 f. Monografia (Graduação em Ciência Econômicas) – Faculdade de Economia e Administração, Insper - Instituto de Ensino e Pesquisa, São Paulo, 2015.

ASSAF NETO, A. **Finanças Corporativas e Valor**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

BANDURA, A.; AZZI, R. G.; POLYDORO, S. **Teoria Social Cognitiva: Conceitos básicos**. Porto Alegre: Artmed, 2008.

BAZERMAN, M. **Processo Decisório**: para os cursos de administração e economia. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

BAZERMAN, M.; MOORE, D.; **Processo Decisório**. 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

BOGEA, F.; BARROS, C. Processo de tomada de decisão do investidor individual brasileiro no mercado acionário nacional: Um estudo exploratório enfocando o efeito de disposição e os vieses da ancoragem e do excesso de confiança. **Gestão & Regionalidade**, v. 24, n. 71, out. 2008.

CAMPOS, D. **Os processos heurísticos e seus impactos na tomada de decisões de investidores**. 2013. 46 f. Monografia (Graduação em Economia) – Departamento de Economia, Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2013.

CHAVES, F.; PIMENTA, D. Um estudo do perfil comportamental dos investidores Goianos à luz das finanças comportamentais. **Conjuntura Econômica Goiana**, n. 25, jun. 2013.

DAFT, R. **Administração**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1999.

FAMÁ, E. Efficient capital markets: a review of theory and empirical work. **Journal of Finance**, Malden, v. 24, n. 2, p. 383-417, 1970.

FAMÁ, R.; CIOFFI, P.; COELHO, P.; Contexto das Finanças Comportamentais: anomalia e eficiência de mercado de capitais brasileiro. **Revista de Gestão USP**, São Paulo, v. 15, n. 2, p. 65-78, abr./jun. 2008.

FEITOSA, A.; ROGERS, P.; ROGERS, D. A influência de vieses cognitivos e motivacionais na tomada de decisão gerencial: Evidências empíricas em uma empresa de construção civil brasileira. **Revista de Negócios**, Santa Catarina, v. 19, n. 3, p. 3-22, 2014.

FERREIRA, A. A tomada de decisão: os aspectos do processo decisório e o uso da racionalidade na busca pelo sucesso nas decisões. In: ENCONTRO DE ENSINO, PESQUISA E EXTENSÃO, 4., 2010, Pernambuco. **Anais...** Pernambuco: Faculdade Senac, 2010.

FERREIRA, V. Psicologia econômica. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo: FGV, v. 47, n. 3, jul./set. 2007.

GERHARDT, T.; SILVEIRA, D.; **Métodos de Pesquisa**. Porto Alegre: Editora UFRGS, 2009.

KAHNEMAN, D.; TVERSKY, A. Prospect Theory: an analysis of decision under risk. **Econometrical**, v. 47, n. 2, p. 263-291, 1979.

_____. Judgment under uncertainty: heuristics and biases. **Science**, v. 185, n. 4, p. 1124-1131, sept. 1974.

HALFELD, M.; TORRES, F.; Finanças Comportamentais: aplicação no contexto brasileiro. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo: FGV, v. 41, n. 2, p. 64-71, abr./jun. 2001.

HAUBERT, F.; LIMA, C.; LIMA, M.; Finanças comportamentais: uma investigação da tomada de decisão dos acadêmicos de administração da UNISUL sob perspectiva dos estudos de Tversky

e Kahneman (1974) e Kahneman e Tversky (1979). **Revista de Ciência da Administração**, Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, v. 16, n. 38, abr. 2014.

LACERDA, L. **Os investidores, as heurísticas e os vieses**. 2010. 40 f. Monografia (Pós-Graduação em Mercado de Capitais) – Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2010.

LIMA FILHO, R. **Quanto mais faço, mais erro?** Um estudo sobre a associação entre práticas de controladoria, cognição e heurística. 2010. 159 f. Dissertação (Mestrado em Contabilidade) – Faculdade de Ciência Contábeis, Universidade Federal da Bahia. Salvador, 2010.

LINDENBERG, S. **Negociação e processo decisório**. Curitiba: IESDE, 2010.

LOBÃO, J. **Finanças Comportamentais: quando a economia encontra a psicologia**. São Paulo: Actual, 2012.

LUCCHESI, E.; SECURATO, J.; Finanças comportamentais: aspectos teóricos e conceituais. **Revista Estratégica**, São Paulo, v. 10, n. 8, p. 82-102, 2010.

LUPPE, M. **A heurística da ancoragem e seus efeitos no julgamento: decisões de consumo**. 2006. 126 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

MACEDO, J. **Teoria do Prospecto: uma investigação utilizando simulação de investimentos**. 2003. 218 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção e Sistemas) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

MACEDO, M.; COSTA, N. Análise do impacto dos vieses cognitivos sobre o processo decisório em ambiente contábil: um estudo com discentes de graduação em ciências contábeis. In: CONGRESSO USP DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA EM CONTABILIDADE, 11., 2014, São Paulo. **Anais....** São Paulo: USP, 2014.

MACEDO, M.; FONTES, P. Impacto da racionalidade limitada no processo decisório: uma análise do comportamento de analistas contábil-financeiro. In: SEMEAD, 11. 2008, São Paulo. **Anais...** São Paulo: FEAUSP, 2008.

MACEDO, M.; OLIVEIRA, M.; ALYRIO, R.; ANDRADE, R. Heurística e vieses cognitivos: a racionalidade limitada no processo decisório. In: CONFERÊNCIA INTERNACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO, 3., 2003, São Paulo. **Anais...** São Paulo: Academia Ibero-americana, 2003.

MACEDO, M.; ALYRIO, R.; ANDRADE, R. Análise do comportamento decisório: um estudo junto a acadêmicos de administração. **Revista de Ciência da Administração**, Rio de Janeiro, v. 9, n. 18, p. 35-55, mai./ago. 2007.

MILANEZ, D. **Finanças comportamentais no Brasil**. 2003. 53 f. Dissertação (Mestrado em Economia) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003.

MORITZ, G.; PEREIRA, M. **Processo Decisório**. Florianópolis: SEAD/UFSC, 2006.

- OLSEN, R. **Behavioral finance and its implication for stock-price volatility**. Financial Analysts Journal, v. 54, n. 2, p. 10-18, mar./apr. 1998.
- PARIKH, J.; NEUBAUER, F.; LANK, A. **Intuição: a nova fronteira da administração**. 12. ed. São Paulo: Cultrix, 2008.
- PEREIRA, C. **Introdução ao estudo do processo decisório: métodos e ferramentas administrativas**. Recife: Digital Books, 2014.
- PONTES, D. **O uso da intuição e a presença de vieses cognitivos na tomada de decisão: o caso dos gestores de micro e pequenas empresas do comércio varejista da cidade de Fortaleza/CE**. 2009. 111 f. Dissertação (Mestrado Acadêmico em Administração) – Centro de Estudos Sociais Aplicados, Universidade Estadual do Ceará, Fortaleza, 2009.
- QUINTANILHA, T.; MACEDO, M. Análise do comportamento decisório sob a perspectiva das heurísticas de julgamento e da teoria dos prospectos: um estudo com discentes de graduação em ciências contábeis. **RIC – Revista de Informação Contábil**, Pernambuco, v. 7, n. 3, p. 1-24, jul./set. 2013.
- ROGERS, P.; SECURATO, J.; RIBEIRO, K. Finanças Comportamentais no Brasil: um estudo comparativo. **Revista de Economia e Administração**, São Paulo, v. 6, n. 1, p. 49-68, jan./mar. 2007.
- RUSSO, J.; SCHOEMAKER, P. **Tomada de decisão: armadilhas**. São Paulo: Saraiva, 1993.
- SILVA, P. **Vieses do decisor que podem influenciar sua tomada de decisão**. 2007. 163 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Empresarial) – Faculdade Brasileira de Administração Pública de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2007.
- SIMON, H. **Comportamento Administrativo: estudos dos processos decisórios nas organizações administrativas**. 2. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1970.
- STEINER NETO, P., SILVA, L., GRAMMS, L., MARCELINO, E.; PRADO, P. Teoria dos Prospectos Revisitada In: Encontro Nacional da ANPAD, 20., 1998, Foz do Iguaçu. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 1998. p.147 – 147.
- TONETTO, L.; KALIL, L.; MELO, W. V.; SCHNEIDER, D. G.; STEIN, L. M. O papel das heurísticas no julgamento e na tomada de decisão sob incerteza. **Estudos de Psicologia**, São Paulo, v. 23, n. 2, p. 181-189, 2006.
- ZINDEL, M. **Finanças comportamentais: o viés cognitivo excesso de confiança em investidores e sua relação com as bases biológica**. 2008. 164 f. Tese (Doutorado em Pós-Graduação em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2008.

Possui MBA em Gestão de Pessoas e Saúde Corporativa pela Faculdade Adventista da Bahia (FADBA), com Especialização em andamento em Métodos de Ensino e Aprendizagem na Perspectiva Andragógica. Graduada em Administração pela FADBA.

Faculdade Adventista da Bahia

BR 101, Km 197 – Caixa Postal 18 –
Capoeiruçu - CEP: 44300-000 - Cachoeira, BA

PORQUÊ TREINAR: IMPORTÂNCIA E BENEFÍCIOS DE UMA EQUIPE BEM TREINADA

RESUMO

Este estudo disserta sobre a importância e os benefícios do treinamento e objetivou descrever os benefícios de manter uma equipe treinada e atualizada, bem como fazer o levantamento de necessidades de treinamento dos auxiliares administrativos de uma IES confessional. O método utilizado para alcançar o primeiro dos objetivos foi a revisão bibliográfica. Para o segundo, foi aplicado um questionário *on line* para todos os auxiliares administrativos, dos quais 21 confirmaram a participação na pesquisa. Após o estudo foi possível descrever os benefícios do treinamento, dentre outros: a sobrevivência da organização, a qualidade dos seus produtos e serviços, a competitividade no mercado em que atua, a integração entre colaborador e empresa, a qualificação contínua da mão de obra, a capacitação organizacional para enfrentar desafios futuros e por fim, a formação de pessoas e organizações melhores que sejam agentes transformadores para a melhoria da comunidade em que estejam inseridas. A análise da pesquisa aplicada possibilitou confirmar a necessidade de treinamento para a classe trabalhadora estudada.

PALAVRAS-CHAVE:

Treinamento. Benefícios. Competitividade.

1. INTRODUÇÃO

Frente à globalização do mercado altamente competitivo é necessário, de alguma forma, ser percebida uma diferenciação para que qualquer empresa sobreviva. Um dos aspectos que melhor diferencia uma organização das demais é sua imagem e, dentre tantos fatores, este é um dos poucos que a própria organização pode construir, manter, reforçar ou mesmo modificar.

Para estabelecer uma boa imagem organizacional, possuir uma equipe preparada é um elemento primordial, dentre outros. Mas, apesar de amplamente aceito teoricamente, nem sempre o treinamento é algo comumente praticado, inclusive nas instituições de ensino que reforçam sua importância em salas de aula. O que muitos gestores não percebem é que, investindo em treinamento estão, antes de tudo, investindo na própria organização já que o maior ativo desta é o capital intelectual; cabe, portanto, à gestão zelar por este e mantê-lo cada dia mais atualizado e preparado. É nesse contexto que surgem as questões norteadoras desse artigo: por que treinar? Qual a importância de manter uma equipe treinada? Para responder estes questionamentos, determinou-se como objetivo geral: descrever os benefícios de manter uma equipe treinada e atualizada, à luz da teoria e como objetivo específico optou-se por realizar o levantamento de necessidades de treinamento dos auxiliares administrativos de uma IES confessional.

A justificativa do estudo dar-se pela percepção de aparente despreço pelo treinamento no contexto de trabalho da autora, de forma mais específica à função de auxiliar administrativo. Há seis anos a autora ocupa a função supracitada e nestes não foi ofertado um treinamento à mesma. Assim, acredita-se que mostrando, cientificamente, os benefícios e a importância do treinamento para a organização, possibilite o repensar da gestão quanto à inserção do treinamento nas estratégias organizacionais.

Organizou-se o estudo em seis sessões, além desta introdução e das referências bibliográficas, sendo a primeira um breve histórico e os conceitos, a segunda contém as razões para a determinação do treinamento, em seguida apresenta-se a importância e os benefícios do treinamento, logo detalha-se as questões metodológicas, em seguida apresenta-se os resultados da pesquisa e na última as discussões e considerações finais.

