REVISTA ACADÊMICA DRUMMOND

READ

ISSN: 2179-0647

ANO 7 – NÚMERO 8 – NOVEMBRO DE 2016

CONSELHO EDITORIAL

PRESIDENTE DO CONSELHO EDITORIAL

Osmar Basílio

MEMBROS DO CONSELHO EDITORIAL

Elisabete Aloia Amaro

Washington Carlos de Almeida

Maria Inês Santos

Eli Ferreira

Carlos Dias Iema

Luis Fernando Quintino

Rosa Helena Peccinini Silva Rossi

Giuseppina Adele Rischioni

CAPA: Elisabete Aloia Amaro

COORDENAÇÃO GERAL DA READ

Elisabete Aloia Amaro

As opiniões, análises e interpretações contidas em cada artigo publicado são de exclusiva e inteira responsabilidade dos seus autores, não exprimindo, necessariamente, o ponto de vista do Grupo Drummond ou de seus representantes.

Apresentação

A READ está em seu sétimo ano de edição, sendo este o oitavo volume, composto por artigos de professores (especialistas, mestres e doutores) e de alunos dos Cursos Superiores do Grupo Educacional Drummond.

O escopo principal da READ é cumprir a proposta e missão do Grupo Drummond, incentivando a produção textual docente e discente.

A READ apresenta à sociedade acadêmica artigos e resenhas de temas distintos, porém todos inseridos no âmbito dos conteúdos programáticos dos cursos oferecidos pelo Grupo Drummond ou abordando temas relacionados aos mais diversos saberes, objeto dos cursos ofertados pela instituição, articulando pesquisa, extensão e ensino, publicando trabalhos de docentes e discentes, abrangendo produção de iniciação científica, monografias, artigos científicos e outras modalidades de trabalhos acadêmicos que reflitam os tipos de cientificidade praticados e de interesse do Grupo Drummond.

Agradecemos a todos os colaboradores desta edição.

ELISABETE ALOIA AMARO

ÍNDICE

NORMAS EDITORIAIS	
A INFLUÊNCIA DA CULTURA E DA LIDERANÇA NOS CONFLITOS ORGANIZACIONAIS. RISCHIONI, Giuseppina Adele; CUNHA, Dayane Nascimento da; REZENDE, Aryelle Aparecida Arnaud de.	2 - 19
COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR NOS SHOPPINGS CENTERS. BARBOSA, Edinea Merandivina. FERREIRA, Eli; TORQUATO, Edgley Ferreira.	20 - 45
EMPREENDEDORISMO E A EDUCAÇÃO SUPERIOR TECNOLÓGICA. BRUZZESI, Vicente Humberto.	46 - 62
ESTRATÉGIAS DE MARKETING CORPORATIVO E LOGÍSTICA, UTILIZADOS NAS ORGANIZAÇÕES PARA DESENVOLVIMENTO E DISTRIBUIÇÃO DE PRODUTOS E SERVIÇOS: Um estudo a partir das empresas de pequeno porte na economia brasileira. BARRETO, Evelyn Santiago; MENEZES, Paula Mariana Correa Silva de; PIMENTA, Silzan Rose Ferreira; RAFAELA NOGUEIRA CAJADO, Rafaela Nogueira; SILVA. Angélica Regina da; SOBRAL, Isabela Maria de.	63 - 79
ESTRATÉGIAS DE MARKETING SOCIAL UTILIZADO NAS ORGANIZAÇÕES PARA CRIAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE PROJETOS COMUNITÁRIOS: Um estudo a partir de entidades sociais e filantrópicas sem fins lucrativos com ênfase na responsabilidade social e o marketing sociocultural da cidade de São Paulo. GAMBA, José Roberto; RODRIGUES, Othoniel; SILVA, Marisa Cristina F. da; REZENDE, Viviane Gomes	80 - 104
FLEXIBILIDADE DOS PLANOS DE BENEFÍCIOS E INCENTIVOS ORGANIZACIONAIS: Novas propostas. ABREU, Fabiane Ascarrunz dos Santos Francelino de; GAMBA, José Roberto; MOTA, Fernanda Natielli Nogueira dos Santos.	105 - 131
INCLUSÃO ESTUDANTIL: Os desafios de se fazer incluir. LOPES, José Norberto Sousa.	132 - 152
LOGÍSTICA REVERSA: Reutilização de pneus de veículos de passeio. ALENCAR, Cassio Vinicius Ferreira de; CONCEIÇÃO, Felipe Barbosa Lima da; JESUS, Débora Cristina de Carvalho; MACHADO, Cristiane de Souza; NASCIMENTO; Alan Silva do PIRES; Ana Amélia Coelho RISCHIONI, Giuseppina Adele; SILVA, Jozionan Francisco da.	153 - 171
MARKETPLACE: O novo modelo de venda no E-commerce. CARVALHO, Danielle FERREIRA, Eli; NASCIMENTO, Nicolle Santos; SOUZA, Cyntia Maria de Oliveira.	172 - 191
MARKETING PESSOAL PARA GESTORES DE PROJETOS SOCIAIS. BANDERA, D. Pedro; FERREIRA, Eli; IARALHAM, Luciano Caricol; SARTORI, Eliani.	192 - 205
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: Uma ferramenta de gestão. DOMINGOS, Bruno. FERREIRA, Allan; FERREIRA, Eli; FIGUEIREDO, José; MENDES, Luan; SANTANA, Jackelyne.	206 - 230
PROFESSOR: Uma história inusitada de vida. AURICCHIO, Rosana.	231 - 239

RISCHIONI, Giuseppina Adele.
CUNHA, Dayane Nascimento da.
REZENDE, Aryelle Aparecida Arnaud de.

A INFLUÊNCIA DA CULTURA E DA LIDERANÇA NOS CONFLITOS ORGANIZACIONAIS

Resumo

A cultura de uma empresa mostra como ela é e como trabalha. É através dela que os colaboradores podem identificar quais atitudes precisam tomar para se adequar ao seu perfil. O líder exerce um papel importante nesse processo, pois ele é o primeiro elo entre os colaboradores e a cultura; para isso ele precisa ter algumas habilidades e características que facilitarão na hora de transmitir as diretrizes da organização. Além disso, ele também é importante para a gestão dos conflitos que podem ocorrer, devido a não adaptação dos colaboradores com a cultura da organização, ou por falta de harmonia no ambiente de trabalho, podendo causar impactos positivos ou negativos no andamento da empresa. Por isso o líder precisa estar atento às mudanças do ambiente e ter controle situacional.

Palavras-chave: Cultura. Conflitos. Liderança. Ambiente de Trabalho. Gestor. Influência. Organização.

THE INFLUENCE OF CULTURE AND LEADERSHIP IN CORPORATIVE CONFLICTS

Abstract

The culture of a company shows the way it is and how it works. Through it employees can identify what steps need to be taken in order to suit their profile. The leader plays an important role in this process as he is the first contact employees have with the company culture; for that he needs to have some skills and characteristics which will make it easier to transfer the company’s guidelines. In addition, he is also important for the management of conflicts which may occur due to non-adaptation of employees with the company's culture, or lack of harmony in the workplace, which may cause positive or negative impacts on the progress of the company. Therefore the leader needs to be aware of changes in the environment and have situational control.

Keywords: Culture. Conflicts. Leadership. Desktop-Manager. Influence. Company.

Introdução

Este artigo mostrará algumas diversidades que podem ocorrer dentro de uma organização, o que influencia na cultura, mais os perfis de liderança que impactam na gestão da mesma.

É importante para o líder e para a organização saber enxergar as necessidades do “outro” e seu ponto de vista, pois todos pensam e vêm de culturas diferentes. Assim como as pessoas, as empresas também possuem sua cultura, crenças e valores, que são importantes para cada organização.

Diante destas diversidades entre seus colaboradores, os gestores precisam saber alinhar essas diferenças, a fim de melhor trabalhá-las, com o objetivo de ajustá-las à cultura corporativa.

Mostra a importância que o líder tem em todo o processo de fixação da cultura e como um instrutor de um grupo deve saber lidar com essas diferenças, e estar atento a possíveis desentendimentos que podem surgir durante as relações profissionais.

Além disso, este artigo tem como objetivo mostrar como um conflito pode se estender, caso não haja uma gestão eficaz. Os conflitos estão presentes em qualquer tipo de relações humanas, inclusive no ambiente organizacional, onde as diferenças entre as pessoas se destacam, refletindo diretamente no desempenho profissional.

Para que os colaboradores trabalhem com satisfação, é importante ter um bom líder que favoreça uma rotina não desgastante, transmitindo confiança e valorizando os seus subordinados, pois isso acarretará uma melhor produtividade; refletindo inclusive na qualidade do clima organizacional.

Por esta razão o tema é importante para entender como o gestor de uma organização deve trabalhar com as divergências de interesses entre seus colaboradores, evitando as consequências negativas dos conflitos.

1. A INFLUÊNCIA DA CULTURA E DA LIDERANÇA NOS CONFLITOS ORGANIZACIONAIS

Antes de abordar o assunto sobre a cultura organizacional é preciso entender o significado da palavra cultura, que é um conjunto de conhecimento adquirido dentro de uma família, cidade ou país; são seus costumes, suas músicas, suas comidas, tudo que possa dizer que é hábito, aquilo que se faz por acreditar.

Conforme Morgan “Quando se fala em cultura, geralmente se refere ao padrão de desenvolvimento refletido no sistema de conhecimento, ideologia, valores, leis e rituais diários de uma sociedade”. (MORGAN, 2011, p. 137).

São hábitos que as pessoas adquirem através da convivência que elas têm com outras pessoas. A cultura é um conjunto desses hábitos e também da influência que sofre de fatores externos, como a política de um país ou influência religiosa de certa localidade. Isso tudo contribui para a formação cultural de um indivíduo na sociedade.

Ainda segundo Morgan (2011) entende-se que cultura é um conjunto de indivíduos com modos de vida diferentes. Nas organizações existem diversos perfis, onde seus membros podem ter nascido em regiões diferentes e hoje estar na mesma região, interagindo entre si.

Desta forma é a cultura de uma empresa, que tem por sua vez manter seu padrão organizacional para que todos os colaboradores sigam as mesmas regras, visando evitar conflitos multiculturais, no sentido de proteção mutua de cada colaborador. Esta é a maneira de agir, pensar e trabalhar da empresa.