2. HISTÓRIA E CONCEITOS DE TD&E

O conceito de treinamento encontrados na revisão sempre estar ligado ao conceito de desenvolvimento e de educação e estes seguem uma linha de similaridade entre os autores. Apresento no quadro a seguir três dos autores revisados que dissertaram sobre estes conceitos.

Referência	Treinamento	Desenvolvimento	Educação
GIL, Antonio Carlos. Gestão de pessoas: enfoque nos papéis estratégicos 2. ed. São Paulo: Atlas, 2016.	Um processo educacional de curto prazo e que envolve todas as ações que visam deliberadamente ampliar a capacidade das pessoas para desempenhar melhor as atividades relacionadas ao cargo que ocupam na empresa.	Focaliza os cargos a serem ocupados futuramente na organização e os conhecimentos, habilidades e atitudes que serão requeridos de seus ocupantes. Dessa forma, as ações voltadas ao desenvolvimento envolvem um compromisso maior com a capacitação das pessoas.	É o processo de desenvolvimento da capacidade física, intelectual e moral do ser humano visando à sua melhor integração individual e social.
MAGALHAES, Elenice Maria de et al. A política de treinamento dos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal de Viçosa (UFV) na percepção dos treinados e dos dirigentes da instituição. In: Rev. Adm. Pública [online]. 2010.	Refere-se a qualquer ação sistematizada, que busca oferecer, ao indivíduo, conhecimentos e habilidades para o adequado desempenho de suas tarefas no cargo que ocupa.	Vai além do treinamento, uma vez que prepara o indivíduo para uma atuação futura, por meio de seu desenvolvimento profissional.	É um processo em que o ser humano é influenciado, continuamente, pelo meio em que vive.
COSTA, Rafael Magalhães et al. Os programas de treinamento, desenvolvimento e educação corporativa e o nível de maturidade em gestão de pessoas: um estudo baseado no People Capability Maturity Model (P-CMM). 2012	O treinamento nas empresas tem como meta possibilitar o aprendizado e o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias à elaboração das atividades organizacionais.	Está direcionado para o crescimento pessoal do indivíduo, fazendo referência a um conjunto de experiências e oportunidades de aprendizagem proporcionada pela empresa.	É uma das formas mais amplas de aprendizagem com uma abrangência que vai muito além do contexto específico do mundo corporativo.

Quadro 1: Conceitos

Fonte: Elaboração Própria

Para desenvolvimento o conceito parece estar ligado mais à preparação do colaborador para oportunidades futuras. O conceito de educação refere-se ao crescimento pessoal do indivíduo que, por consequência abrange o aspecto profissional. Entendendo a definição entre os três, nos deteremos ao conceito de treinamento, ao qual propôs-se a pesquisar.

Para Moraes (2002, p. 79) “Treinamento é um ato intencional de fornecer os meios para possibilitar a aprendizagem”. Minicucci (1978), citado por Moraes (2002, p. 79) entra em mais detalhes ao

conceituar treinamento, afirmando que este é “um esforço planejado, organizado, especialmente projetado para auxiliar os indivíduos a desenvolverem suas capacidades”. Assim, treinamento é qualquer ação – planejada, organizada e projetada- de uma organização com o fim de ensinagem.

A estruturação de maneira mais sistemática e organizada do treinamento só foi percebida após a Segunda Guerra Mundial. Com a explosão das indústrias a prática de treinamento se tornou mais difundida, pela necessidade de capacitar em massa para a utilização das máquinas nas indústrias como um todo. (COSTA, 2012).

Hoje o treinamento estar para além de mera prática de adaptação à uma nova realidade e, de acordo com Nadler (1984), citado por Costa (2012), a mudança da finalidade do treinamento, agora para um fator de qualificação, deve-se ao “progresso da ciência da administração, das críticas ao modelo de administração científica e ao surgimento das escolas de valorização das pessoas no ambiente organizacional” (COSTA, 2012, p. 26).

Citando Bastos (1991), Costa (2012) descreve a evolução das práticas nos processos de treinamento. Resume-se os períodos descritos na figura a seguir:

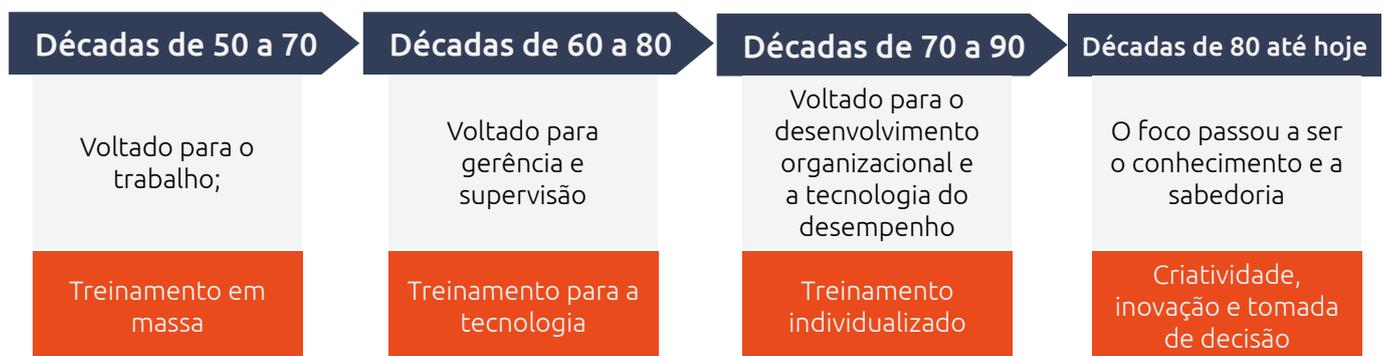


Figura 1: Evolução das práticas de treinamento e desenvolvimento.

Fonte: Adaptado de COSTA, 2012.

Essa evolução nos mostra que treinamento hoje está muito mais ligado à estratégia organizacional do que a uma prática isolada. Assim, treinamento passa a ser uma questão de sobrevivência, como ratifica Moraes (2002, p. 99) “[...] para que uma organização tenha sucesso em seus serviços e produtos, deve contar com um capital intelectual treinado e motivado ao sucesso conjunto com a mesma”.

A próxima sessão mostra quais as razões para que uma organização desenvolva e mantenha uma cultura de treinamento.

3. ENSEJOS PARA O TREINAMENTO

A necessidade de treinamento parece inerente à organização, como enfatiza Moraes (2002, p. 70) “[...] a sobrevivência de uma organização, seja ela de qualquer ramo de atividade, depende do

grau de conhecimento de seu quadro de colaboradores.” Magalhães (2010, p. 07) justifica essa necessidade citando a velocidade das mudanças no mundo corporativo, sendo que estas ocorrem, segundo ele, “com frequência, diversidade, profundidade e rapidez cada vez maiores.” O autor afirma ainda que “mesmo quando os funcionários demonstrarem um excelente desempenho, ainda há algo a melhorar [...]. Portanto, alguma orientação e melhoria das habilidades sempre deve ser inserida ou incentivada”. Magalhães (2010, p. 08). Enquanto que Gil (2016) é mais detalhista ao descrever a necessidade de treinamento:

Outros podem necessitar de um treinamento intensivo para desempenhar suas atribuições a contento. A maioria, entretanto, necessita passar por algum tipo de treinamento para aprimorar o seu desempenho, ou para ajustar-se ao contexto do novo trabalho, o que significa que o treinamento torna-se cada vez mais vital para o sucesso das organizações modernas. (GIL, 2016, p. 139).

A razão mais clara para o treinamento de uma equipe também é citada por Gil (2016, p. 149), a saber, “o hiato entre desempenho desejado e desempenho real dos empregados”, que pode ser identificado através “do confronto com a análise das pessoas com a análise das tarefas”. O mesmo elucida utilizando a figura a seguir:

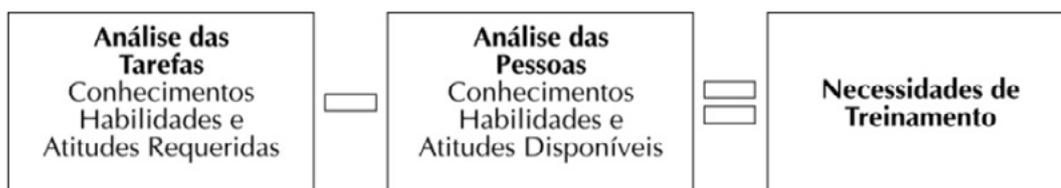


Figura 2: Diagnóstico de necessidade de treinamento
Fonte: GIL, 2016.

No entanto, o autor deixa claro que esse hiato pode ser advindo de outras falhas no processo, como seleção inadequada, política de pessoal etc.

Assim, treinar ou não treinar, não se configura mais como uma escolha para uma organização que pensa na própria subsistência, a decisão está apenas no quando, como e para quê. Para tanto, a primeira fase do treinamento, já consagrada na literatura de gestão de pessoas, deve ser seguida para que essa decisão seja tomada com maior precisão, o diagnóstico, ou Levantamento de Necessidades de Treinamento (LNT).

4 IMPORTÂNCIA E BENEFÍCIOS DO TREINAMENTO

Citando Castelli (1994), Moraes (2002, p. 14) enfatiza o papel dos indivíduos no processo de qualidade apregoado por uma organização, ele chega a frisar que “as novas tecnologias, as instalações e os equipamentos vêm depois; os colaboradores com suas habilidades, competências e atitudes, pertinentes e implicitamente motivados é que vão fazer a diferença”; no entanto, só

faz a diferença um indivíduo “qualificado e integrado, cabendo ao programa de treinamento eficaz e direcionado mapear este caminho”. O autor afirma ainda que, caso a preocupação do gestor seja “a sobrevivência da organização, a médio e longo prazo, e a manutenção de seu capital intelectual”, o principal objetivo deste deve ser “o desenvolvimento de um programa de treinamento e desenvolvimento de recursos humanos”. (MORAES 2002, p. 14)

Para Behmer (2002, p. 132) o treinamento é a única solução para o enfrentamento da exigência imposta pela competitividade às organizações, pois “ao desenvolver pessoas estamos fortalecendo a capacidade de resposta da organização” à essa exigência do mercado.

As benesses do treinamento vão além do que é possível enxergar em um relatório, fluxograma ou mesmo em um gráfico. Descrevendo, Dutra (2017) chama esse benefício de “processo de troca de competências”, ao dizer que

A organização transfere seu patrimônio de conhecimentos para as pessoas, enriquecendo-as e preparando-as para enfrentar novas situações profissionais e pessoais, quer na organização ou fora dela. As pessoas, ao desenvolverem sua capacidade individual, transferem para a organização seu aprendizado, capacitando a organização para enfrentar novos desafios. Esse processo, que é natural em qualquer comunidade, pode ser gerenciado e potencializado com efeitos benéficos para a organização e para as pessoas.

Assim, concluímos que, um treinamento realizado de maneira alinhada com a estratégia organizacional, seguindo cada etapa de maneira sistemática, não trará outro se não o benefício da produtividade, coesão e garantia à qualidade nos processos de uma organização e para além, constituir pessoas e organizações melhores que beneficiem a sociedade como um todo.

5. METODOLOGIA

A abordagem quantitativa foi a escolhida para o estudo, que, segundo Michel (2009), através dela “o pesquisador descreve, explica e prediz”. O estudo configura-se ainda como um estudo de caso único de uma instituição de ensino superior do interior baiano. Segundo Santos (2016, p. 185), este “é o estudo que analisa com profundidade um ou poucos fatos, com vistas à obtenção de um grande conhecimento com riqueza de detalhes do objeto estudado”. O grupo pesquisado foi composto pelos auxiliares administrativos da IES. A pesquisa bibliográfica também foi de fundamental importância para a constituição do trabalho.

O questionário foi o instrumento escolhido para a pesquisa, este conteve treze afirmações tendo a escala *likert* como opção nas respostas, mais três questões referentes ao perfil demográfico dos pesquisados.

A elaboração do questionário foi baseada e nos modelos de questionário disponibilizados por Matos (2014).

O questionário foi preparado e disponibilizado na ferramenta gratuita Formulários da Google Apps e encaminhado no dia dezenove de abril de dois mil e dezoito para o e-mails dos 37 auxiliares, concedidos pelo departamento de pessoal da instituição. O instrumento foi disponibilizado para acesso até o dia dezoito de maio de 2018, atingindo 21 respostas, estas foram analisadas e tratadas como fonte dos dados primários da pesquisa. Os gráficos e tabelas utilizados para a análise dos dados foram construídos tanto no Excel 2013 como no IBM SPSS Statistics 25.

A Análise de Conteúdo foi utilizada para a análise de resultados, Minayo (2007, p. 83 e 86), citando Bardin (1979), diz que este 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 permitem a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens”.

6. RESULTADOS

As atividades fundamentais dos auxiliares administrativos na organização estudada é o atendimento ao público interno e externo, por e-mails e telefone, assim analisou-se apenas essas duas das práticas. Dos 21 auxiliares administrativos pesquisados, 12 são do sexo feminino e 09 do sexo masculino; 07 têm entre 0,1 a 03 anos de contrato, 07 entre 04 a 05 anos, 03 entre 06 a 08 e 04 com mais de 10 anos que trabalham na organização.

	Frequência	Porcentagem	Média	Moda	Des. Padrão
Concordo Plenamente	3	14,3			
Concordo	5	23,8			
Nem concordo nem discordo	4	19,0	2,9	2	1,375
Discordo	5	23,8			
Discordo plenamente	4	19,0			
Total	21	100,0			

Quadro 2: Oferta de treinamento pela IES

Fonte: elaboração própria

À afirmação de que a organização ofereça treinamento e oportunidades de desenvolvimento para o crescimento profissional, 42,8% dos pesquisados discordaram e 19% preferiram não se manifestar. O gráfico 1 mostra que a discordância está foi mostrada por representantes de 03, das 04 categorias de tempo de serviço.

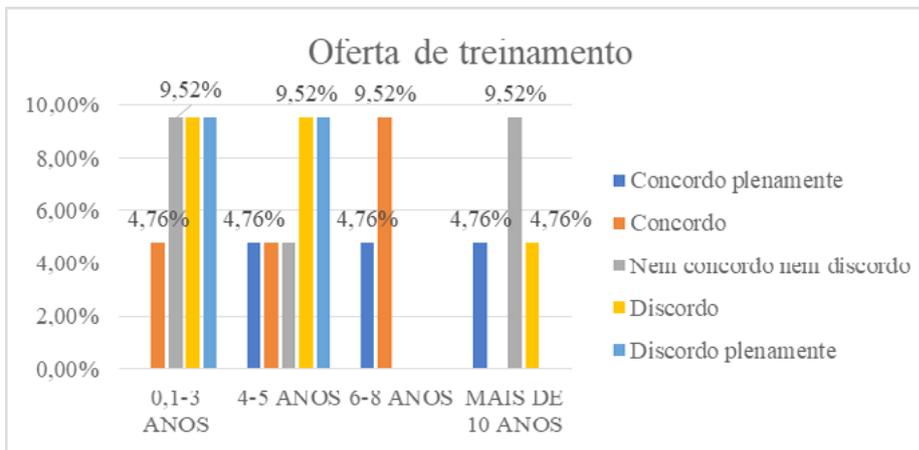


Figura 2. Oferta de treinamento X Tempo de trabalho
Fonte: Elaboração Própria

	Frequência	Porcentagem	Média	Moda	Des. Padrão
Grande importância	16	76,2	1,24	1	0,436
Importante	5	23,8			
Total	21	100,0			

Quadro 3: Importância de conhecer as oportunidades de treinamento para a motivação
Fonte: Elaboração própria

Todos os pesquisados concordam com importância de conhecer as oportunidades de treinamento.

Afirmativas	Escala	Frequência	Porcentagem	Média	Moda	Des. Padrão
Os e-mails demoram a ser respondidos	Quase sempre	2	9,5	3,33	3	0,796
	As vezes	12	57,1			
	Quase nunca	5	23,8			
	Nunca	2	9,5			
	Total	21	100			
Os e-mails não têm assinatura ao final	Sempre	2	9,5	3,29	4	1,189
	Quase sempre	3	14,3			
	As vezes	6	28,6			
	Quase nunca	7	33,3			
	Nunca	3	14,3			
	Total	21	100,0			
Os e-mails têm erros ortográficos	Sempre	1	4,8	3,24	3	0,944
	Quase sempre	3	14,3			
	As vezes	8	38,1			
	Quase nunca	8	38,1			
	Nunca	1	4,8			
	Total	21	100			
Tenho dificuldade em me comunicar por telefone	Quase sempre	2	9,5	3,48	4	0,75
	As vezes	8	38,1			
	Quase Nunca	10	47,6			
	Nunca	1	4,8			
	Total	21	100,0			
Ao atenderem ao telefone falta uma saudação formal	Sempre	1	4,8	3,19	3	0,928
	Quase sempre	3	14,3			
	As vezes	9	42,9			
	Quase nunca	7	33,3			
	Nunca	1	4,8			
	Total	21	100			
Falta profissionalismo e formalidade no atendimento por telefone de outros setores	Sempre	1	4,8	2,9	3	0,831
	Quase sempre	5	23,8			
	As vezes	10	47,6			
	Quase nunca	5	23,8			
	Total	21	100			
Não sei dar informações sobre outros setores, mas encaminho a ligação	Sempre	6	28,6	2,71	3	1,347
	Quase sempre	2	9,5			
	As vezes	7	33,3			
	Quase nunca	4	19,0			
	Nunca	2	9,5			
	Total	21	100,0			
Sei boa parte das informações de outros setores, mas encaminho a ligação	Sempre	2	9,5	2,95	3	1,024
	Quase sempre	4	19,0			
	As vezes	9	42,9			
	Quase nunca	5	23,8			
	Nunca	1	4,8			
	Total	21	100,0			
Quando desconheço a informação, repassar a ligação é sempre a primeira opção	Sempre	4	19	2,52	3	1,03
	Quase sempre	5	23,8			
	As vezes	10	47,6			
	Quase nunca	1	4,8			
	Nunca	1	4,8			
	Total	21	100			
Ao repassar a ligação sempre aguardo que atendam	Sempre	6	28,6	2,43	2	1,248
	Quase sempre	7	33,3			
	As vezes	1	4,8			
	Quase nunca	7	33,3			
	Total	21	100			

Quadro 4: Atendimentos por e-mail e telefone

Fonte: Elaboração própria

Quanto ao tempo de resposta aos e-mails enviados percebe-se que a maioria dos entrevistados (Moda 3) afirma que as respostas às vezes demoram. Para o recebimento de e-mails sem as assinaturas ao final, embora a maioria dos entrevistados tenha afirmado que quase nunca há a ocorrência, a soma dos percentuais das opções 2 (quase sempre) e 3 (às vezes) é considerável (42,9%). E-mails de outros setores com erros ortográficos foi percebido por cerca de 52,4% dos entrevistados, a maior parte destes (Moda 3) o percebe às vezes.

Embora a maioria afirma quase nunca apresentar dificuldades em se comunicar por telefone (Moda 4), a soma dos percentuais entre as opções 2 (quase sempre) e 3 (às vezes) é considerável (47,6%). O gráfico 2 mostra que essa dificuldade “quase sempre” está tanto os trabalhadores com o tempo de trabalho entre 4 e 5 como entre os que têm mais de 10 anos que ocupam essa função.

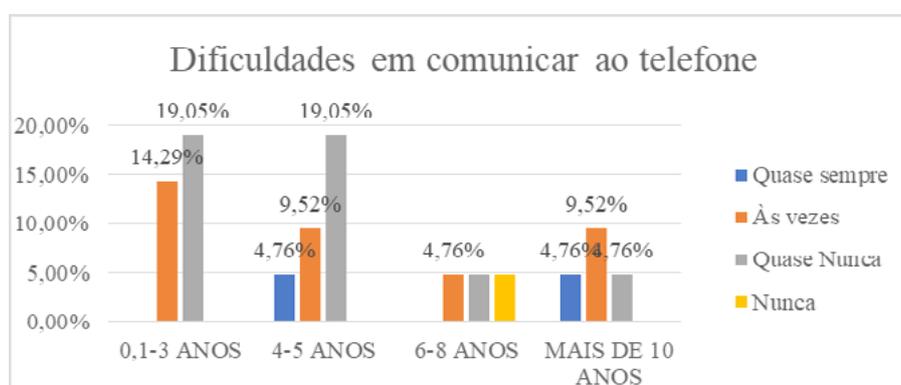


Figura 3: Dificuldades em se comunicar ao telefone X Anos de trabalho

Fonte: Elaboração própria

Quanto a falta de uma saudação profissional no atendimento ao telefone tanto a média quanto a moda (3,19 e 3, respectivamente) mostram que há ocorrência a ser considerada. Indo além, cerca de 71,4% (soma dos percentuais das opções 2- quase sempre e 3 às vezes) acreditam que falta profissionalismo e formalidade no atendimento.

Não sabendo dar informações de outros setores, entende-se que encaminhar a ligação é o mínimo que se faz para que seja possível o atendimento, quanto a isto a maior frequência afirma que o faz apenas às vezes (Mediana 3), e percebe-se que o percentual de 19% quase nunca faz o encaminhamento. Sabendo parte das informações de outros setores a maioria dos entrevistados ainda optaram entre reencaminhar a ligação apenas às vezes (Moda 3) e quase nunca (23,8%). Reencaminhar a ligação como primeira opção dos que desconhecem as informações de outros setores é quase sempre a opção de 23,8% dos entrevistados, enquanto que a maior representação (Moda 3) opta por quase nunca reencaminhar.

Entende-se que aguardar o atendimento após o reenvio da ligação é fundamental para garantir que o reenvio foi para o ramal correto ou que a ligação não caia antes de da transferência ser concluída e o atendimento seja interrompido, percebe-se que um percentual de 33,3% dos entrevistados quase sempre o fazem e, a mesma frequência quase nunca.

7. DISCUSSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Podemos inferir, pelos resultados apresentados, que a empresa oferece treinamento para alguns e para outros não, talvez a diferença seja a atividade desenvolvida; percebe-se ainda que o maior índice de discordância está nos trabalhadores em seus anos iniciais, nos quais, segundo Gil (2016), nesse período de ajustes o treinamento se faz necessários.

Como a comunicação corporativa está basicamente a cargo dos auxiliares administrativos e o e-mail é uma das principais ferramentas de comunicação, como supracitado, atrasos nas respostas aos e-mails podem gerar alguns gargalos; assim também os erros ortográficos no texto de e-mails podem e devem ao máximo ser evitados para que a comunicação seja acertada, sobretudo por se tratar de uma instituição de ensino superior. Essas ocorrências podem ser minimizadas com o treinamento pois, como ratifica Costa (2012), uma das metas do treinamento é permitir que as habilidades e atitudes imprescindíveis para o bom andamento de atividades organizacionais, inclusive essas, sejam desenvolvidas.

A necessidade de treinamento fica evidente tanto entre os trabalhadores com menos tempo de serviço quanto entre os que tem mais de 10 anos na função, uma vez que estes também de apresentam dificuldades em se comunicar ao telefone.

A saudação profissional no atendimento ao telefone é a primeira confirmação de que a discagem foi feita corretamente, soma-se a isso um atendimento formal e tem-se as características de um atendimento corporativo padrão. Percebe-se que este processo ainda precisa ser melhorado entre a classe pesquisada. Lembrando que o estudo foi feito apenas com o público interno, não há confirmação de que o comportamento percebido se estenda aos clientes externos ou não, sabe-se que a promoção de treinamento alinharia o processo para os dois públicos.

Sabe-se que, ao entrar em contato com uma organização o cliente- interno ou externo- deseja ser atendido em um menor tempo possível, no entanto, nem sempre o mesmo faz contato direto com o setor responsável pelo seu atendimento, como o cliente nem sempre entende a divisão de setores e atividades, a justificativa de que o setor correto não foi o contatado nem sempre é válida, cabendo ao primeiro setor fazer o encaminhamento da ligação ao setor correto, caso este não saiba dar a informação desejada, aguardar o atendimento para assim, garantir que o processo gere contentamento e clientes satisfeitos com o atendimento.

O treinamento contínuo é uma prática adotada pelas organizações que buscam pela excelência, é isso que revela o **Great Place to Work** e outros *rankings* sobre melhores empresas para se trabalhar. Os relatórios mostram que o treinamento está incorporado como estratégia nessas organizações e não são eventos isolados. A nível de exemplo, o leitor pode consultar os relatórios do ano em curso no site: <https://gptw.com.br/ranking/melhores-empresas/> ou ainda uma lista específica das 05 empresas que estão entre as melhores do Brasil, apresentada pelo blog.softwareavaliacao.com.br.