Assim como dentro dos lares, entidades religiosas, instituições públicas e ou privadas, dentre outros segmentos, têm seus hábitos e costumes a serem seguidos; as empresas também elaboram suas normas internas de convivência.

De acordo com Banov (2009) a cultura organizacional relata a história das empresas e molda as atitudes e comportamentos das pessoas que nela trabalham.

A cultura organizacional pode ser dividida em alguns tipos que contribuem para a sua estruturação.

De acordo com Handy (1978 *apud* TEIXEIRA *et al*. 2009) “existe quatro tipos de cultura que seriam características de quatro formas de estrutura: a cultura do poder, de papeis, de tarefa e cultura da pessoa”.

Na cultura do poder, há poucos níveis estruturais, onde é separado por cargos, descrevendo o que cada um pode ou não fazer de acordo com sua função, normalmente é encontrada em empresas de pequeno porte.

Na cultura de papéis, a estrutura da empresa tem muitos níveis, sendo divididos por especialização, ou seja, separado por função e não por poder, normalmente encontrada em empresas de médio à grande porte.

A cultura de Tarefa também possui poucos níveis estruturais, porém dividida por tarefa, seus procedimentos costumam ser flexíveis e funcionais, normalmente é implantada em empresas de médio porte.

A cultura da pessoa tem estrutura de poucos níveis ou nenhum nível, com foco em equipes, onde os objetivos são definidos por pessoa ou equipe, mais fácil de ser encontrada em empresas pequenas.

Através da percepção da cultura é que os colaboradores de uma empresa entendem quais são seus objetivos gerais, assim ela precisa estar ajustada ao planejamento estratégico.

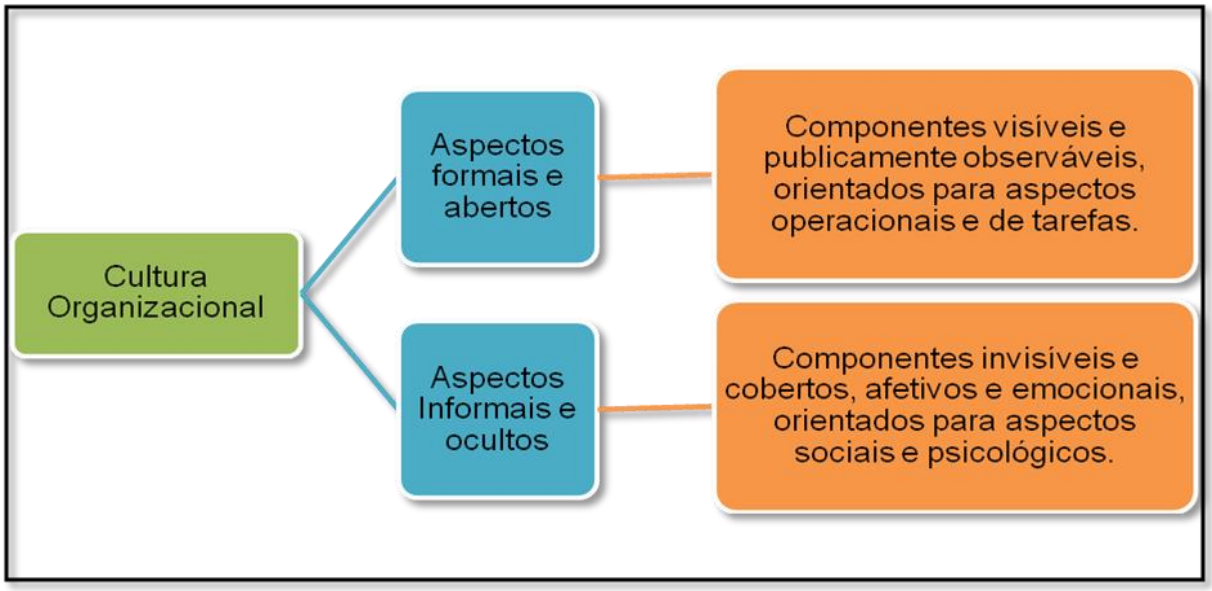
Quando a cultura é definida, alguns aspectos ficam mais evidentes do que outros, criando o efeito “*iceberg”*, que de acordo com CHIAVENATO (2010, p. 174) “apenas uma pequena porção do *iceberg* fica acima do nível da água e constitui a parte visível, a maior parte permanece oculta”.

Assim como num *iceberg*, a cultura apresenta-se da mesma maneira, deixando à mostra seus aspectos formais, mais facilmente visíveis e os informais, que são difíceis de perceber, ficam ocultos.

Com a cultura acontece da mesma forma, ela mostra os aspectos formais, que são mais facilmente visíveis e os informais que são mais difíceis de perceber, como mostra a Figura 01.

Os aspectos formais da cultura normalmente são as diretrizes e políticas, objetivos e métodos adotados, que ficam mais expostos na organização, os aspectos informais, normalmente ocultos, são os valores, sentimentos, normas do grupo e percepções. (Chiavenato, 2010).

Figura 01: Aspectos da Cultura Organizacional



Fonte: Adaptada pelas autoras, de Chiavenato (2010).

Os aspectos formais e abertos são aqueles mais facilmente percebidos e normalmente são partes da estrutura organizacional, títulos e descrições de cargos, objetivos e estratégias, tecnologia e práticas operacionais, políticas e diretrizes de pessoal, métodos e procedimentos e medidas de produtividade física e financeiras.

Já os aspectos informais e ocultos são aqueles que não são tão visíveis dentro da organização e geralmente são padrões de influência e de poder, percepções e atitudes das pessoas, sentimentos e normas de grupos, valores e expectativas, padrões de interações informais, normas grupais e relações afetivas.

Após entender o que é cultura organizacional, é preciso conhecer quais são seus componentes. Para Marras (2009) os componentes da cultura de uma organização são:

- **Valores:** As crenças que moldam o contorno cultural de um grupo, assim estabelecendo padrões de comportamento, esse componente mostra de forma mais clara quais são as prioridades e os caminhos que a organização deseja seguir para atingir seus objetivos;
- **Ritos:** Ações praticadas com o objetivo de fixar a cultura e os valores e torná-los mais coerentes. Têm dois tipos de ritos, os de passagem (enfatizam a mudança de uma situação para outra), e de iniciação (servem para identificar os momentos de entrada em algumas situações ou grupos);
- **Mitos:** A interpretação de fatos não concretos, utilizados para reforçar as crenças organizacionais e manter os valores históricos;
- **Tabus:** Tem a função de orientar comportamentos e atitudes, normalmente focados em questões de proibição.

O conjunto dos componentes citados cria as diretrizes para a formação da cultura dentro das organizações, tendo como base os seus fundadores, sofrendo mudanças com o tempo e a sua evolução.

Algo que gera grande impacto na cultura organizacional é a diversidade que existe em seus colaboradores. Dentro do contexto empresarial, a palavra diversidade está intrinsecamente ligada à discordância e divergência, que consequentemente irá culminar em conflitos de ideias, de posturas e de conceitos, dentro dos mais diferentes contextos.

Para Hollanda e Rollemberg (2012)[1] “a diversidade Cultural é fonte de representações e conhecimentos que contribuem para a construção de um sistema relacional viável, sustentável e harmônico”.

Para compreender a dimensão que a diversidade cultural alcança é preciso compreender melhor o que influencia na formação da cultura. Para Moraes (2012), é necessário conhecer os conceitos de missão, visão e valores.

[1] Vide webgrafia 1.

Ao se planejar a abertura de uma empresa, se pensa no que se quer oferecer, qual o tipo de produto ou serviço, com isso, define estrategicamente onde se quer chegar, nesse momento surge à visão da empresa.

Segundo CHIAVENATO (2010, p. 65) “A visão representa o destino que se pretende transformar em realidade, a imagem daquilo que as pessoas que trabalham na organização gostariam que ela realmente fosse.". A visão é o que ela pretende alcançar, seus objetivos para o futuro, suas metas e indicadores que mostrarão onde estão e onde querem chegar.

Para CHIAVENATO (2010, p. 62) a missão “representa a razão da existência de uma organização". Com o objetivo de mostrar para o mercado, os funcionários e os parceiros, o porquê da existência da empresa. Servindo também como base para a construção de suas estratégias organizacionais.

A definição da missão deve ser de conhecimento de todos os envolvidos, favorecendo assim a sua assimilação e cumprimento da mesma, potencializando o sucesso do empreendimento. Os valores ditam como as decisões devem ser tomadas, e como as regras regem a empresa, eles podem ser utilizados até mesmo nos processos de contratação; caso o candidato não compactue dos mesmos valores, a empresa identificará que não tem o perfil adequado para fazer parte de sua equipe.

De acordo com CHIAVENATO (2010, p. 64) "É uma crença básica sobre o que se pode ou não fazer, sobre o que é ou não importante." Os valores devem estar de acordo com o que o dia a dia oferece como exemplo, se a organização tiver como valor as pessoas em primeiro lugar, as mesmas devem ser tratadas de tal modo, com base na legislação e nas regras internas.

Segundo Lobato *et al*. (2009) os lideres são os principais patrocinadores pela prática cotidiana dos valores da organização. O líder pode influenciar na forma que os colaboradores entendem a visão, missão e valores, como também a cultura da organização, por isso é necessário entender quais os papéis que os mesmos exercem.

Nas empresas é fundamental a presença de um líder, pois ele é um dos responsáveis pelo seu sucesso ou fracasso e por elas atingirem ou não seus objetivos. É também função dele, estimular os colaboradores a atingir as metas organizacionais.

Segundo CHIAVENATO (2010, p. 65) “os líderes assumem um papel importante ao criar e sustentar a cultura organizacional através das suas ações, de seus comentários e das visões que adotam”. Cabe aos líderes informar aos seus colaboradores a importância da cultura organizacional e em quais aspectos ela pode ser relacionada.

O líder deve saber que ele é o principal membro responsável pela motivação da sua equipe, estabelecendo uma ligação direta entre liderança e motivação. Uma organização com qualidade em liderança pode alcançar mais facilmente suas metas, objetivos e, por consequência, o sucesso.