O objetivo principal proposto para este estudo foi descrever os benefícios de manter uma equipe treinada e atualizada, através da revisão na literatura foi possível elencar tais benefícios, dentre

outros, posso destacar a **sobrevivência da organização** já que esta depende do quanto os seus colaboradores conhecem, é necessário manter a prática do treinamento (MORAES, 2002); a organização que treina de maneira constante está mais apta a garantir a **qualidade** dos seus produtos e serviços (MORAES, 2002); o treinamento também é a chave para que a organização mantenha um nível de **competitividade** no mercado em que atua; a **integração** entre colaborador e empresa proporcionada pelo treinamento é fator primordial para o alcance dos objetivos propostos pela gestão (DUTRA, 2017); a **qualificação** da mão de obra promove a melhoria contínua, permitindo que o colaborador utilize o máximo do seu intelecto para desenvolvimento organizacional (MAGALHÃES, 2010); cremos que a **capacitação organizacional** para enfrentar desafios futuros (DUTRA, 2017) é um dos objetivos mais relevantes, pois uma equipe treinada é também atualizada e tem maior facilidade para enfrentar o novo. Por fim, um dos principais benefícios, julga-se, é a formação de pessoas e organizações melhores que sejam agentes transformadores para a melhoria da comunidade em que estejam inseridas.

A proposta como objetivo específico foi realizar o levantamento de necessidades de treinamento dos auxiliares administrativos de uma IES confessional; após a análise dos dados percebe-se que há necessidade de treinamento para a classe de trabalhadores estudada. Lembrando ainda que, praticamente todo o atendimento ao público da organização, tanto interno quanto externo, está nas mãos dos auxiliares administrativos, cabe à gestão determinar quando será realizada as demais etapas do processo de treinamento. Enfatiza-se ainda que a necessidade de treinamento é válida tanto para os recém contratados como para os que possuem mais tempo na organização.

Levando em consideração os conceitos de treinamento desenvolvimento e educação, inicialmente estudados, percebe-se que são graduais, assim, pode-se afirmar que o treinamento é o primeiro passo para que a organização se torne altamente competitiva. Assim, recomenda-se o planejamento detalhado do treinamento por parte do setor de Recursos Humanos da IES, contendo o objetivo, justificativa, focos temáticos, estratégia didático-pedagógica, recursos, carga horária, quantidade de participantes, facilitador/palestrante, prazos, local, valor do investimento e responsável por cada ação, anexado o conteúdo programático elaborado, bem como as referências bibliográficas utilizadas, o calendário proposto e os orçamentos dos serviços terceirizados, como locação de auditório, *buffet*, palestrante, etc. para que este seja analisado e possivelmente aprovado pela gestão da mesma.

Propõe-se ainda a aplicação de outra pesquisa após a realização do primeiro treinamento para que seja analisado o impacto deste no grupo treinado.

REFERÊNCIAS

BEHMER, Sara Isabel. O processo de Treinamento. In: BOOG, Gustavo e Magdalena.

Manual de Gestão de Pessoas e Equipes: Operações. São Paulo: Editora Gente, 2002.

COSTA, Rafael Magalães et al. **Os programas de treinamento, desenvolvimento e educação corporativa e o nível de maturidade em gestão de pessoas**: um estudo baseado no People Capability Maturity Model (P-CMM). Disponível em: https://www.maxwell.vrac.pucrio.br/Busca_etds.php?strSecao=resultado&nrSeq=20501@1. Acesso em: Ago. 2018.

DUTRA, Joel Souza, et al. **Gestão de pessoas**: realidade atual e desafios futuros. São Paulo: Atlas, 2017.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis 2. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

MAGALHAES, Elenice Maria de et al. A política de treinamento dos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal de Viçosa (UFV) na percepção dos treinados e dos dirigentes da instituição. In: **Rev. Adm. Pública** [online]. 2010, vol.44, n.1, pp.55-86. ISSN 0034-7612. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-76122010000100004> Acesso em: Mai. 2018.

MATOS, Gustavo Gomes de. **Comunicação empresarial sem complicação**: como facilitar a comunicação na empresa, pela via da cultura e do diálogo. 3. ed. rev. e ampl. Barueri - SP: Manole, 2014.

MICHEL, M. H. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais**: um guia prático para acompanhamento da disciplina e elaboração de trabalhos monográficos. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (Org.). **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. 26.ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2007.

MORAES, Gilson. **Desenvolvimento de um modelo para o levantamento de necessidades de Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos**. Florianópolis: UFSC, 2002. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/83120/223331.pdf?sequence=1&isAllowed=y> Acesso em: Mai. 2018.

SANTOS, Izequias Estevam dos. **Manual de métodos e técnicas de pesquisa científica**. 12. ed. rev. atual. Niterói, RJ: Impetus, 2016.

Mestre em Ciências Sociais pela Universidade Federal do Recôncavo da Bahia (UFRB). Especialista em Gestão Estratégica de Negócios pela Faculdade Adventista da Bahia - FADBA/IAENE. Graduado em Administração de Empresas pela FADBA/IAENE. Dedicou-se aos estudos sobre Desenvolvimento (local, territorial e sustentável), Subdesenvolvimento (Teoria da dependência/abordagem Centro-Periferia), Políticas públicas, Economia Solidária, Criativa, Gestão Social, e Sistemas Regionais de Inovação.

Faculdade Adventista da Bahia

BR 101, Km 197 – Caixa Postal 18 – Capoeiruçu - CEP: 44300-000 - Cachoeira, BA

UM “SISTEMA LOCAL DE INOVAÇÃO”: A EXPERIÊNCIA DA POLÍTICA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO EMPREENDEDORA EM CACHOEIRA-BA

RESUMO

Este artigo busca relatar de forma sucinta a experiência do Programa Municipal de Educação Empreendedora – PMED, elaborado e desenvolvido pela Secretaria Municipal de Educação da Cachoeira. A partir do tema Empreendedorismo (individual e coletivo), da temática Educação Empreendedora, e suas contribuições na geração de trabalho, emprego e renda, a Secretaria buscou contemplar em suas ações a Educação Empreendedora como forma de contribuir com as ações integradas (multinstitucional e interinstitucional) já desenvolvidas no âmbito da Prefeitura Municipal da Cachoeira. Nesse sentido, em 2017, técnicos da Secretaria de Educação inicia a elaboração do PMED integrando uma política macro de combate ao atual cenário socioeconômico nacional. Pensado nas potencialidades do entorno, o Programa buscou agregar, a partir de uma política de integração, diferentes parceiros de desenvolvimento, tomando como referência as contribuições teóricas do Sistema Nacional de Inovação e o Sistema Regional de Inovação. Desta forma, trazendo para uma perspectiva micro, local, a Secretaria elabora um Projeto que tem a Educação Empreendedora como eixo central de suas ações, porém divididas em dois programas estruturantes, a saber: (i) introdução da educação empreendedora no ensino fundamental e a Criação do (ii) Centro Municipal de Educação empreendedora.

PALAVRAS-CHAVE:

Educação Empreendedora. Sistema Regional de Inovação. Desenvolvimento Local.

1. INTRODUÇÃO

As constantes crises no modelo de produção vigente, as ofensivas sofridas pela classe trabalhadora com perdas de direitos, e os sinais enviados pelo meio ambiente, mostrando a necessidade de adoção de novos hábitos de produção e consumo sustentáveis, faz emergir um sentimento muito conhecido por todos: a *incerteza*. No sentido de minimizar tais condições, diferentes atores sociais, vêm se debruçando sobre novas estratégias de desenvolvimento que buscam, em certa medida, superar as atuais condições. Nesse cenário, o governo, a partir de políticas de integração sistêmica entre diferentes instituições, desponta como uma possível alternativa inovadora para um desenvolvimento local sustentável

A criação de políticas públicas capazes de promover a *integração* de instituições de ensino, pesquisa, agências de fomento, órgãos públicos, atores da sociedade civil e outras instituições de transferências de tecnológicas entorno de projeto de desenvolvimento, parece caracterizar as condições necessárias para superação de um quadro de *incerteza*. O olhar lançado por diferentes *parceiros de desenvolvimento* na elaboração e execução de políticas públicas pode possibilitar a maximização de resultados, e a redução dos efeitos colaterais sobre o homem, e seu meio. Para além, ainda é possível destacar o compartilhamento da responsabilidade de todos com a “coisa pública”, com a questão social, meio ambiente e o caráter inovador da ação.

É sob essas iniciativas que repousa o conceito do *Sistema Regional de Inovação*, que pode ser entendido como, o conjunto ideal de organizações – universidades, laboratórios de pesquisas básicas, laboratórios de pesquisa aplicada, agências de transferência de tecnologias, bancos, organizações regionais de governança, pública e privada, (associações comerciais, câmeras de comércio) dentre outras – que devem demonstrar vínculos sistêmicos e comunicação interativa, através de programas em comum, combinando aprendizagem com capacidade de inovação *através de linhas de ação política pelas organizações de governança*. Rolim e Serra (2010, *apud* COOKE; MORGAN, 1998, p.1).

Compreendendo a importância de uma *política de integração sistêmica* e a necessidade de inovar em um cenário de incertezas, a Secretaria Municipal de Educação da Cachoeira buscou através do Programa Municipal de Educação Empreendedora – PMED - contribuir com partes das condições necessárias para um cenário favorável ao desenvolvimento local sustentável. Para isso, o PMED irá congrega um conjunto ideal de *parceiros de desenvolvimento* que irão atuar em dois eixos de ações: (i) a introdução da Educação Empreendedora no ensino fundamental e a criação do (ii) Centro Municipal de Educação Empreendedora.

Nessa perspectiva, esse ensaio buscar descrever as experiências iniciais dessa Política de abrangência local, e a possibilidade prática, teórica e metodológica da construção de um conceito que aqui ensaiamos, a saber: um *sistema local de inovação*. Para isso, discutiremos nos seguintes capítulos: Cachoeira: (i) *Perspectivas históricas e cenário atual*, (ii) *Possibilidades entorno de um “sistema local de inovação”*, (iii) *Uma linha de ação política comum: o programa municipal de educação empreendedora* e (iv) *Considerações*

2. CACHOEIRA: PERSPECTIVA HISTÓRICA E CENÁRIO ATUAL

Em 1531, Martim Afonso de Souza, empreende na Bahia o cultivo da cana-de-açúcar. Juntamente com a sua expedição estava Paulo Dias Adorno, responsável pelo povoamento que se deu às margens do rio Paraguaçu. Ali o fidalgo fixou moradia, entre os riachos Pitanga e Caquende. Em sua fazenda homenageou Nossa Senhora do Rosário e, a partir das atividades ali desenvolvidas, surge, em seu entorno, um povoação. No final do século XVII, em 1698, o povoado que se desenvolveu através da economia do açúcar, torna-se a Vila de Nossa Senhora do Rosário do Porto de Cachoeira. Sua história está intimamente relacionada à sua vizinha (irmão) São Félix; separadas apenas pelo Paraguaçu, porém unidas pela ponte D. Pedro II. “Cidades gêmeas, elas conheceram, essencialmente, a mesma posição na constelação do Recôncavo” (MARCELIN, 1996, p. 31).

Seu espaço físico compreendia uma superfície muito maior e se estendia para Oeste e Norte da zona paralela do Recôncavo baiano, a zona de transição ecológica ou agreste, onde as principais freguesias produtoras de tabaco estavam integradas ao seu Termo desde 1775. Cachoeira compreendia uma zona aninhada à borda da Baía de Todos os Santos, zona dos solos massapê onde floresceu a cultura do principal produto do Brasil Colônia, o açúcar, e a zona transitória para o sertão, onde floresceu o segundo, o fumo (NASCIMENTO, 2015).

A paisagem da antiga Vila de Nossa Senhora do Rosário, foi forjada a partir dos interesses do capital mercantil internacional. O fértil solo massapê, o clima úmido e subsumido, e a navegabilidade do Paraguaçu, contribuíram para o cultivo, primeiramente da cana-de-açúcar e, logo em seguida, do tabaco, tendo principal via de escoamento da produção, o rio. Tais características sustentariam a base da economia de Cachoeira. (OLIVEIRA, 2016).

Há exemplo de sua base econômica-agrícola, um de seus distritos, o Iguape, concentrava 80% das terras cultiváveis no século XIX (FRAGA FILHO, 2006, p. 31). Nesse mesmo contexto, sobre as antigas *plantations*, emergiram fortes estruturas constituídas em fazendas e engenhos que exploraram à terra durante todo o período em que o açúcar e o fumo eram as principais *commodities* da época (MARCELIN, 1999). Cachoeira passa a ser um dos mais importantes entrepostos da província; além de se constituir um dos principais centros de produtores de cana. (FRAGA FILHO, 2006).

O declínio da economia de Cachoeira está intimamente relacionado aos novos fenômenos que ocorreram durante o período entre os séculos XIX e XX no Brasil Colônia. Cachoeira, sendo uma das maiores produtoras do açúcar, chegando a ter 14 grandes *plantations*, comercializando o açúcar de melhor qualidade do Recôncavo da Bahia, via o declínio da economia de sua economia após a primeira metade do século XIX, em decorrência ao advento do açúcar de beterraba. Concomitantemente, ao processo da cultura açucareira, foi sendo introduzido o cultivo do tabaco, relativamente mais viável do ponto de vista econômico em relação ao *plantation* da cana-de-

açúcar. Ao mesmo tempo, o aumento do preço do tabaco no mercado internacional, contribuiu para a proliferação da cultura do tabaco em Cachoeira, São Félix e outras cidades do Recôncavo (MARCELIN, 1998, p. 40:42).

No século XIX, na Vila de Nossa Senhora do Porto de Cachoeira, no dia 25 de junho de 1822, foram dados os primeiros passos pela independência da Bahia e do Brasil. A participação de Cachoeira na luta armada pela independência, resultou no decreto provincial Lei nº 43 de 13 de março de 1837, que eleva Cachoeira à categoria de cidade e, ao mesmo tempo é homenageada com Heroica cidade. Além do reconhecimento dos seus feitos, Cachoeira destaca-se pelo seu conjunto arquitetônico herdado durante o período Brasil colônia. Nesse sentido, em 18 de Janeiro de 1971, “a Heróica” recebe o título de monumento nacional, através do decreto presidencial nº 68.045, onde no Art. 1º diz: fica erigida em Monumento Nacional a cidade de Cachoeira (...) inscrito no livro de Tombo do Patrimônio Histórico de Artístico Nacional.

Atualmente o município de Cachoeira, entre os mais importantes, é um dos menores do Estado da Bahia, com uma área de 398,5 km². Sua população estimada para o ano de 2015 foi de 34.535 mil habitantes, uma projeção de crescimento de 7,83% em relação à população de 32.026 em 2010; período em que foi aplicado o último censo. Ainda segundo dados disponíveis no IBGE, seu Produto Interno Bruto (PIB) em 2012 foi de 265.347, e vem crescendo a uma taxa média anual de 11%. No que tange ao Índice de Desenvolvimento Humano (IDH), o ano de 2010, em comparação ao ano de 2000, mostrou um crescimento de 25,39%. Apesar do crescimento do IDH, o município ainda encontra-se com nível de desenvolvimento médio, posto que, sua variação é de 0.647 (PNUD, 2013).

Apesar das relativas melhorias nos indicadores, Cachoeira concentra um cenário socioeconômico preocupante. Segundo dados do IBGE:

Em 2015, o salário médio mensal era de 1.9 salários mínimos. A proporção de pessoas ocupadas em relação à população total era de 11.3%. Na comparação com os outros municípios do estado, ocupava as posições 93 de 417 e 76 de 417, respectivamente. Já na comparação com cidades do país todo, ficava na posição 2500 de 5570 e 3001 de 5570, respectivamente. Considerando domicílios com rendimentos mensais de até meio salário mínimo por pessoa, tinha 48.6% da população nessas condições, o que o colocava na posição 296 de 417 dentre as cidades do estado e na posição 1639 de 5570 dentre as cidades do Brasil (IBGE, 2018).

A colonização portuguesa, baseada no modelo de produção escravista, lançou sobre o fértil solo massapé uma herança presente em sua arquitetura, culinária, artesanato, tradições religiosas de matrizes africanas, católicas, produção, dentre outras. Atualmente, Cachoeira respira e vive fragmentos de uma cultura historicamente construída e relativamente preservada pela força da lei.

Apesar de sua relativa fragilidade, o município está em uma posição geograficamente privilegiada, próximo a cidade de Feira de Santa (que possui o maior entroncamento rodoviário do país); a 110 km da capital, Salvador; mais próximo as cidades de Santo Amaro, Cruz das Almas, Maragojipe, Muritiba, São Félix, Santo Antônio e as BR-101 e 324. Sua localiza facilita o acesso e diálogo com diferentes Instituições de ensino, pesquisa e tecnologias, dentre elas, o SEBRAE em Santo Antônio, SENAI em Feira de Santana, EMBRAPA em Cruz das Almas, IFBA em Santo Amaro e Santo

Antônio e as Instituições que já instaladas na cidade, UFBA, IAENE, IPHAN, e outros. Essa posição privilegia, pode contribuir para construção prática do que aqui queremos chamar de Sistema Local de Inovação. Sobre esse tema, daremos maior atenção no próximo capítulo.

3. POSSIBILIDADES ENTORNO DE UM “SISTEMA LOCAL DE INOVAÇÃO”

Nossos esforços em tentar iniciar uma breve discussão sobre a possibilidade de construção prática e teórica de um “sistema local de inovação”, parte das contribuições experimentais dos Sistemas Nacionais e Regionais de inovação. Estamos aqui ensaiando, esboçando e construindo possibilidades dentro de seus limites teóricos e práticos. Nossa pretensão é pensar caminhos para o desenvolvimento local a partir daquilo que lhe é próprio, endógeno.

O Sistema Regional de Inovação (SRI) tem sua origem no encontro de duas vertentes teóricas: uma delas está diretamente relacionada ao conceito de sistemas de inovação, em particular, aquela relacionada aos Sistemas Nacionais de Inovação (SNI), que tem sua origem nos trabalhos sobre inovações tecnológicas. Essa perspectiva entende que as inovações possuem um importante papel no processo de desenvolvimento econômico. Do outro lado, a segunda vertente, o regionalismo, concebe o desenvolvimento regional a partir da congregação de diferentes atores, proporcionando a utilização intensiva e coordenada do conjunto de conhecimentos existentes na região. (ROLIM & SERRA, 2010).

Desta forma, o SRI pode ser entendido como, o conjunto ideal de organizações – universidades, laboratórios de pesquisas básicas, laboratórios de pesquisa aplicada, agências de transferência de tecnologias, bancos, organizações regionais de governança, pública e privada, (associações comerciais, câmeras de comércio) dentre outras – que devem demonstrar vínculos sistêmicos e comunicação interativa, através de programas em comum, combinando aprendizagem com capacidade de inovação *através de linhas de ação política pelas organizações de governança*. Rolim e Serra (2010, *apud* COOKE; MORGAN, 1998, p.1).

O conceito do SRI permite pensarmos o papel dos governos como articuladores e mobilizadores institucionais na construção e manutenção dos sistemas de inovação. As políticas públicas, como linhas de ação de governo, podem buscar a integração de diferentes instituições locais e regionais entorno de programas comuns. A congregação de diferentes atores de desenvolvimento, cada um com sua especificidade, e o conhecimento sobre as potencialidades de uma região, entorno de um projeto político, ampliam a capacidade de desenvolvimento endógeno.

Nessa perspectiva, um conceito que contemple um recorte local, mais restrito (municipal), nós força pensar quais são as condições necessárias para o desenvolvimento de uma ação política transversal que congregue diferentes atores locais entorno de um projeto de desenvolvimento socioeconômico? A experiência do PMED parece caminhar no sentido de dar os primeiros passos para construção de um possível conceito, a saber, um “Sistema Local de Inovação”,

4. UMA LINHA DE AÇÃO POLÍTICA COMUM: O PROGRAMA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO EMPREENDEDORA – PMED.

Em 2017, a nova gestão da Secretaria de Educação do município de Cachoeira, inicia um diagnóstico sobre a estrutura da rede municipal de ensino. A partir desse estudo, observando as necessidades municipais e o atual quadro político e econômico do país, a Secretaria desenvolveu uma série de ações na tentativa de buscar melhorias estruturais de médio e longo prazo. Dentre as ações desenvolvidas, contemplando diferentes eixos temáticos, destaca-se o PMED.

Observando que o Empreendedorismo vem sendo um dos principais vetores de desenvolvimento de países e regiões, a Secretaria traz a temática da Educação Empreendedora como eixo principal das ações do PMED. Desta forma, o Programa tem como objetivo contribuir com o desenvolvimento sustentável local, através da geração de trabalho, emprego e renda, contemplando as potencialidades endógenas, fortalecendo a economia solidária, criativa e o empreendedorismo. A fim de alcançar tal proposta, os seguintes objetivos específicos foram traçados, conforma tabela abaixo:

Nº	Ações	Quant.
01	Elaboração da Proposta de Projeto de Lei	01
02	Selar contratos de cooperação técnica	05
03	Aderir as Políticas Públicas de fomento	-
04	Criação do Centro Municipal de Educação Empreendedora	01
05	Inserir o Programa no PPA/2018	01
06	Criação do fundo municipal de fomento aos empreendimentos coletivos.	01
07	Introduzir na matriz curricular a disciplina de educação empreendedora	01
08	Criação do Conselho municipal de Economia Solidária	01

Tabela 01: Ações de sustentação do Programa Municipal de Educação Empreendedora
Fonte: elaboração própria, 2017

No que tange a sua metodologia, o PMED atuará fundamentado em três princípios básicos: *sustentabilidade* (ambiental e econômica), *emancipação*, e o *desenvolvimento*. Desta forma acreditamos que tal Política enquadra-se na agenda das atuais discussões sobre iniciativas públicas que verdadeiramente garantam melhorias na qualidade de vida e bem-estar social. Sob essas condições, o Programa atuará em duas linhas de ações centrais, a saber: (i) a introdução da Educação Empreendedora no Ensino Fundamental e (ii) a criação do Centro Municipal de Educação Empreendedora. Espera-se que tais ações, associadas a um conjunto de medidas (Tabela 01), devam garantir as condições necessárias para o sucesso do Programa.

Sobre a Educação Empreendedora, o PMED tomou como referência, as contribuições do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE, que entende a temática como uma “ressignificação das práticas de aprendizagem, de forma a considerar os seguintes fundamentos:

(a) a autonomia para aprender, (b) o desenvolvimento de atributos, e a (c) atitudes essenciais, buscando incentivar a competência na gerência de sua vida (pessoal, profissional e social)” (SEBRAE, 2017).

Sobre a segunda linha de ação, o Centro Municipal de Educação Empreendedora, deverá desenvolver ações sistêmicas contemplando: (i) a identificação das potencialidades produtivas do município, (ii) estudos de viabilidade econômica, (iii) percepção e ampliação dos empreendimentos coletivos e privados junto ao mercado, (iv) incubação, (v) cursos de qualificação técnica e profissionalizantes, (vi) treinamentos, (vii) orientações em gestão, dentre outras ações. Os serviços terão a contribuição e apoio das possíveis instituições parceiras, evidenciado a natureza multistitucional e interinstitucional do Projeto: O Centro Popular de Economia Solidária - CESOL, a Universidade Federal do Recôncavo da Bahia - UFRB/INCUBA, o Instituto Adventista de Educação do Nordeste - IAENE/FADBA, o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial - SENAI-(Ba), SEBRAE e a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária - EMBRAPA. Cada qual, em sua expertise, cederá, reservadamente, suas tecnologias e metodologias no sentido de promover de forma articulado e sistêmica, as ações necessárias ao alcance dos objetivos propostos por esse Projeto.

Nº	Serviços	Possíveis parceiros	Finalidade
01	Educação Empreendedora para empresários. Lei 123/2016 e Curso de qualificação.	SEBRAE	Ampliar a participação das empresas no mercado, aperfeiçoando os modelos de gestão e profissionalização.
02	Plano de negócio e incubação	IAENE/FADBA	Desenvolver a incubação de empreendimentos privados, idéias suporte em inovação. Estudos de viabilidade econômica e cursos de qualificação.
03	Incubação	UFRB/INCUBA	Oferecer suporte técnico, gerencial, mercadológico, formação complementar aos empreendedores coletivos, contribuindo para o processo de inovação, acesso a novas tecnologias e fortalecimento da economia solidária.
04	Mapeamento, estudos, exposição e fomento.	CESOL	Fortalecer o movimento da economia solidária, contribuindo com a ampliação dos empreendimentos coletivos no mercado local e o fortalecimento de novos arranjos produtivos.
05	Qualificação profissional	SENAI	Oferecer o serviço de qualificação técnica e profissionalizante.
06	Soluções Tecnológicas e cursos	EMBRAPA	Contribuir com a inovação tecnológica focada na geração de conhecimento e tecnologia para agropecuária.