O líder, com aptidão de transformação, favorece que seus subordinados o considere como um legítimo representante, mas para isso o líder tem que conhecer o ambiente de trabalho, as características de cada pessoa e do grupo como um todo.

As organizações têm buscado no mercado líderes no lugar de chefes, pois algumas características dos líderes tem sido indispensáveis enquanto algumas atitudes dos chefes tem-se tornado cada vez mais indesejáveis. No Quadro 01 é possível observar como as características são diferentes.

Quadro 01: Características dos Líderes e dos Chefes

Características de um Líder:

- Inspira a ação e motiva a equipe;
- Toda a equipe leva crédito pelos resultados alcançados;
- Pensa no desenvolvimento de seus liderados;
- Lidera pelo exemplo;

Características de um chefe:

- Dá ordens e é durão;
- Centraliza o poder;
- Leva sozinho o crédito pelos resultados;
- Desmotiva a equipe;
- Afunda seus liderados;

Fonte: Adaptada pelas autoras, de Marques (2015)[2].

De acordo com MAXIMIANO (2012, p. 282) "liderança é o processo de conduzir as ações ou influenciar o comportamento da mentalidade de outras pessoas". É a maneira de direcionar como os colaboradores devem se comportar, e dessa forma alcançar os objetivos da empresa.

É importante que o Líder haja com naturalidade, transmita segurança, serenidade, conhecimento e entendimento das relações humanas e profissionais, para que as pessoas lideradas tenham o desejo e a possibilidade real de seguir os passos do líder, num processo de envolvimento sério e responsável.

Um aspecto que se deve levar em consideração para ser um bom líder é a conquista do respeito dos demais colaboradores. Além disso, "é importante que ele seja também amado por sua equipe". (LACOMBE E HEILBORN, 2013, p. 353). Um líder que também compartilha resultados e recompensas com os seus colaboradores têm o respeito dos membros do grupo.

[2] Vide webgrafia 2.

Para ser um bom líder, o indivíduo deve possuir ou adquirir certas habilidades especiais, como sensibilidade situacional, flexibilidade de estilo e destreza da gerência situacional. (RIBEIRO, 2010, p. 71).

- **Sensibilidade situacional:** habilidade de sentir e diagnosticar situações e as forças que atuam em cada uma delas;
- **Flexibilidade de estilo:** habilidade de saber lidar com diferentes situações;
- **Destreza da gerência situacional:** habilidade de modificar uma situação, que necessita de alteração.

Segundo Chiavenato (2012) “A comunicação é o alicerce da liderança, uma vez que o requisito básico para um líder é a capacidade de transmitir sua mensagem de modo a persuadir, inspirar ou motivar seus seguidores, afirma

O líder precisa saber se comunicar com seus liderados de forma clara, simples e objetiva, para que os mesmos entendam o que está sendo determinado, assim poderão se envolver e resolver o que foi solicitado.

A comunicação não eficaz em um grupo de trabalho pode gerar atritos e prejudicar o andamento das tarefas; cabendo ao gestor saber lidar com esse tipo de conflito a fim de minimizar os atritos.

Pode-se notar que ter um modelo de liderança bem planejado, estruturado e transparente, permite que os colaboradores se sintam mais à vontade na empresa e se tornem mais eficientes e produtivos, o que leva a uma redução de atritos e mal entendidos.

O líder precisa saber capacitar e desenvolver sua equipe com o intuito de alcançar os objetivos, portanto, a utilização do *coaching* torna-se importante, para auxiliar os processos de gestão de pessoas.

De acordo com Souza (2009) o "*coaching* é o processo de conduzir e ajudar outra pessoa a conseguir o que ela quer ser, atingindo suas metas".
O líder passa a se tornar o facilitador de sua equipe, levando em consideração os objetivos da mesma, pois nem sempre as pessoas conseguem se desenvolver por si próprias.

Considerado um bom recurso no que se refere a gestão de pessoas, contribui para o crescimento do colaborador, assim fazendo que o mesmo se sinta valorizado e mais motivado, o que leva à um ganho efetivo de produtividade.

Coaching é um conjunto de recursos que envolvem diversas técnicas, métodos e ferramentas utilizados para incentivar a aprendizagem dos colaboradores a fim de desenvolvê-los para que atendam as necessidades próprias, da empresa e do mercado de trabalho.

Para o Instituto Brasileiro de *Coaching* - IBC (2015)[3] "é a maior e melhor tecnologia de desenvolvimento e capacitação humana existente na atualidade".

"O gestor, no papel de *coach*, estabelece com os membros da equipe um relacionamento para apoiar o seu processo de aprendizagem e desenvolvimento" REIS *et al*. (2009, p. 87). Participando desse processo, surge a possibilidade de mudanças nos aspectos indesejáveis do seu desempenho e ou adquirindo novas competências pessoais e profissionais.

Nesse processo ele estimula sua equipe a identificar valores que podem direcionar e estimular o desempenho; orienta o desenvolvimento de posturas profissionais compatíveis com esses valores. Também apresenta alguns desafios que possam estimular os seus liderados a superá-los, a fim de promover o autodesenvolvimento.

Reis (2009) enfatiza que o líder no papel de *coach* tem algumas funções:

- **Aconselhamento:** auxiliando os integrantes da equipe a se conscientizarem sobre suas atitudes e repensarem ideias e formas de agir que são inadequadas para atingir os objetivos;
- **Ensinamento:** onde o líder repassa aos seus liderados seus conhecimentos aprendidos pela experiência profissional e prática;
- **Monitoria:** ele orienta sobre os aspectos relacionados à cultura da organização, incentivando sua equipe a ter uma rede de relações interpessoais e entre organizações;

[3] Vide webgrafia 3

- **Confrontação:** fazer análises das deficiências de desempenho que a equipe apresenta, a fim de superá-las.

Além disso, ele precisa ter algumas habilidades fundamentais, como ouvir, analisar e compreender o comportamento humano, assim poderá entender como seus liderados pensam e agem.

A incompatibilidade dos colaboradores com a cultura organizacional, como também com o perfil de liderança, pode proporcionar alguns conflitos que poderão causar impacto no desenvolvimento de toda a empresa.

Um conflito negativo pode ser um problema sério para as organizações, algo que pode prejudicar o desenvolvimento e a produtividade das mesmas, é capaz de gerar condições difíceis que podem tornar praticamente impossível, o alcance dos resultados esperados.

Para CHIAVENATO (2009, p. 361) “conflito significa existência de ideias, sentimentos, atitudes ou interesses antagônicos e colidentes que podem chocar-se”.

Os atritos entre os colaboradores podem gerar desentendimentos entre eles, causando um clima tenso, o que normalmente afeta diretamente a capacidade produtiva da equipe.

Com os colaboradores frustrados, insatisfeitos por terem suas ideias e interesses diferentes dos demais e até mesmo contrários aos da empresa, reflete na baixa produtividade e também no aumento da rotatividade de pessoal. Esses resultados elevam consideravelmente o custo empresarial, portanto o gestor precisa ficar atento aos primeiros sinais de desentendimentos.

Ribeiro (2010) reforça que conflito significa divergência, desentendimento e discordância, porém, na administração, sinaliza que o desempenho deixa a desejar.

Por existirem essas diferenças conflituosas e não bem administradas, dentro da organização, o desempenho dos colaboradores pode ser prejudicado, pois favorecem o desanimo e a desmotivação.

Esses conflitos organizacionais podem ocorrer tanto no ambiente interno como externo e ambos podem ocasionar perdas pessoais e coletivas, se não bem identificados e trabalhados.

Segundo CHIAVENATO (2009, p. 202) “conflito e cooperação constituem elementos integrantes da vida da organização”, por isso esses dois pontos têm recebido muita atenção, pois são inseparáveis na prática.

Os administradores tem se preocupado em obter cooperação dos seus colaboradores e gerenciar melhor os conflitos dentro da organização. Conflitos organizacionais internos ou externos se traduzem da seguinte maneira:

- **Internos:** Aqueles que acontecem no núcleo da organização, devido aos integrantes possuir interesses diferentes;
- **Externos:** São discordâncias entre duas ou mais organizações, por causa dos objetivos diferentes, e por ambas estarem competindo entre si.

Todas as organizações estão sujeitas a esses conflitos; tanto os conflitos internos como os externos possuem poder um sobre o outro, e o gestor da empresa deve propiciar condições para melhor gerir os possíveis conflitos.

Outro motivo de geração de conflitos é a política salarial adotada pela empresa, e ainda considerando ambientes cada vez mais competitivo, é um equívoco pensar que apenas o aumento salarial fará com que seus colaboradores se mantenham focados nos objetivos.

Os conflitos podem ter diferentes origens, desde uma incompatibilidade com as diretrizes da organização ou até mesmo por razões pessoais entre indivíduos, impactando no ambiente como um todo.

Para MONTANA e CHARNOV (2010, p. 348) “os conflitos envolvendo duas partes podem ser divididos em várias formas diferentes: entre indivíduos, entre indivíduos e grupos, entre grupos e entre organizações”. Conforme observamos a seguir:

- **Conflitos entre indivíduos**: O conflito entre indivíduos no ambiente de trabalho é visto como consequências de diferentes tipos de personalidade. Muitas vezes a demissão que acontece nas organizações, não é pelo fato do

individuo não se adaptar as normas da empresa, mas sim pela personalidade e postura. Isso às vezes também é percebido quando há competição para cargos;

- **Conflito entre indivíduos e grupos:** acontece quando um integrante de um determinado grupo, não concorda com as regras que foram estabelecidas;
- **Conflito entre grupos**: nesse caso a organização é composta por diferentes grupos, e tem dois motivos que podem causar o conflito: competição por recursos escassos e diferentes maneiras de gerenciar. Cada departamento da organização tem se um gerente e cada um adota um modo de gerenciar diferente; quando os colaboradores fazem essa comparação, acabam causando conflitos departamentais;
- **Conflitos entre organizações**: toda empresa busca a lucratividade, via a conquista por bons clientes, o que proporciona grande competitividade e consequentemente conflitos por concorrências desleais.

Antes que um conflito ocorra, existem condições que podem incentivar ou proporcionar os mesmos. De acordo com CHIAVENATO (2009, p. 362) “existem três condições antecedentes que são inerentes à vida organizacional e que tendem a gerar conflitos”.

- **Diferenciação de atividades:** ao realizar tarefas diferentes as pessoas começam a desenvolver maneiras de pensar, sentir e agir não da mesma forma dos demais. Essas diferenças são provocadas também pelas buscas de aperfeiçoamento;
- **Recursos compartilhados:** toda organização tem recursos limitados que são divididos entre suas equipes. Quando uma equipe recebe mais do que outra, diminuindo os seus, tal cenário organizacional pode proporcionar uma competição interna pelos recursos e consequentemente conflitos;
- **Atividades interdependentes:** caso um grupo não finalize a sua parte do trabalho, haverá donos as demais etapas, principalmente quando outros grupos dependerem de processos anteriormente concluídos.

O gestor da organização pode identificar possíveis conflitos, e precisará entender as etapas de identificação, que são:

- **Conflito é percebido:** quando as duas partes entendem que o conflito existe, pois percebem que seus objetivos não são iguais aos dos outros, e que há oportunidade para interrompê-los ou até mesmo somar esforços pela superação dos desafios;
- **Conflito é experienciado:** nesta etapa o conflito já entendido gera sentimentos de raiva e hostilidade entre uma parte e outra;
- **Conflito é manifestado:** quando uma das partes manifesta o conflito com comportamento, interferindo ativa ou passivamente no mesmo.

O conflito inicialmente é reconhecido pelos envolvidos que entendem que o mesmo pode ser encerrado, porém se nenhuma atitude for tomada ele passa a ser experienciado, ou seja, ele gera um clima de hostilidade entre as partes envolvidas. Quando uma delas toma uma atitude a respeito do mesmo, o conflito é manifestado, o que interfere tanto direta como indiretamente na organização.

Dentro da empresa o conflito pode ser gerado através de alguns “gatilhos”, podendo ter resultados negativos ou positivos, esperando que o gestor ou líder possa identificá-los e utilizá-los, de forma que traga benefícios à organização, objetivando o alcance dos resultados. Segundo Chiavenato (2009 p. 209) “o conflito pode ter resultados construtivos ou destrutivos para as partes envolvidas, sejam elas pessoas, grupos ou organizações”. Assim o papel do administrador é atingir ao máximo os efeitos construtivos e diminuir os efeitos destrutivos, conforme pode ser visualizado no Quadro 02.

Os construtivos são os conflitos positivos, que despertam sentimentos de competitividade saudável e boas energias para o grupo. Todos se esforçam, para que os conflitos não comprometam os objetivos de todos.

Os destrutivos são os conflitos negativos e indesejáveis, os grupos vêem que seus objetivos estão sendo dificultados pela outra parte, tencionando as relações competitivas, gerando stress e comprometendo o bom clima organizacional.

A consequência desse cenário é desafiador, porque muitas vezes não se leva em consideração a necessária eficiência do trabalho, o que pode causar a redução do desempenho de todos os envolvidos.

Quadro 02: Consequências dos Conflitos

Consequências Potencialmente Construtivas	Consequências Potencialmente Destrutivas
• Estimula o interesse a curiosidade; • Aumenta a motivação para tarefa; • Desperta atenção para problemas; • Testa e reduz diferenças de poder.	• Provoca frustração e ansiedade; • Cria pressão; • Provoca desperdício de energia; • Gera distorções perceptivas.

Fonte: Adaptado pelas autoras, de Chiavenato (2009).

Após a identificação dos conflitos, deve-se fazer o possível para minimizar o lado destrutivo e negativo dos mesmos, aproveitando melhor o lado construtivo e positivo das divergências.

Considerações Finais

Este artigo se propôs a demonstrar como a cultura e as lideranças podem influenciar numa organização. Como as diferenças que existem entre os colaboradores podem contribuir para o surgimento de alguns conflitos, pois há nas organizações indivíduos com culturas diferentes, sejam religiosas, étnicas e outras características, que surgem no ambiente empresarial, que sofrem também influências externas. As organizações precisam estar preparadas para receber e lidar com os diferentes colaboradores e para isso é necessário ter sua missão, visão e valores bem definidos, pois são esses conceitos que formam sua cultura e fixam a mesma entre os colaboradores. Teve como objetivo também mostrar como a liderança exerce um papel essencial na adaptação desde o inicio das funções do individuo na organização até sua total capacitação, deixando o mesmo apto para exercer suas tarefas respeitando a cultura organizacional, além disso o líder é responsável pela identificação de possíveis conflitos, podendo intervir no mesmo com qualidade, e para isso é preciso ter habilidades necessárias para a gestão dos conflitos, evitando que os impactos negativos e prejudiciais para organização sejam minimizados e até mesmo eliminados. Ele ainda pode potencializar os impactos positivos que contribuirão para o bom desenvolvimento da empresa, incentivando a saudável competitividade. Com este artigo, as autoras puderam entender como os temas abordados são importantes

para que as organizações sejam melhores administradas, o que vai contribuir para o crescimento pessoal e profissional das mesmas, pois os conflitos são inerentes da natureza humana e saber lidar proativamente com os mesmos pode ser um fator determinante para se atinja um a melhor sociedade em todas as suas dimensões.

Referências Bibliográficas

BANOV, Márcia Regina. **Psicologia no gerenciamento de pessoas.** São Paulo: Atlas, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

_____. **Remuneração, benefícios e relações de trabalho:** como reter talentos na organização. 6 ed. São Paulo: Manole, 2009.

LACOMBE, Francisco; HEILBORN, Gilberto. **Administração:** princípios e tendências. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2013.

LOBATO, David Menezes *et al*. **Estratégia de empresas**. 9 ed. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2009.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos:** do operacional ao estratégico. 14 ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

MAXIMIANO, Antonio C. Amaru. **Teoria geral da administração:** da revolução urbana à revolução digital. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2012.

_____. **Introdução à administração**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MONTANA, Patrick, J, CHARNOV, Bruce, H. **Administração**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização.** 2 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

REIS, Ana Maria Viegas. et al. **Desenvolvimento de equipes**. 2 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

RIBEIRO, Antonio de Lima. **Teoria da administração.** 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

SOUZA, Paulo Roberto Menezes de. **A nova visão do coaching na gestão por competências:** a integração da estratégia. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2009.

TEIXEIRA, Gilnei Mourão. **Gestão estratégica de pessoas.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

Referências Webgráficas

MINISTÉRIO DA CULTURA. **Diversidade Cultural**; Ana de Hollanda e Márcia Rollemberg: “disponível em” <http://www.cultura.gov.br/artigos/-/asset_publisher/WDHIazzLKg57/content/diversidade-cultural-523513/10883>. 20 abr. 2015.

_____, **As diferenças entre um líder e um chefe**; José Roberto Marques: “disponível em” <http://www.ibccoaching.com.br/blog/desenvolvimento-de-lideranca/as-diferencas-entre-um-chefe-e-um-lider/>. 29 abr. 2015.

IBC – INSTITUTO BRASILEIRO DE *CHOACHING.* **O que é *Choaching***; IBC - Instituto Brasileiro de *Choaching*: “disponível em” <http://www.ibccoaching.com.br/tudo-sobre-coaching/coaching/o-que-e-coaching/ >. 13 abr. 2015.

_____

*Granduandas em Administração da Faculdade Carlos Drummond de Andrade
**Mestre em Engenharia de Produção pela Universidade Paulista (UNIP), tendo como área de concentração a Gestão da Qualidade / Planejamento Estratégico / Gestão de Pessoas / Empreendedorismo / Processos Organizacionais e Governança Corporativa. Pós-graduada em Psicologia Organizacional. Formada em Administração.
Email: giuseppinaadele@uol.com.br

BARBOSA, Edinea Merandivina.
FERREIRA, Eli.
TORQUATO, Edgley Ferreira.

COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR NOS SHOPPINGS CENTERS SÃO PAULO

Resumo

Este artigo tem como objetivo, colaborar na definição de estratégias de mercado dos Shoppings Centers. Constatou-se neste estudo que existe um número expressivo e padrão de razões que levam os consumidores aos Shoppings Centers. O comportamento do consumidor e suas preferências são objetos de estudo do Marketing, para atender, superar e antecipar tendências do mercado. Para compreender as variáveis que estimulam o consumidor para compras em Shoppings Centers e antecipar-se às necessidades vindouras, é preciso compreender a evolução das relações desse segmento com o público alvo. A transformação histórica e suas possíveis alterações, o cenário tende a ser favorável, com a redução das taxas de vacância, novos projetos em andamento e ofertas mais completas de serviços e produtos aos frequentadores, cada vez mais exigentes.

Palavras-chave: Shopping Centers. Comportamento do Consumidor. Tendências do Mercado. Necessidades. Desejos.

CONSUMER BEHAVIOR IN SHOPPINGS CENTERS SAO PAULO

Abstract

This article aims to collaborate in defining market strategies of Shopping Centers, it was found that there is a pattern of reasons that lead consumers to shopping centers. Consumer behavior and preferences, are the objects of study Marketing to meet, exceed and anticipate market trends. To understand the variables that encourage consumers to shop at shopping centers and to anticipate the future needs, it is necessary to understand the evolution of the relationship with the target audience. The historical transformation and its possible changes, the picture tends to be favorable to the reduction of vacancy rates, new projects underway and more complete offers services and products to visitors, increasingly demanding.

Keywords: Shopping Centers. Consumer behavior. Market trends. Needs. Wishes.

Introdução

O comportamento humano sempre foi alvo de estudos, tanto na teoria como na prática, a fim de possibilitar um melhor entendimento das ações realizadas pelas pessoas em determinadas situações, há vários motivos que condicionam as ações, com o passar do tempo, possíveis alterações provocadas pelo meio e as relações sociais proporcionam a cada individuo, uma nova percepção. O objetivo deste estudo é entender as razões das preferências de consumo dos frequentadores de Shopping Centers e o perfil dos mesmos.

É necessário compreender, os fatores que determinam o consumismo e a satisfação do consumidor. Compreender o comportamento humano, é um esforço desafiador.

Segundo Boone e Kurtz (1998, p.184), existem dois fatores determinantes que influenciam o comportamento do consumidor, os determinantes interpessoais são as influências culturais, sociais e familiares. Os determinantes pessoais incluem necessidades individuais, motivações, percepções, atitudes e autoconceito. Tanto a constituição psicológica individual como a influência de terceiros afetam o comportamento de compra.