Quadro 01: Atribuições do Centro Municipal de Educação Empreendedora e seus parceiros

Fonte: elaboração própria, 2017

Além dos possíveis *parceiros de desenvolvimento* citados, o caráter interinstitucional do Programa buscará uma ampla articulação com as seguintes Secretarias municipais: (i) Educação, (ii) Cultura,

(iii) Assistência Social, e (iv) Trabalho-Emprego-Renda e Agricultura. A escolha dessas Secretarias contempla parte do potencial econômico do município, respeitando as especialidades das áreas. Ademais, fortalece a importância de uma ação interinstitucional dando um caráter legítimo de Política pública. Nesse sentido, as secretarias deverão aderir aos programas federais, estaduais e elaborar planos de ação que contemplam a temática proposta pela Política de Educação Empreendedora. Entendemos que essas ações promoverão as forças necessárias para o movimento dessa engrenagem que resultará na geração de trabalho, emprego e renda.

Tomando como referência os objetivos, localidade, natureza e finalidade, propostos pelo Programa, serão contemplados os seguintes públicos: (i) associações e cooperativas que atuam em diferentes cadeias produtivas, (ii) empresários de pequeno porte e pequenos empreendedores individuais, (iii) prioritariamente, crianças e jovens da rede municipal de educação e o público em geral.

Compreendendo a importância de uma *política de integração sistêmica* e a necessidade de inovar em um cenário de incertezas, a Secretaria Municipal de Educação da Cachoeira busca no PMED contribuir com um cenário favorável ao desenvolvimento local sustentável. Para isso, o PMED buscará congregiar um conjunto ideal de *parceiros de desenvolvimento* que poderão atuar de forma colaborativa com o desenvolvimento local a partir do aqui chamamos de “Sistema Local de Inovação”

5. CONSIDERAÇÕES

Esse artigo buscou descrever e explicitar os primeiros passos da experiência da Política de Educação Empreendedora do município de Cachoeira, seus objetivos, metodologias e parceiros. Para além, nossa expectativa é de ter, nas futuras práticas do PMED, a oportunidade de teorizar um conceito em construção, qual seja: um “Sistema Local de Inovação”. Entretanto, observamos que a experiência possibilitou a vivência de limitações, desafios, e o sentimento de esperança, tendo em vista o atual cenário socioeconômico de Cachoeira.

Apesar dos avanços na administração da máquina pública, decorrente da introdução de novas tecnologias, aparelhamento do setor, e reformas no seu modelo de gestão, constatamos que as engrenagens do setor público e o excesso de burocracia, dificultam uma maior agilidade na efetivação das ações do PMED.

Além das dificuldades gerenciais, inerentes ao setor público, será um desafio para os coordenadores do Programa, congregiar diferentes instituições entorno de um Projeto. Convergir diferentes metodologias e visão de mundo requer um esforço conjunto onde os interesses individuais terão que dá espaço ao coletivo.

Ademais, um grande desafio para o PMED é sua luta contra o tempo. Tempo esse, que estar contra aqueles que esperam ansiosos por soluções sustentáveis diante do atual contexto (queda

da renda e sua concentração, desemprego, enfraquecimento da classe trabalhadora, instabilidade econômica, dentre outros).

Esperamos ver no PMED uma ação viável na tentativa de melhoria da qualidade de vida do cachoeirano, e na consolidação de uma estratégia teoria/prática real. Quando afirmamos querer promover o desenvolvimento sustentável local, estamos sim, (re)afirmando o anseio da população em Políticas sociais que aproximem o Estado a vida social, seja através das ações de educação, aumento e distribuição de renda, e acesso a saúde de qualidade.

REFERÊNCIAS

BRESSER-PEREIRA, L. C. **Da administração pública burocrática à gerencial**. In: BRESSER-PEREIRA, L. C; SPINK, P. (Org) *Reforma do Estado e administração pública gerencial*. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 1998

COSTA PINTO, L.A. Recôncavo: laboratório de uma experiência humana. In: BRANDÃO, M. A. Recôncavo da Bahia. **Sociedade e economia em transição**. Salvador: Fundação Casa de Jorge Amado, 1998, pp.101-183.

FRAGA FILHO, Walter. **Encruzilhadas da liberdade**: histórias de escravos e libertos na Bahia (1870-1910) /Walter Fraga Filho. – Campinas, SP: Editora da UNICAMP, 2006.

IBGE. **Cachoeira (Ba)** – IBGE Cidades. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/painel/painel.php?codmun=290490>. Acesso em 30 de mar. 2016

PNUD. **Índice de Desenvolvimento Humano Municipal Brasileiro**. Brasília: PNUD, Ipea, FJP, 2013.

IPHAN. **Cachoeira (Ba)**. Disponível em: <<http://portal.iphan.gov.br/pagina/detalhes/112>> Acesso em 02 de fev. 2017.

LOPES, Roberto Paulo Machado. **Universidade, externalidades e desenvolvimento regional**: As dimensões socioeconômicas da expansão do ensino superior em Vitória da Conquista. 2012. Tese (Doutorado em Geografia, Planificação Territorial e Gestão Ambiental). Universidade de Barcelona, 1998.

MARCELIN, Louis H. 1996. **A Invenção da Família Afro-Americana: Família, Parentesco e Domesticidade entre Os Negros do Recôncavo da Bahia**. Tese de Doutorado. PPGAS, Museu Nacional. Rio de Janeiro: UFRJ.

ROLIM, Cássio Frederico Camargo. **Universidade e desenvolvimento regional**: o apoio das instituições de ensino superior ao desenvolvimento regional./Cássio Frederico Camargo Rolim, Maurício Aguiar Serra./ 1ª ed. (ano 2009), 1ª reimpr./Curitiba: Juruá, 2010.

ROLIM,C. & Kureski,R. (2006) **Impacto Econômico de Curto Prazo das Universidades Estaduais Paranaenses**. Curitiba. Relatório de Pesquisa realizada para a Secretaria e Ciência, Tecnologia e Ensino Superior do estado do Paraná.

SANTOS, M. A rede urbana do Recôncavo. In: BRANDÃO, M. A. Recôncavo da Bahia. Sociedade e economia em transição. **Salvador**: Fundação Casa de Jorge Amado, 1998, pp.59- 99.

SEBRAE. **Educação Empreendedora para todos os níveis de ensino**. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/Programas/educacao-empreendedora-para-todos-os-niveis-de-ensino,d809d24a8321c510VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em 30 de mar. 2017

Mestre em Administração com ênfase em Gestão de Negócios, Economia e Mercados pela Universidade Federal de Lavras UFLA. Graduado em Administração de Empresas com ênfase em empreendedorismo e negócios pela na Universidade Federal de Itajubá. Posteriormente se transferiu para Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas do Sul de Minas onde ingressou no grupo de iniciação científica com o apoio da FAPEMIG (Fundação de Amparo à Pesquisa de Minas Gerais). É especialista em Psicopedagogia e Gestão Escolar pela Universidade Cidade de São Paulo, possui MBA em Marketing Educacional pela Faculdade Adventista de Minas Gerais.

Graduada em Administração - Faculdades Integradas Adventistas de Minas Gerais (2017). Tem experiência na área de Administração, com ênfase em Administração Financeira, Fiscal e Processo Licitatório. Conhecimento nas funções de controle e manutenção de carteira de clientes, análise e manutenção de transações monetárias, correção de transações em cartão de crédito, cobranças de encargos, IOF, cancelamento de valores indevidos, devolução de valores em fatura, ajuste de contas inativas e ativas em sistema, identificação de erros sistêmicos.

Izabela Gandur é graduada em administração pela FADMINAS (Faculdades Integradas Adventistas de Minas Gerais, estagiou na empresa Magneti Marelli na área de Gestão de Pessoas. Também teve experiência no Departamento Pessoal onde fazia pagamentos. Possui curso de capacitação em precificação transporte.

Faculdade Adventista da Bahia

BR 101, Km 197 – Caixa Postal 18 – Capoeiruçu - CEP: 44300-000 - Cachoeira, BA

DIAGNÓSTICO DOS CALOUROS DE ADMINISTRAÇÃO NO TOCANTE AS TRÊS HABILIDADES FUNDAMENTAIS DO ADMINISTRADOR

RESUMO

Este trabalho trata de diagnosticar os alunos graduandos em administração entrantes em 2016 de uma faculdade privada localizada no Sul de Minas Gerais no tocante ao desenvolvimento de suas habilidades técnicas, humanas e conceitual. Para isso, foi aplicada um questionário estruturado com opções de múltipla escolha e depois tabulados os dados para chegar-se as porcentagens de desenvolvimento de cada uma das habilidades. Foram feitas considerações gerais da turma, depois separados por gênero e em seguida por idade. Chegou-se ao final da pesquisa que o gênero não é um fator diferenciador no tocante ao desenvolvimento das habilidades, contudo a idade foi um fator diferenciador, onde os mais velhos possuem mais habilidade conceitual e os mais novos mais habilidades técnicas.

PALAVRAS-CHAVE:

Habilidade técnica. Habilidade humana. Habilidade conceitual. Perfil calouros em administração.

1. INTRODUÇÃO

Peter Drucker, um notável teórico da administração, explica que os administradores dão direção às suas organizações, fornecem liderança e decidem como usar os recursos organizacionais para cumprir os objetivos. Desta forma, a administração é a obtenção dos objetivos organizacionais de forma eficaz e eficiente através do planejamento, organização, direção e controle dos recursos organizacionais. (DAFT, 2010).

O trabalho de um gerente é complexo e multidimensional e requer uma variedade de habilidades. Embora alguns teóricos da administração proponham uma longa lista de habilidades, as habilidades necessárias para gerenciar um departamento ou uma organização podem ser resumidas em três categorias: conceitual, humana e técnica. (DAFT, 2010).

Disto posto, o objetivo deste trabalho é identificar as habilidades conceitual, humana e técnica nos alunos do primeiro período de administração de uma faculdade particular localizada no Sul de Minas Gerais.

Para chegar neste objetivo, iremos utilizar um questionário de Daft (2010) que foi traduzido do inglês para o português para ser aplicados nos alunos para poder mensurar o desenvolvimento de suas habilidades.

O conhecimento dessas habilidades é importante para poder fazer um diagnóstico da turma e auxiliá-los em seu desenvolvimento, visto que este diagnóstico também pode ajudar no próprio autoconhecimento do grupo, identificando pontos fortes e fracos.

Antes da apresentação dos resultados da pesquisa e considerações finais, será abordado de forma teórica o contexto do surgimento da administração como ciências, as quatro funções do administrador e por fim, as três habilidades fundamentais.

2. A CIÊNCIA DA ADMINISTRAÇÃO E SEU NASCIMENTO

Se comparado a outras ciências como a física, matemática ou a próxima biologia, a administração é uma ciência muito recente. Carvalho (2008) em consonância descreve que a administração como ciência é relativamente recente e datam do final do século XIX e início do XX, cujos estudos mais profundos mudaram o perfil deste conjunto de conhecimentos e trouxeram importância e reconhecimento desta ciência junto às demais. Houve nesse período a houve a verificação prática de que o desenvolvimento social e econômico passava pelas organizações, e que, conforme fossem administradas, trariam progresso onde estivessem situadas.

Segundo Chiavenato (2003, p. 26), ela é um produto típico do século XX. Na verdade, a Administração tem pouco mais de cem anos e constitui o resultado histórico e integrado da contribuição cumulativa

de vários precursores, filósofos, físicos, economistas, estadistas e empresários que, no decorrer dos tempos, foram, cada qual em seu campo de atividades, desenvolvendo e divulgando suas obras e teorias. Por isso, a moderna Administração utiliza conceitos e princípios empregados nas Ciências Matemáticas (inclusive a Estatística), nas Ciências Humanas (como Psicologia, Sociologia, Biologia, Educação etc.), nas Ciências Físicas (como Física, Química etc.), como também no Direito, na Engenharia, na Tecnologia da Informação etc.

Apesar dos progressos no conhecimento humano, a chamada Ciência da Administração somente surgiu no despoitar do início do século XX. A Administração recebeu duas profundas e marcantes influências: uma delas veio da física tradicional de Isaac Newton: a tendência à exatidão e ao determinismo matemático; a outra veio de René Descartes e seu método cartesiano (a tendência à análise e à divisão do trabalho). (CHIAVENATO, 2003).

Uchôa (2012) destaca que foi a partir da Revolução Industrial que a administração passou a ser vista e tratada de forma científica. Esse movimento que trouxe à tona inúmeras mudanças no que concerne ao modelo de produção adotado e, por consequência, na forma de administrar/gerir os recursos pertencentes à organização, de modo a otimizar sua utilização e consequentemente os seus resultados. A partir desse tratamento (administração como ciência), começou-se a pensar formas de melhorar os resultados apresentados pelas empresas e assim iniciou-se a aplicação de métodos científicos à busca por essas melhorias.