O comportamento do consumidor é semelhante ao processo de decisão, e, à medida que, se identifica quem é responsável pela decisão de compra, facilitará as ações de marketing para atender a demanda do consumidor.

Neste artigo será abordado a história do comércio e o sistema de trocas, o processo de compra do consumidor, também o modelo de comportamento do consumidor, os tipos de tomadas de decisões, enfim, o processo de escolha do consumidor.

Para o consumidor o processo de compra inicia-se pela necessidade de se ter algo, pelo desejo ou por impulso. Para Giglio (2005, p. 172), existem algumas etapas antes, durante e depois da compra de algum bem ou serviço.Nas últimas três décadas, os pesquisadores de comportamento do consumidor focaram principalmente, a análise cognitiva no processo de decisão (BAGOZZI; DHOLAKIA, 1999), que envolve consciência e processamento deliberado (JOHAR; MAHESWARAN; PERACHIO, 2006). Outra corrente de pesquisadores propõe que as relações entre atributos, consequências e valores podem ser entendidas como retratos da motivação para as

decisões do consumidor, partindo do princípio de que as metas estão organizadas de maneira hierárquica, variando de um nível mais concreto até um nível mais abstrato de satisfação das necessidades. (GUTMAN, 1982, 1997; REYNOLDS; GUTMAN, 1988; BAGOZZI; DHOLAKIA, 1999; HUFFMAN; RATNESHWAR; MICK, 2000; LIGAS, 2000)

1. A PESQUISA

1.1 Problema de pesquisa

A corrida pelo espaço no comércio competitivo, surgiram os shoppings centers com diversos segmentos e tipos de estabelecimentos, objetivando a comercialização de várias mercadorias, e ainda, possibilitando que os clientes encontrem em um só lugar tudo de sua preferência, dentro dos seus hábitos de consumo para satisfazer suas respectivas necessidades e desejos.

Foi pensando na necessidade e preferências dos consumidores que os shoppings, se adaptaram e, para atrair mais pessoas implantaram os centros de convivência, as chamadas praças de alimentação e os cinemas, para oferecer aos clientes um ambiente de lazer, possibilitando um lanche rápido, almoço entre família, *happy hour* com os amigos ou simplesmente para entretenimento e satisfação.

Com o crescimento do número dos shoppings e da grande movimentação de clientes em busca de conforto, diversão, momentos de lazer para passar com a família, as praças de alimentação, não se adaptaram, tornando-se um problema para os usuários, ou seja, os frequentadores sentem-se irritados pelo espaço limitado, o mau atendimento, ambientes nem sempre limpos, falta de opção, a desorganização, a demora na higienização das mesas e o barulho.

Para isso, objetiva-se desenvolver um diagnóstico e propor ações de melhorias no curto, médio e longo prazo, através da análise do ambiente interno desses locais, visando conseguir uma maior conscientização dos diretores e colaboradores da empresa, bem como de seus clientes internos e externos. O que torna necessário a conscientização e o comprometimento de todos para atingir os objetivos propostos

visando proporcionar a todos os frequentadores dos shoppings centers um maior conforto e comodidade nos centros de convivência.

1.2 Objetivos Gerais

O trabalho teve como objetivo analisar o comportamento do consumidor de Shoppings Centers e traçar seu perfil, verificando seu comportamento de compra, desejos, necessidades, preferências, bem como se esse comportamento pode (ou não) ser influenciado por estratégias de marketing.

Identificar o grau de importância que os compradores dão aos atributos motivadores de compras, abordando aspectos tais como: variedade das lojas existentes nos shoppings, sua apresentação visual, preços praticados, facilidade de circulação pelos corredores, assim como qualidade dos produtos vendidos, disposição das lojas e a forma como os produtos são expostos, assim como qualidade do estacionamento, conforto, e os vários serviços prestados pelo shopping aos seus clientes, especialmente às praças de alimentação.

1.3 Objetivos Específicos

- Traçar o perfil dos consumidores;
- Identificar quais são os motivos, os fatores que influenciam o comportamento do consumidor frequentador de Shoppings Centers;
- Definir estratégias de posicionamento e desenvolver ações de marketing;
- Analisar o processo de escolha do cliente em Shoppings Centers;

1.4 Justificativas

A escolha por esse tema se deu pela necessidade de conhecer quais as preferências do consumidor, e os fatores que determinam o processo de compra, fatores culturais, fatores sociais, fatores pessoais, fatores psicológicos e a motivação que dada por um impulso interno ou por uma estimulação externa.

Para que se possa entender o cliente e os hábitos de consumo, deve-se compreender o comportamento do consumidor, assim será necessário primeiramente entendermos

os reais motivos que os levam às compras, ou seja, o que os motiva ao ato de comprar; este estudo pretende apresentar propostas adequadas aos interesses do consumidor.

1.5 Metodologia

Desenvolvida uma pesquisa bibliográfica com apoio de pesquisas webgráficas, acompanhadas de pesquisa de campo e estudo de caso, visando mostrar o comportamento de compra dos consumidores em Shoppings Centers.

1.6 Hipóteses

- Características comportamentais do consumidor influenciam as percepções e atitudes quanto à compra;
- A satisfação do consumidor depende do seu processo decisório da compra em si.
- Há a expectativa de que os fatores econômicos e condições do individuo assim como das famílias exerçam grande influencia nos comportamentos de consumo.
- As motivações de compra, muitas vezes, são originadas por necessidades.
- Quanto maior a impulsividade do indivíduo, maior será a intensidade de circulação dentro da loja ou do site.

1.7 Referencial Teórico

Para fundamentar o referencial teórico deste artigo foram utilizados os seguintes autores, conforme descrito a seguir:

Kotler e Keller (2000) e os 4P's, conceitos de Marketing, que ajudaram a entender a influência desses P's no comportamento do consumidor; Las Casas (2007), pela aplicação dos conceitos no mercado; Churchill e Peter (2000) descrevem os fatores que influenciam os consumidores; Solomon (2011) aborda a Hierarquia das Necessidades Humanas de Maslow. Rice (2009) demonstra que os clientes buscam

ambientes tranquilos para realizarem suas compras e para finalizar este referencial está baseado em algumas estratégias de marketing, como também o comportamento do consumidor em compras nos Shopping Center, a importância de identificar os principais fatores que influenciam o comportamento do consumidor, os estágios de processo de decisão no ato da compra.

2. BREVE HISTÓRIA DO COMÉRCIO E DO SISTEMA DE TROCAS

O comércio existe desde os primórdios da civilização no mundo, a época dos homens nas cavernas, havia a necessidade dos povos se alimentarem, fato que gerou o sistema de trocas, considerada a primeira forma de comércio. Desde o início da história da civilizada, o homem produzia para sua subsistência, e o que produzia a mais, tinha a finalidade de troca, com o intuito de se alimentar com outros produtos que não produziam.

Segundo Fran Martins apud Jorge Lobo (2000, pag.1), inicialmente o comércio era apenas local, realizado entre pessoas de uma mesma sociedade, os povos vizinhos, as civilizações e comunidades que viviam da agricultura, da pesca e da pecuária, normalmente cultivavam ou geravam um único produto específico. A atividade comercial atingiu várias regiões do mundo, através da circulação de mercadorias.

Figura 01: Escambo

Fonte: Vide webgrafia[4]

A prática era conhecida por Escambo[5], ou seja, realização de trocas comerciais sem envolvimento de moeda ou objeto que o substituísse por equivalência de valor. Esta

[4] Vide webgrafia

foi a forma original básica que o ser humano encontrou para solucionar um problema, utilizavam o excedente de cada comunidade para obter o que lhes faltava.

> O escambo força a auto-suficiência pela dificuldade da troca direta, isto sem pensarmos no tempo que se perderia nas transações. A moeda supera estas dificuldades e permite que cada um se especialize na produção em que for mais capaz. (MONTORO FILHO, 1992 p. 278)

Devido a essa situação e ao desenvolvimento da agricultura e da pecuária, as pessoas começaram a ter estoque de materiais, pois acabavam produzindo mais do que as suas necessidades. O desenvolvimento da agricultura permitiu a criação de ferramentas e novas técnicas que aumentaram a produtividade do cultivo de espécies vegetais, aumentando assim a disponibilidade, permitindo a criação de estoques maiores. Por isso, o desenvolvimento do sistema de trocas foi fundamental para que as pessoas daquela época tivessem a oportunidade de terem outro tipo de produto que elas não cultivavam.

Segundo Fran Martins (1991, p. 01) nessa época, os produtos se destinarem apenas à subsistência; isto é, não ocorria a troca de excedentes, o que se deu gradativamente.

> No início da civilização, os grupos sociais procuravam bastar-se a si mesmos, produzindo material de que tinham necessidade ou se utilizando daquilo do que poderiam obter facilmente da natureza para a sua sobrevivência alimentos, armas rudimentares, utensílios. O natural crescimento das populações, com o passar dos tempos, logo mostrou a impossibilidade desse sistema, viável apenas nos pequenos aglomerados humanos... Passou-se, então, à troca dos bens desnecessários, excedentes ou supérfluos para certos grupos, mas necessários a outros [...]. Inegavelmente, a troca melhorou bastante a situação de vida de vários agrupamentos humanos (MARTINS,1991 p. 01).

---

[5] Escambo é o termo utilizado para designar a prática da troca de serviços ou mercadorias**,** método de pagamento caracterizado pela permuta e que substitui o uso do dinheiro.

O sistema de trocas se tornou essencial para que todas as pessoas conseguissem atender às suas necessidades básicas, dessa maneira, as primeiras atividades comerciais foram baseadas nas trocas. Assim, um produtor de trigo, trocava o expediente de seu trabalho por feijão, arroz, peixes e carnes para suprir suas necessidades.

Figura 02: Primeiras formas do comércio moderno

Fonte: Vide webgrafia[6]

No sistema de trocas, o poder de barganha era essencial e valia bastante, pois, havia necessidade das duas partes entrarem em acordo, ou seja, as pessoas precisavam barganhar para conseguir uma melhor negociação.

Com o passar do tempo as necessidades das pessoas eram bem diferentes, o comércio começou a se tornar cada vez mais complexo e surgiu a necessidade mais tarde de inventar as moedas, devido a dificuldade de transportar mercadorias para trocas, considerando o volume que ocupavam e o desperdício causado no transporte. A moeda era estimada com grande valia, por todos da comunidade.
Com a expansão, das grandes navegações, surgiu a necessidade de se determinar um valor específico para as coisas, para dinamizar as trocas. E assim, nasceu a moeda que era usada como pagamento dos produtos. Era feita de forma que pudesse ser facilmente transportada, dividida e que durasse bastante tempo.

[6] vide wegrafia

Para os povos Astecas e Maias, por exemplo, a moeda era representada por sementes de cacau, por ser uma fruta apreciada e rara, suas sementes eram usadas na troca de mercadorias. Peles, fumo, óleo de oliva, sal, mandíbulas de porco, conchas, gado e até crânios humanos, foram utilizados como moeda. O ouro e a prata ganham rapidamente preferência devido à beleza, durabilidade, raridade e imunidade à corrosão.

Para Lopes e Rosseti (2002 p.18), mesmo em seu estágio mais primitivo era usada para intermediar processos rudimentares de troca, a moeda pode ser conceituada como um bem econômico qualquer que desempenha as funções básicas de intermediário de trocas, que serve como medida de valor e que tem aceitação geral.

Os primeiros registros do uso de moedas metálicas datam do século VII a. C., quando eram cunhadas na Lídia, reino da Ásia Menor, e também na região do Peloponeso, ao sul da Grécia. O papel-moeda (a cédula) surge no século IX na china. A Suécia é o primeiro país europeu a adotá-lo, no século XVII. Fácil de transportar e de manusear, o seu uso difunde-se com rapidez. Até então, a quantidade de moedas correspondia ao volume de ouro ou prata disponível para cunhagem.

Figura 02: CAESAR busto laureado voltado à esquerda e Augustus boi (*pecus*) caminhando

Fonte: Vide webgrafia[7].

[7] vide webgrafia

Segundo Lopes e Rossetti (1991 p.27), as moedas-mercadorias variaram amplamente de comunidade para comunidade e de época para época, sob marcante influência dos usos e costumes dos grupos sociais em que circulavam.

Na Idade Média, surgiu o costume de se guardarem os valores com um ourives, a pessoa que negociava objetos de ouro e prata. Este, como garantia, entregava um recibo. Com o tempo, esses recibos passaram a ser utilizados para efetuar pagamentos, circulando de mão em mão e dando origem à moeda de papel.

No Brasil, os primeiros bilhetes de banco, precursores das cédulas atuais, foram lançados pelo Banco do Brasil, em 1810. Tinham seu valor preenchido à mão, tal como, hoje, fazemos com os cheques. O importante papel que esse meio de pagamento ocupa, hoje, na economia, deve-se às inúmeras vantagens que proporciona, facilitando a movimentação de grandes somas, impedindo o entesouramento do dinheiro em espécie e diminuindo a necessidade de troco, por ser um papel preenchido à mão, com a quantia de que se quer dispor.

> O dinheiro é uma coisa curiosa. Ele disputa com o amor, a primazia de dar ao homem o maior prazer. E rivaliza com a morte na condição de ser sua maior fonte de ansiedade e angústia. Em toda a história, ele tem oprimido praticamente todas as pessoas de duas maneiras: ou é abundante e muito instável, ou então é estável e muito escasso'. ...todavia, para muitos, tem havido um terceiro motivo de aflição: para estes, o dinheiro tem sido ao mesmo tempo tão instável quanto escasso. (JOHN KENNETH GALBRAITH EM "A ERA DA INCERTEZA" 1810, p, 85).

Hoje o dinheiro, seja em que forma se apresente, não vale por si, mas pelas mercadorias e serviços que pode comprar. É uma espécie de título que dá a seu portador a faculdade de se considerar credor da sociedade e de usufruir, através do poder de compra, de todas as conquistas do homem moderno.

Assim, através da criação da moeda o comércio teve um crescimento muito importante nas sociedades, que colaborou no desenvolvimento de novas tecnologias, técnicas e principalmente no processo de globalização. A tecnologia atual transformou as formas de pagamento, parte relevante da população utiliza o dinheiro virtual, em

forma de cartões, pagamentos e transferências bancárias via internet, não sendo mais necessário o transporte da moeda física.

2.1 O conceito de marketing: origem

Em inglês, market significa "mercado", e por isso o marketing pode ser compreendido como o cálculo do mercado ou uso do mercado. O marketing estuda as causas e os mecanismos que regem as relações de troca (bens, serviços ou ideias) e pretende que o resultado de uma relação seja uma transação (venda) satisfatória para todas as partes que participam no processo.

Para Kotler e Armstrong (2007, p.4), atualmente, o marketing pode ser entendido como uma forma de compreender o cliente e de satisfazer suas necessidades e desejos. É o processo pelo qual as empresas criam valor para os clientes e constroem fortes relacionamentos com eles para capturar o seu valor de volta.

Apesar disso, marketing significa mais que vender, porque a venda é um processo de sentido único. O marketing é um processo com dois sentidos. A venda se apoia em ações de curto prazo. O marketing é uma atividade a médio e longo prazo. O objetivo final é assegurar a obtenção do maior benefício possível. No marketing são aplicados conhecimentos avançados a respeito da prospecção de mercados e a sondagem de opiniões.

Segundo Kotler e Keller (2006, p. 04) o marketing envolve a identificação e a satisfação das necessidades humanas e sociais, sendo definido de uma maneira simplista pelo autor, como uma forma de suprir necessidades lucrativamente. Neste sentido, Casas (2007, p.15) menciona que:

> Marketing é a área do conhecimento que engloba todas as atividades concernentes às relações de troca, orientadas para a satisfação dos desejos e necessidades dos consumidores, visando alcançar determinados objetivos da organização ou indivíduo e considerando sempre o meio ambiente de atuação e o impacto que estas relações causam no bem-estar da sociedade (CASAS, 2007 p.15).

Conforme Kotler e Keller (2009), o marketing é definido como um processo social que visa satisfazer às necessidades e os desejos de pessoas e organizações, através do desenvolvimento da troca livre e competitiva de produtos e serviços que geram valor para as partes envolvidas no processo.

O marketing almeja identificar e satisfazer as necessidades e desejos dos consumidores, mas para tanto é necessário compreender duas variáveis de fundamental importância neste processo, as necessidades e o seu comportamento. Compreender o consumidor facilita à empresa identificar qual produto ou serviço seu cliente está procurando para satisfazer um desejo pessoal; por sua vez, compreender seu comportamento é vital para elaboração, e posterior implantação, de programas eficientes de marketing que influenciem na tomada de decisão.

O Marketing é uma área com infinitas possibilidades para todos os tipos de empresas e com diferentes poderes de investimentos. Os resultados são milhares, mas existe sempre uma ou mais formas efetivas de se implementar os conceitos do marketing em qualquer empresa ou instituição.

No marketing são aplicados conhecimentos avançados a respeito da prospecção de mercados e a sondagem de opiniões. O marketing é uma filosofia: uma postura mental, uma atitude, uma forma de conceber as relações de troca. É também uma técnica: um modo específico de executar uma relação de troca (ou seja, identificar, criar, desenvolver e servir a procura). O marketing pretende maximizar o consumo, a satisfação do consumidor, a escolha e a qualidade de vida.

2.2 Definição de Pesquisa de Marketing

Definimos pesquisa de marketing como a ação por meio da qual as empresas identificam e definem oportunidades, geram ou avaliam ações de marketing e monitoram o desempenho dos produtos ou serviços oferecidos ao consumidor. Deste modo a empresa pode descobrir, na prática, as necessidades e desejos dos consumidores e se os produtos hoje oferecidos satisfazem a estas necessidades e desejos.

A pesquisa de marketing desempenha dois importantes papéis no sistema de marketing, conforme McDaniel & Gates (2003 p.8), em primeiro lugar, faz parte do processo de feedback da inteligência de marketing, abastecendo os tomadores de decisões com dados atuais, e fornecendo percepções para as mudanças necessárias. Em segundo lugar, a pesquisa de marketing é a principal ferramenta para explorar novas oportunidades de mercado.

> Pesquisa de marketing é o planejamento, coleta, análise e apresentação sistemática de dados e descobertas relevantes sobre uma situação específica de marketing enfrentada por uma empresa. Observe-se que os passos para a realização da pesquisa levarão a resultados relevantes que irão contribuir como fonte de dados para um bom planejamento de marketing, o que visa entender melhor os clientes e atender suas necessidades e desejos, sempre melhor do que fariam seus concorrentes. (KOTLER 1998, p. 114).

É possível concluir que a pesquisa de marketing é mais abrangente, pois pode investigar o público (clientes atuais, potenciais ou ex-clientes), o preço, o produto, canais de distribuição, concorrência, entre outros. Porém, é através da pesquisa de Marketing que podemos entender melhor o comportamento do consumidor na realização das compras.

2.3 Comportamento do Consumidor

Comportamento do consumidor é a reação das pessoas ou grupos antes, durante e depois, de comprarem produtos, bens e serviços, é um processo que ocorre por diversas razões, de natureza interna ou ambiental e estes interferem na decisão de compra.

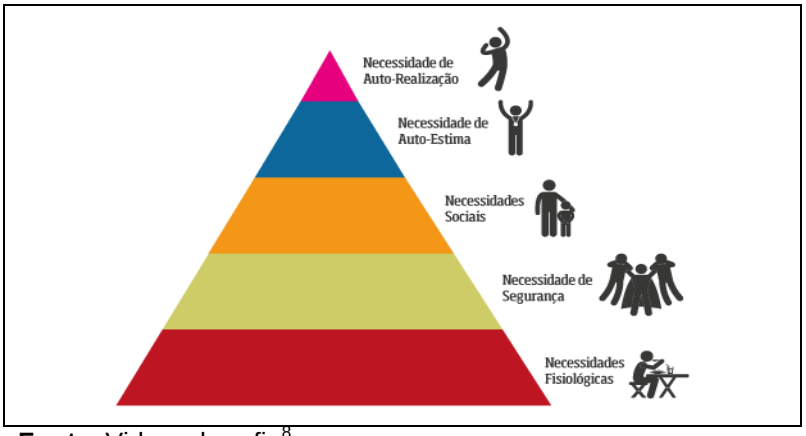
A finalidade deste item é entender o comportamento do consumidor, quais os principais fatores que exercem influência na sua decisão, os hábitos de consumo envolvendo necessidades físicas e emocionais realizadas no processo de decisão de compra e uso dos produtos e serviços para satisfação de suas necessidades e desejos.