Martins (2015) explica que a moderna administração surgiu no início deste século, quando dois engenheiros publicaram suas experiências: Frederick Winslow Taylor (1856-1915) e Henri Fayol (1841-1925). Taylor (1856-1915) veio a desenvolver a chamada Escola da Administração Científica, com a preocupação de aumentar a eficiência da indústria, por meio da racionalização do trabalho dos operários.

Fayol desenvolveu a Escola Clássica da Administração, com a preocupação de aumentar a eficiência da empresa por meio de sua organização e da aplicação de princípios gerais de administração. Embora esses precursores da administração jamais tenham se comunicado entre si, e seus pontos de vista sejam diferentes, até mesmo opostos, o certo é que suas ideias se complementam, razão pela qual suas teorias dominaram as cinco primeiras décadas deste século no panorama da administração das empresas.

3. AS QUATRO FUNÇÕES DO ADMINISTRADOR

Segundo Placoná (2008), a administração é a tarefa que possibilita alcançar os objetivos previamente definidos, com menor dificuldade e maior rapidez, isto é, com maior eficiência.

Já para Chiavenato (2003), para ser plenamente capaz de administrar uma organização, o administrador deve ter algumas competências que são essenciais destacadas: executar as tarefas que são de sua propriedade e considerar a dependência mútua de outras funções; trabalhar em

equipe, buscando e fornecendo informações, e mantendo sua liderança; ser pró-ativo (trabalhar participativamente) em todos os setores da organização; e ser comunicativo, negociador e mantenedor de relações de natureza profissional e interpessoal.

O administrador, segundo Andrade (2016), é a pessoa responsável pelos resultados da organização, e não somente quem delega tarefas a subordinados. Quanto maior a empresa, claro, mais complexo é o trabalho do administrador, porque dependerá de mais pessoas para alcançar esses resultados. Essa complexidade significa, também, que é necessário mais do que apenas executar e dar ordens para conduzir a empresa.

“O cenário atual em que se encontram as organizações exigem de seus gestores desenvolvimento de competências adequadas à nova realidade dessas organizações” (PIMENTA; BRASIL, 2006, p. 78).

Estudos realizados por Placoná (2008) apontam que um bom administrador é aquele que tem um equilíbrio entre quatro funções que são: planejar, organizar, dirigir e controlar. O planejamento, característica básica da empresa, é a função administrativa permanente, que inclui a definição de objetivos, diretrizes, planos, determinação de métodos e processos de trabalho, programação de tarefas, etc. Planejar é determinar, antecipadamente, os resultados a serem alcançados e os meios pelos quais a empresa poderá alcançá-los. Já a organização é obtenção de recursos humanos e materiais, necessários à execução dos planos previamente estabelecidos. Os recursos humanos devem estar adaptados aos tipos de métodos e procedimentos previamente definidos.

Depois do planejamento e da organização, a etapa seguinte é a direção, função mediante a qual o administrador fará com que seus subordinados executem o que foi planejado. O administrador deverá, então, transmitir os planos aos subordinados e estimulá-los de maneira a despertar-lhes a motivação para que atinjam os objetivos e metas predeterminadas. (PLACONÁ, 2008).

Por último, o autor destaca o controle, que significa verificação da execução, avaliação dos resultados, comparando-os com os padrões estabelecidos e corrigindo as discrepâncias que tenham surgido. O controle adota como medida-padrão o próprio plano e verifica até que ponto foi observado. Aponta as falhas verificadas e as correções que devem ser feitas. Avalia também o desempenho em relação aos padrões, comparando resultados com previsões. Por outro lado, o controle corrige os desvios dos padrões, propondo uma ação específica para isso. **Para se chegar, onde quer que seja, não é preciso dominar a força; basta controlar a razão.** (PLACONÁ, 2008).

Carvalho (2008) ressalta que, devido às rápidas mudanças do mundo corporativo, as competências do administrador terão um caráter mais durável, devendo ser mais bem fundamentadas, porque, do ponto de vista de administradores renomados, constituem o maior patrimônio pessoal, uma espécie de capital intelectual. Além disso, para ser bem-sucedido profissionalmente, necessita desenvolver três habilidades essenciais e duráveis, a saber, habilidade conceitual, habilidade humana e habilidade técnica.

4. AS HABILIDADES DO ADMINISTRADOR (CONCEITUAL, HUMANA E TÉCNICA)

Segundo conceitos Santos et al. (2010, p. 32), a habilidade é uma “capacidade adquirida”, que pode ser aprendida e desenvolvida por alguém que tenha o desejo e pratique as ações adequadas. Desta forma, conquista-se a confiança de seus seguidores dando a eles poderes para que o ajudem nas tomadas de decisões, fazendo com que todos trabalhem em busca de metas e obtenção de resultados.

De acordo com Borba et al. (2011) por o papel gerencial é caracterizado pelo exercício de atividades técnicas, humanas e conceituais. As habilidades técnicas representam o conhecimento específico de um cargo gerencial, normalmente associado à área funcional do gerente. “Envolve conhecimento com o fazer prático, com objetos físicos e concretos; em saber utilizar métodos e equipamentos necessários para realização de tarefas específicas”.

As habilidades humanas representam a capacidade e aptidão de trabalhar com pessoas para obter resultados eficazes por meio delas e a facilidade de relacionamento interpessoal e grupal. Envolve também a capacidade de se comunicar, motivar, coordenar, liderar e resolver conflitos. Implica possuir facilidade para o desenvolvimento da cooperação dentro da equipe e o encorajamento da participação dos mesmos (CARVALHO, 2008, p. 13).

Já as habilidades conceituais, representam a necessidade de o gerente ter uma visão do todo, numa visão sistêmica. Segundo Carvalho (2008, p. 14), a habilidade conceitual é a habilidade que requer maior conhecimento, pois exige visualização do conjunto organizacional com suas partes integradas, formando um conjunto harmonioso. Implica a facilidade em trabalhar com ideias e conceitos, teorias e abstrações. As habilidades conceituais estão relacionadas com o pensar, com o raciocinar, com o diagnóstico das situações e com a formulação de alternativas de solução de problemas.

Tendo em vista as mudanças no cenário competitivo e a necessidade constante de capacitação do quadro gerencial para acompanhar e gerar essas mudanças, a questão das competências vem despertando o interesse tanto da área acadêmica como gerencial. Neste contexto, o desenvolvimento de competências possui um papel significativo na medida em que contribui para a formação das pessoas, e para a mudança de atitude em relação às práticas de trabalho, ou mesmo para a percepção da realidade, buscando agregar valor à organização (PIMENTA; BRASIL, 2006, p. 78).

Clara (2008) comenta que McGregor foi um dos pensadores mais influentes na área das relações humanas, por propor que Administração deve criar condições tais que os membros da organização possam melhor alcançar seus próprios objetivos, dirigindo seus esforços para os objetivos da organização. Seguindo suas teorias para se obter uma administração de recursos humanos de qualidade, seria necessário adaptar os objetivos e necessidades à natureza humana ao invés de mudar a natureza humana para se adequar ao controle e autoridade, como a abordagem humanística queria.

Santos et al. (2010) considera que, para gerenciar processos de mudanças, projetos ou qualquer

atividade dentro da organização é preciso liderar pessoas, pois são elas que fazem tudo acontecer, sempre levando em conta as emoções, experiências de vida, modo de pensar e agir de cada indivíduo. Sob esse aspecto, Ruas (2005, p. 49), citado por Borba et al. (2011) destaca:

A noção de competência gerencial deve ser pensada como uma ação através da qual se mobilizam conhecimentos, habilidades e atitudes pessoais e profissionais a fim de cumprir com certa tarefa ou responsabilidade, numa determinada situação. A noção de competência, portanto, se torna efetiva através de ações que mobilizam capacidades.

Afirmam Oliveira e Lacerda (2007), que é importante que os profissionais desenvolvam as suas habilidades conceituais, ou seja, tenham conhecimento sistêmico da organização, saibam enxergar as ameaças e oportunidades do ambiente, além de reconhecer os pontos fortes e fracos da organização.

Borba et al. (2011) destaca também que é fundamental perceber a singularidade que caracteriza cada evento e, como consequência, o exercício das competências. É necessário observar quais materiais necessários à elaboração de determinado trabalho, quais sistemas serão utilizados e as condições necessárias para exercer tal competência.

Daft (2010) comenta que embora o grau de cada habilidade necessária em diferentes níveis de uma organização pode variar, todos os gerentes devem possuir habilidades em cada uma dessas áreas importantes para uma performance eficiente. Segundo o autor, quanto mais alto na hierarquia, maior deve ser a habilidade conceitual do administrador e menor a habilidade técnica. Já ao contrário, quanto menor na hierarquia, maior a habilidade técnica e menor a habilidade humana. O autor resume na figura que se segue:

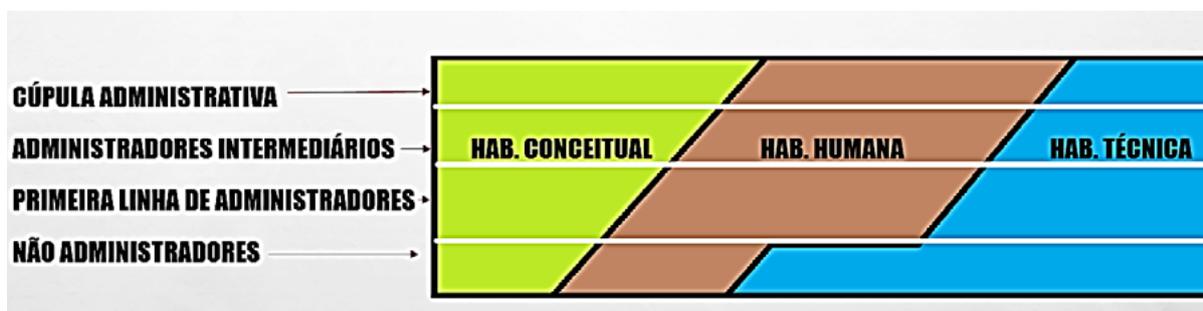


Figura 1: Habilidades do administrador
Fonte: Daft (2010)

Conforme apresentado na Figura 1, a habilidade humana aparece em menor grau somente para os não-administradores, pois em todos os níveis hierárquicos, principalmente o intermediário, esta habilidade é exigida. Percebe-se também que a habilidade técnica deve ser mais desenvolvida nestes não administradores, seguida dos de primeira linha, pois lidam diretamente com a atividade fim. Já a habilidade conceitual é maior na faixa da cúpula administrativa, pois necessitam de uma visão mais abrangente da empresa, necessitam pensar estrategicamente.

5. METODOLOGIA

No tocante a estas habilidades gerenciais, utilizamos um questionário traduzido de Daft (2010) que mensura a porcentagem de desenvolvimento de cada uma das três habilidades básicas. Aplicamos esse questionário a uma turma de alunos do primeiro período de administração de uma faculdade particular no Sul de Minas Gerais.

O intuito foi conhecer o quanto cada uma das habilidades já está desenvolvida nos alunos, bem como qual o perfil da geral da turma. Para isso, segundo Silva e Menezes (2005, p. 20), utilizamos uma pesquisa aplicada, pois “objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática e dirigidos à solução de problemas específicos. Envolve verdades e interesses locais”.

Também, do ponto de vista da abordagem, esta pesquisa caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa, porque considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa. Não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas. O ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave. É descritiva. Os pesquisadores tendem a analisar seus dados indutivamente. O processo e seu significado são os focos principais de abordagem. (SILVA e MENEZES, 2005).

Segundo Gil (1991, p. 21), esta também é uma pesquisa descritiva. Pesquisa descritiva: visa “descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis”. Envolve o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados: questionário e observação sistemática. Assume, em geral, a forma de Levantamento”.

Ainda do ponto de vista dos procedimentos, esta é uma pesquisa bibliográfica e estudo de caso. Segundo Gil (1991) pesquisa bibliográfica é quando é elaborada a partir de material já publicado, constituído principalmente de livros, artigos de periódicos e atualmente com material disponibilizado na Internet’. E estudo de caso: quando envolve o estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos de maneira que se permita o seu amplo e detalhado conhecimento.