Solomon (2011, p. 680) define que o comportamento do consumidor origina-se da Hierarquia das Necessidades.

> A abordagem mais influente e conhecida sobre a motivação foi proposta por Abraham Maslow, conhecida como a hierarquia de necessidades de Maslow que foi originalmente desenvolvida para compreender o crescimento pessoal. Posteriormente os profissionais do marketing adaptaram esta abordagem para a utilização no estudo da motivação dos consumidores (SOLOMON, 2011).

A partir da Hierarquia de Necessidades de Maslow fica claro observar que refere-se a uma pirâmide que representa uma divisão hierárquica a respeito das necessidades humanas. Na base da pirâmide estão as necessidades de níveis mais baixos, sendo que, apenas quando satisfeitas escala-se em direção às hierarquias mais altas que serve para atingir a auto-realização que é o nível mais alto, conforme descrito a seguir.

Figura 03: Pirâmide Abraham Maslow



Fonte: Vide webgrafia[8].

O ser humano busca sempre melhorias para sua vida. Dessa forma, quando uma necessidade é suprida aparece outra em seu lugar; tais necessidades são

[8] Vide webgrafia[8].

representadas na pirâmide hierárquica. Quando as necessidades humanas não são supridas sobrevêm sentimentos de frustração, agressividade, nervosismo, insônia, desinteresse, passividade, baixa autoestima, pessimismo, resistência a novidades, insegurança e outros. Tais sentimentos negativos podem ser recompensados por outros tipos de realizações.

Nesse mesmo sentido, Solomon (2011, p. 88), indica que o marketing com base neste conhecimento pode impulsionar as decisões de compra, influenciando o comportamento do consumidor.

> Pode-se compreender necessidade como um motivo biológico básico e o desejo como o modo que nos foi ensinado pela sociedade para satisfazer essa necessidade. Ou seja, a necessidade já existia inicialmente. Assim, a tarefa dos profissionais do marketing consiste simplesmente em recomendar modos de satisfazer as necessidades a partir de sua identificação. O marketing não objetiva criar tais necessidades, mas sim criar a consciência de sua existência (SOLOMON, 2011).

Como se pode observar nas citações em destaque, há um consenso no sentido de que o conhecimento do comportamento do consumidor, é fundamental para a escolha da estratégia de marketing adequada.

Segundo Kotler (1998 p. 53), a área do comportamento do consumidor estuda como pessoas, grupos e organizações selecionam, compram, usam e descartam produtos, serviços, ideias ou experiências para satisfazer suas necessidades e desejos.

Se os consumidores são diferentes uns dos outros, são as suas diferenças que vão determinar seus atos de compra e seus comportamentos em relação às outras pessoas no mercado de consumo. Um dos processos básicos do comportamento é a motivação, talvez o primeiro ponto a ser estabelecido.

É preciso, então, ter em mente que o consumo é uma das múltiplas ações que permeiam o dia a dia do ser humano. As pessoas têm infinitas motivações para buscar ambições, para conquistar espaços e para a realização pessoal.

Avaliar, detalhadamente, todos os fatores que possam influenciar o comportamento de um cliente dará o embasamento ideal para a composição das estratégias de marketing do negócio.

2.4 Fatores que influenciam o Comportamento do Consumidor

O uso dos elementos do marketing tem como objetivo estabelecer a ligação da comercialização com a satisfação do consumidor, com o intuito de criar trocas lucrativas, essas atividades influenciam o processo de compra.

O consumidor é influenciado por vários fatores que podem determinar a sua decisão de compra, como as classes sociais a que pertence, as variáveis sociais, econômicas e culturais.

Neste caso, os estímulos são percebidos através do *mix* ou composto de marketing, os 4Ps (preço, produto, praça e promoção), estímulos econômicos, tecnológicos, político e cultural, as características dos consumidores (culturais, sociais, pessoais e psicológicas), o processo de decisão do consumidor (reconhecimento do problema, busca de informações, avaliação de alternativas, decisão de compra e comportamento pós-compra) que já foi abordado anteriormente, e, por último as decisões do comprador (escolha do produto, escolha da marca, escolha do revendedor, freqüência de compra e montante de compra).

Para Churchill e Peter (2000, p.93), o fator cultura que influência no comportamento conforme citação:

> Uma sociedade é influenciada pelo comportamento das pessoas através da sua cultura. A cultura é um complexo de valores e comportamento aprendidos que são usados em comum por uma sociedade e destinam-se a aumentar sua probabilidade de sobrevivência. Os indivíduos mostram sua cultura ao afirmar que tem por importante seus costumes e práticas. A sociedade transmite informações sobre valores e comportamentos que possuem, por meio da família e de instituições religiosas e educacionais A cultura possui alguns valores: Realização e sucesso, Atividade, Eficiência e praticidade, Progresso, Conforto material, Individualismo, Liberdade, Homogeneidade, Humanitarismo, Juventude, Boa forma física e saúde. (CHURCHIL E PETER, 2000)

Conforme Philip Kotler (2000, p. 183) também define os fatores sociais como um dos influenciadores do comportamento consumidor, que são grupos de referência, família, papéis sociais e status.

> Diz que classe social é a estratificação social das sociedades humanas. São divisões relativamente homogêneas e duradouras de uma sociedade, que são ordenadas hierarquicamente e cujos membros compartilham valores, interesses e comportamento similares. As classes sociais têm alguns aspectos: as pessoas pertencentes a cada uma delas tendem a um comportamento mais semelhante, comparando-se com indivíduos de outra classe; as pessoas são percebidas como ocupando posições inferiores ou superiores conforme suas classes sociais; a classe social de uma pessoa é indicada por um conjunto de variáveis, como ocupação, renda, riqueza, educação e orientação de valor, em vez de por uma única variável; os indivíduos podem mover-se de uma classe social para outra, para cima e para baixo, durante sua vida. (KOTLER 2000, p.183)

Segundo (Churchill e Peter, 2000, p. 160),os grupos de referência são os principais que influenciam direta e indiretamente sobre as atitudes dos consumidores na hora do compra. As pessoas participam de muitos grupos; família, clubes e organizações. A posição das pessoas em cada grupo pode ser definida como um papel a ser desempenhado na sociedade em termos de status. Um papel consiste nas atividades esperadas que uma pessoa possa desempenhar, cada papel carrega um status.

> São grupos de pessoas que influenciam os pensamentos, sentimentos e comportamentos de um consumidor. Por exemplo, os adolescentes costumam usar seus amigos como grupo de referência para decidir que roupas são atraentes ou se é bom frequentar determinada danceteria (CHURCHIL E PETER, 2000, p. 160).

Considerando as teorias acima, associadas ao comportamento do consumidor e suas preferências e trazendo-as para o mercado atual, sabendo-se do aumento do nível de exigência dos consumidores, sabidamente mais informados, propõe-se uma comunicação mais eficaz, buscando despertar o interesse do consumidor para o ambiente propiciado, de forma clara e atraente. A preparação de ambiente adequado

para o público diversificado e o estudo prévio de suas reais necessidades e interesses.

3. O SEGMENTO DOS SHOPPING CENTERS

3.1 Shopping Centers

Segundo dados da Associação Brasileira de Shopping Centers – ABRASCE, em 2015 o número de visitas foi superior de 444 milhões nos shoppings, gerando mais de 1.032.776 empregos com um faturamento de cerca 151,5 (em bilhões de reais/ano).

Shopping Center, segundo Associação Brasileira de shopping centers (ABRASCE), é classificado como um centro de compras, ou seja, uma reunião, em um único conjunto arquitetônico, de lojas comerciais, opções de lazer, serviços de utilidade pública, entre outros. Para ABRASCE, o Shopping Center representa a vanguarda do varejo, além de ser destaque na economia mundial.

De uma maneira geral os shoppings centers precisam de um mix equilibrado de lojas para atender de forma satisfatória às necessidades do mercado, desde o nível de serviço aos produtos comercializados. As lojas devem ser planejadas de forma a atender a um amplo conjunto de necessidades do consumidor, contrapondo-se, dessa forma, às aglomerações espontâneas de varejistas. O shopping center é considerado como um tipo de varejo especial.

Segundo Rice (2009, p.73), os clientes procuram ambientes tranquilo como segue:

> Os clientes procuram por ambientes varejistas que não sejam estressantes, onde possam estar emocionalmente desarmados e que se sintam seguros. A consequência disso é positiva para lojas e shopping centers onde se criam esses ambientes desejáveis com um volume de vendas maior que os dos demais locais de compra altamente estressantes. A solução para os shoppings é criar um ambiente onde o cliente fique tranquilo e possa ser produtivo no tempo que destinou à visita ao shopping (RICE, 2009, p.73).

Nos shopping centers brasileiros há uma grande preocupação com aspectos ligados à segurança, provavelmente pelos altos índices de criminalidade das grandes cidades, portanto, proporcionar a sensação de segurança, além de maior interação com o cliente, oferecendo o espaço adequado em termos ambientais.

3.2 Números do setor

Segundo a ABRASCE (2016), de acordo com as pesquisas, 67% dos centros de compras inaugurados em 2015 estão concentrados no interior e em regiões metropolitanas. Os shoppings centers do sudeste contribuem com o maior faturamento do setor: R$: 87 bilhões. O segundo melhor desempenho foi da região do Nordeste, com 25,8 bilhões, seguida pela região sul R$: 18,17 bilhões, Centro-Oeste R$: 13,50 bilhões e região norte R$: 6,9 bilhões. Destaca-se a Região Nordeste com o maior faturamento médio por shopping centers R$: 322,6 Milhões, seguida pelo Sudeste R$: 298 Milhões e Centro - Oeste R$: 270,80 Milhões.