6. ANÁLISE E DISCUSSÕES

São duas as análises possíveis para este questionário. A primeira é considerando a pontuação do aluno em relação ao máximo que poderia tirar, dando assim a porcentagem de desenvolvimento de tal habilidade em relação a um total possível. Outra abordagem é em relação ao indivíduo, considerando a pontuação que ele tirou em cada habilidade em relação ao total de pontuação dele próprio, mostrando assim o quanto ele (indivíduo) é mais uma habilidade ou outra habilidade. Em um primeiro momento, iremos apresentar uma tabela com a análise em relação ao total possível

de pontos, em seguida uma comparação da média individual em relação ao máximo de pontuação de cada um por intermédio de uma figura (triângulo) que representa um indivíduo e quanto ele é de cada habilidade.

De um total de 48 alunos matriculados, foram entrevistados 33 (69%), sendo 54,5% do sexo feminino e 45,5% do sexo masculino. A média de idade dos respondentes foi 22,6 anos.

A Tabela 1 resume os dados da pesquisa:

	Hab. Conceitual	%Hab. Conc. Desenvolvida	Hab. Humana	%Hab. Hum. Desenv.	Hab. Técnica	%Hab. Técnica Desenv.
MÉDIA	22,30	74,34%	18,97	63,23%	15,55	51,82%
MÍNIMO	16,00	53,33%	12,00	40,00%	8,00	26,67%
MÁXIMO	27,00	90,00%	25,00	83,33%	22,00	73,33%

Tabela 1: Resultado da Pesquisa

Fonte: Dados da pesquisa

Observando a linha da média, obtivemos uma média de 74,34% das habilidades conceituais desenvolvidas, contra 63,23% das humanas e 51,82% das técnicas. Isso permite afirmar que de forma geral a turma do primeiro período é uma turma mais conceitual, com boa visão holística e pensamento estratégico.

Poder-se-ia supor que os alunos do primeiro período tivessem uma habilidade técnica mais desenvolvida, pelo fato de não possuírem ensino superior ou talvez por trabalharem em atividades técnicas. Contudo o que se obteve com a pesquisa é que devido o nível de maturidade do grupo e experiências laborais, estes já adentraram para o ensino superior com uma boa percepção geral de uma organização.

Cabe lembrar que a média de idade da turma é de apenas 22,6 anos. Por se tratarem de jovens iniciando a fase madura, era de se esperar que tivessem habilidade humana mais desenvolvida, típico desta idade, onde interagem mais entre si (profissionalmente e socialmente). Carece um segundo estudo para verificar se o uso de comunicações digitais estão ou não influenciando na diminuição de suas habilidades humanas.

Uma separação da amostra foi feita em termos de gênero. A intenção é poder comparar e verificar se há ou não diferença entre o desenvolvimento das habilidades em homens e mulheres do primeiro período de administração. Chegou ao seguinte resultado:

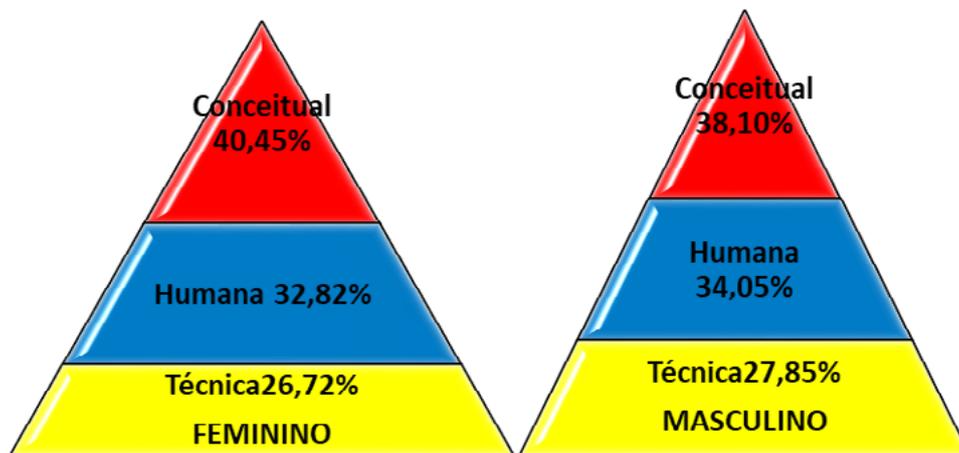


Figura 2: Habilidades do administrador masculino versus feminino
Fonte: Dados da pesquisa

Da Figura 2 apresentada, temos que o gênero feminino tem uma habilidade conceitual mais desenvolvida que o masculino, com uma diferença de 2,35% para mais. Em contrapartida, os do gênero masculino possuem uma habilidade humana e técnica mais desenvolvida, com uma diferença de 1,23% para mais na habilidade humana e 1,13% na habilidade técnica. Se considerarmos uma margem de erro de 2,5% temos que em todas as habilidades há um empate técnico, mostrando que o desenvolvimento destas habilidades para os alunos do primeiro período de administração independe do gênero humano, se masculino ou feminino.

Contudo, esta mesma igualdade não pode ser vista entre os alunos mais velhos e mais novos. Dividimos o grupo em dois, os que tem menos de 25 anos e os que são maiores ou iguais a 25 anos. Chegou-se que:

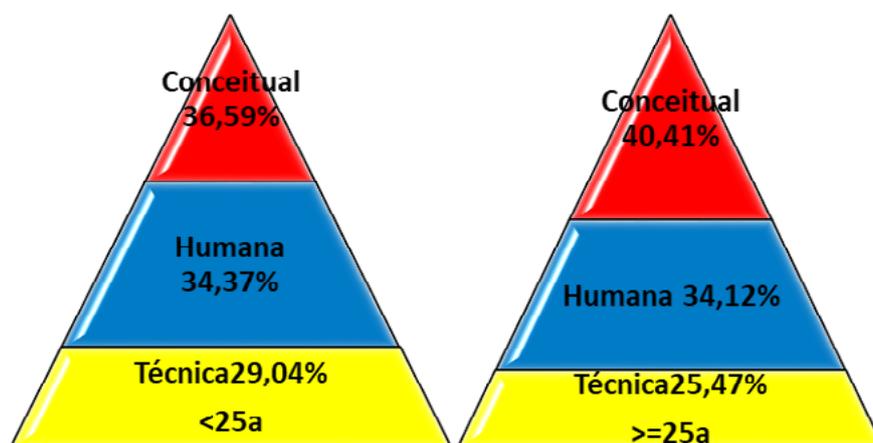


Figura 3: Habilidades do administrador menores 25a versus maiores ou igual 25a
Fonte: Dados da pesquisa

A diferença no desenvolvimento das habilidades conceituais entre os alunos mais velhos e mais novos teve uma diferença de 3,82% a favor dos mais velhos. Este resultado pode ser uma indicativa de que a experiência de vida (pessoal e profissional) contribuíram para o maior desenvolvimento da habilidade conceitual, que é a visão mais abrangente, mais estratégica. A habilidade humana ficou tecnicamente empatada, com uma diferença menor que 1% (0,25), indicando que a idade

não interfere no desenvolvimento da habilidade humana. Já quanto a habilidade técnica, os mais novos se sobressaíram com 3,57% mais desenvolvida do que os mais velhos.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Embora varie a proporção das habilidades técnicas e conceituais necessárias aos diferentes níveis da organização, o denominador comum aparentemente importante em todos os níveis é a habilidade humana. O Administrador é a pessoa responsável por conduzir todo o Processo de Administrar.

Para exercer sua atividade profissional, o Administrador ocupa diversas posições estratégicas nas organizações e desenvolve papéis fundamentais para a sustentabilidade e crescimento dos negócios. Para desempenhar suas funções e sustentar sua posição, o Administrador deve desenvolver várias habilidades e algumas características são apontadas como fundamentais ao Perfil de um bom Administrador.

Tendo em vista as mudanças no cenário competitivo e a necessidade constante de capacitação do quadro gerencial para acompanhar e gerar essas mudanças, a questão das competências vem despertando o interesse tanto da área acadêmica como gerencial. Neste contexto, o desenvolvimento de habilidades possui um papel significativo na medida em que contribui para a formação das pessoas, e para a mudança de atitude em relação às práticas de trabalho, ou mesmo para a percepção da realidade, buscando agregar valor à organização.

Contudo, essas três habilidades técnicas, humanas e conceituais requerem certas competências pessoais para serem colocadas em ação com êxito. As competências, qualidades de quem é capaz de analisar a situação, apresentar soluções e resolver assuntos ou problemas, constituem o maior patrimônio pessoal do administrador.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Marcio Roberto. Planejar, organizar, dirigir e controlar na administração de uma pequena empresa. Artigo. 2016. Disponível em: <<https://blog.contaazul.com/planejar-organizar-dirigir-e-controlar-na-administracao-de-uma-pequena-empresa>>. Acesso em: 15 abr. 2017.

BITENCOURT, Cláudia. **Teoria comportamental da administração.** Portal Sobre Administração. 2012. Disponível em: <<http://www.sobreadministracao.com/teoria-comportamental-da-administracao/>>. Acesso em: 15 abr. 2017.

BORBA, Jaqueline Sanson de. **A definição dos conhecimentos, habilidades e atitudes na formação de administradores na percepção de gestores, acadêmicos e legal.** VIII CONVIBRA Administração – Congresso Virtual Brasileiro de Administração, dez., 2011. Disponível em: <http://www.convibra.com.br/upload/paper/adm/adm_2917.pdf>. Acesso em: 18 abr. 2017.

CARVALHO, Lúcia Maria Gadelha de. **Introdução à Teoria Geral da Administração.** Caderno Pedagógico. Secretaria de Estado da Educação – SEED. Universidade Estadual de Maringá – UEM. Maringá, 2008. Disponível em: <http://www.gestaoescolar.diaadia.pr.gov.br/arquivos/File/producoes_pde/md_lucia_maria_gadelha_carvalho.pdf>. Acesso em: 18 abr. 2017.

CLARA, Maria. **Teoria X, Y e Z.** Economia e Finanças. Portal Administradores.com.br, 2008. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/teoria-x-y-e-z/29173/>>. Acesso em: 14 abr. 2017.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração:** uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7. ed. rev. e atual., 6ª reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DAFT, Richard L. **Management.** 9. ed. Mason/OH: Cengage Learning, 2010.

HUNTER, J. C. **O monge e o executivo:** uma história sobre a essência da liderança. Rio de Janeiro, Ed. Sextante, 2004.

LEITE, Rayane Chagas et al. **Motivação e qualidade de vida nas organizações.** Artigo. Faculdades Integradas de Três Lagoas. 2017. Disponível em: <<http://aems.edu.br/iniciacao-cientifica/download/4bbc8ec867.pdf>>. Acesso em: 19 abr. 2017.

MARTINS, Jairo Constante. **Uma história, da administração no mundo e no início no Brasil.** Artigo. LinkedIn, 2015. Disponível em: <<https://www.linkedin.com/pulse/uma-historia-da-administra%C3%A7%C3%A3o-mundo-e-inicio-brasil-jairo-martins>>. Acesso em: 17 abr. 2017.

ODERICH, Cecília. **Gestão de competências gerenciais: noções e processos de desenvolvimento em três empresas gaúchas.** Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, jul. 2001. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/1773/000307896.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 22 abr. 2017.

OLIVEIRA, Paulo; LACERDA, Juarez. Habilidades e competências desejáveis aos profissionais de inteligência competitiva. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 36, n. 2, p. 46-53, maio/ago. 2007. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v36n2/05.pdf>>. Acesso em: 17 abr. 2017.

PIMENTA, S. M.; BRASIL, E. R. Gestores e competências organizacionais no Terceiro Setor em Itabira-MG. **Gestão e Regionalidade**, v. 64, p. 78-89, mai./ago. 2006. Disponível em: <http://seer.uscs.edu.br/index.php/revista_gestao/article/viewFile/58/19>. Acesso em: 16 abr. 2017.

PLACONÁ, João. Funções de um administrador. Portal Administradores.com.br. 2008. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/funcoes-de-um-administrador/25691/>>. Acesso em: 16 abr. 2017.

RUAS, Roberto. **Gestão por competência; uma contribuição à estratégia das organizações.** In: RUAS, Roberto et al. Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências. Porto Alegre: Bookman, 2005.

SANTOS, Glauca Fernanda et. al. **Estilos de liderança:** enfoque na Teoria X e Teoria Y de Douglas McGregor. Universitari@. Revista Científica do Unisalesiano, Lins – SP, ano 1, n.2, jul./dez. de 2010. Disponível em: <<http://www.salesianolins.br/universitaria/artigos/no2/artigo42.pdf>>. Acesso em: 15 abr. 2017

UCHÔA, Marcos. A Administração como Ciência. **Artigo. Negócios. Portal Administradores.com.br, 2012. Disponível em:** <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/a-administracao-como-ciencia/63517/>>. Acesso em: 18 abr. 2017.