A pesquisa permitiu constatar que 67% das inaugurações em 2015, foram fora das capitais, no fim de 2015, 48% dos shopping estavam localizados em capitais e 52% em outras cidades. Em 2016, dos lançamentos, 23 estão em cidades com menos de 500 mil habitantes. Esses dados revelam uma tendência de migração dos Shoppings para fora das capitais e ou grandes centros, em busca de cidades menores. Na pesquisa divulgada também foi possível identificar a tendência de transformar os centros comerciais em núcleos de convivência. Segundo o Censo 2015-2016, 34 % dos Shoppings Centers fazem parte de um complexo multiuso, muitos incluem condomínio empresarial (69%), hotel (38%), centros médicos / laboratórios (20%), condomínios residenciais (23%), faculdades/universidades (18%). O número de visitas saltou de 431 milhões em 2014, para 444 milhões em 2015, alta de 3,2%.

Considerando a evolução evidenciada na pesquisa, além do perfil de consumo, também observa-se um crescimento em quantidade de lojas, salas de cinema, número de vagas e espaço voltados para entretenimento, ficando evidente a mudança na configuração dos Shoppings Centers, com objetivo de adaptarem-se aos interesses do público-alvo, oferecendo serviços e lazer no espaço, favorecendo a

circulação de maior números de potenciais compradores, bem como, aumento o faturamento total.

3.3 O perfil dos shoppings centers no Brasil

- Shopping centers em operação: 538;
- Número de cidades com Shoppings no Brasil: 196;
- Faturamento total do Brasil: R$: 151,5 bilhões;
- 89% estabelecimento tradicional, 11% especializado (outlets, lifestyle e temáticos);
- Existem mais de 98.200 lojas;
- Existem 870.463 vagas de estacionamento;
- 2.631 salas de cinema;
- 1.035.138 funcionários
- 100.707 lojas

3.4 Perfil dos frequentadores

Segundo o IBOPE, 11 milhões de pessoas circulam diariamente pelos Shopping Centers do país, buscando produtos, lazer, serviços e alimentação. As classes A e B respondem, conjuntamente por 79% dos frequentadores, somando-se a classe C1, chegamos a 93%. A renda média é de R$: 6.550,00, a faixa etária predominante está entre 17 e 24 anos (30%), seguida de 25 a 34 anos (23%), 35 a 44 anos (20%), 45 a 54 anos (14%) e acima de 55 anos (13%), embora estes respondam por (19%) das vendas. As principais motivações deste público são: compras (40%), passeio (16%), Alimentação (15%), Serviços (10%), pagamento de contas (5%), bancos (5%), cinema (4%).

O crescente interesse dos frequentadores de entretenimento, alimentação, serviços e passeio, hoje representam 55% das principais motivações para a ida aos Shoppings, superam os 40% com interesse em compras não relacionadas. O público alvo tem diversidade na faixa etária entre 17 e 34 anos, com 53%, porém a faixa acima de 44 anos, representam 27% com participação de 19% das vendas.

Segundo a Associação Brasileira de Shopping Centers (ABRASCE 2016), O mercado de Shopping Center despertou para cidades com até 500 mil habitantes, em 2016, das 40 inaugurações 42,50% serão em cidades com este perfil.

3.5 Tendências do mercado de Shopping Centers

- 578 O total de Shoppings Centers;
- Dos 40 Shoppings Centers previstos 17 estão em localidades que receberão o primeiro Shopping Center;
- 58% das inaugurações estão em cidades com até 500 mil habitantes.

4 ESTUDO DE CASO

4.1 Implementação de modelos diferentes de Shopping

A Diretora de shopping Ana S. de Magalhães, inspirou-se buscando a criar um ambiente diferenciado de uma praça de alimentação tradicional, precisando avaliar novas tendências, onde conseguiu realizar no Shopping Cidade Jardim. Reinventou o conceito de praça de alimentação e criou um ambiente gastronômico com restaurantes estrelados, como Kosushi, a Adega Santiago, a padaria belga Le Pain Quotidien além de um Food Hall inédito no Brasil onde 28 operações gastronômicas dividem espaço em um ambiente único.

Criou um conceito diferente devido à exigência dos clientes, que queriam mais diversidade nos Shoppings, então implementou um modelo de Centro de convivência com comidas rápidas para resolver o dia a dia do consumidor, pois hoje há mais clientes exigentes, e com isso tem a necessidade de implementar novos conceitos ou modelos diferentes para todas as classes sociais, pois a inovação gera solução e agrada a todos.

Independentemente da condição financeira e da classe social de cada cliente podemos afirmar que todos eles são exigentes e conhecem o que estão consumindo, hoje os clientes procuram inovação, e para os empreendedores inovação no Shopping Cidade Jardim é uma palavra de ordem.

Os consumidores buscam um shopping por que querem um bom serviço, um produto de qualidade e um lugar aconchegante. É difícil de ter todos esses requisitos em um mercado tão competitivo, tão concorrido, mas para isso as empresas buscam cada vez mais inovação. É necessário que apresente aos clientes várias opções, para vários tipos de bolsos, afinal de contas as pessoas procuram os shoppings porque que proporcionam entretenimento.

Para compor um mix de produtos que atenda de fato todos os gostos, paladares, e traga qualidade de vida aos consumidores, deve se criar segmentos diferenciados para agradar aos consumidores, pensado em sair do convencional, criando mais qualidade de vida e saúde aos clientes, pois o consumidor exigente está em busca de opções que caibam no seu bolso, que traga entretenimento e qualidade no produto oferecido.

Os Shoppings tem tudo que os consumidores buscam, pois apresentam diversos tipos de produtos, diversas marcas, diversas formas e diferentes conceitos.

Uma das tendências para o setor é a mudança de formato dos tradicionais Shoppings Centers: de grandes construções fechadas, passariam a estabelecimentos com interação com o ambiente. São locais com iluminação natural, aproveitamento da ventilação externa e, em alguns casos, até com espaços a céu aberto. Dessa forma o cliente teria uma experiência de compra mais agradável, provocando um sentimento de que ele está numa praça de bairro ou nos antigos centros comerciais de rua, com o adicional de que há muito mais segurança e conforto. Um dos objetivos desse formato é atender clientes que valorizam um estilo de vida mais natural. Outro atrativo é que as empresas que administram esse formato buscam oferecer um portfólio variado de serviços e lojas dentro desses empreendimentos, de forma que possa gerar mais valor ao cliente.

O Shopping Cidade Jardim, em São Paulo, é um centro de compras inspirado nas ruas mais elegantes do mundo. Não por acaso, as lojas ficam todas de frente para jardins modernos, criando, assim, um clima que mistura charme e sofisticação, trazendo comodidade para resolver as questões práticas do dia a dia em um espaço com aclamado projeto arquitetônico e paisagístico, e por isso gerou o sucesso.

4.2. Estímulo / Resposta

Os Shoppings Centers buscam elaborar ações nas redes sociais, nas mídias escritas e faladas promoções para chamar atenção dos seus clientes e estimula-los a saírem da sua zona de conforto para que possam mudar seus pensamentos em relação ao seu comportamento, fazendo com que os consumidores possam conhecer novos produtos e as novas formas que os produtos serão lançados e apresentados ao público.

As promoções estimulam a demanda, como hoje o consumidor está mais propenso a comprar, a diferenciação ganha cada vez mais importância. Não é possível construir relevância para a marca quando o orçamento é construído apenas com base nas datas de calendário, como o sorteio de carros no Dia das Mães. E é assim que vemos todos os anos, a maioria dos shoppings lotados, pois oferecem prêmios aos consumidores e estimulam assim o comportamento do consumidor para as compras.

Considerações Finais

O mercado continua favorável, mesmo diante das incertezas atuais, há projeções de crescimento e ampliação de regiões da presença de Shopping Centers, com grande concentração do número de frequentadores sendo jovens até 35 anos, em plena atividade profissional, com renda acima da média nacional, revelando que o público frequentador também é atualizado, gosta de lazer, busca qualidade de vida. Podemos concluir que os Shoppings deverão caminhar no sentido de socialização, permitindo acesso a tecnologias atuais e maior interação com o seu público alvo, bem como adaptar-se para as tendências do consumo, oferecer serviços qualificados, segurança e espaços ao ar livre, gerando maior sensação de liberdade e conforto, mantendo o consumidor por mais tempo no local e aumentando consideravelmente a conversão em vendas. O comportamento do consumidor é altamente influenciado pelo ambiente e circunstâncias, será necessário criar uma aproximação do consumidor e o ambiente de Shopping Center, permitindo um grau elevado de satisfação, além de agregar novas tecnologias, será importante se aproximar do cliente com ações de comunicação e de fidelização.

Referências Bibliográficas

BAUDRILLARD, Jean. **A sociedade de consumo**. Rio de Janeiro:Editora Edições 70, 2010.

BOONE, Louis E.; KURTS, David. **Marketing contemporâneo**. 8. ed. São Paulo: LTC, 1998.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CHURCHILL JR., Gilbert A.; PETER, J. Paul. **Marketing**: criando valor para os clientes. São Paulo: Saraiva, 2000.

GALBRAITH, John Kenneth.(1975**). Moeda:** de onde veio para onde foi. 2 ed. São Paulo: Editora Pioneira, 1997.

GALBRAITH, John Kenneth (1977). **A era da incerteza.** 8 ed, São Paulo: Editora Pioneira, 1988.

GIGLIO, Ernesto Michelangelo. **O Comportamento do consumidor**. 3. ed. São Paulo. Editora Thomson, 2005.

HARARI, Yuval Noah 1976; **Sapiens:** Uma breve história da humanidade, Tradução MARCOANTONIO, Janaina. 8 ed. Porto Alegre: RS: L&PM, 2015.

HERMETTO, Clara M, MARTINS, Ana Luisa; **O livro da psicologia.** São Paulo: Globo, 2012.

KARSAKLIAN, Eliane. **Comportamento do consumidor**. 2.ed. 5. reimp. – São Paulo: Atlas, 2011.

KOTLER Philip. **Administração de marketing:** A edição do novo milênio. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

_____. **Administração de marketing:** análise, planejamento, implementação e controle. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

_____; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing.** 9. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 2003.

_____. Kevin Lane. **Administração de marketing.** 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

_____; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing.** 12. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2007.

KOTHER, Philip; KELLER, Kevin; tradução YAMAMOTO, Sônia Midori; Revisão Técnica CRESCHELLI, Edson. **Administração de marketing**. 14 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi, **Marketing de serviços**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

_____. **Administração de marketing:** conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira. São Paulo: Atlas, 2012.

LOPES, João do Carmo e ROSSETI, José Paschoal. **Economia monetária**. São Paulo: Editora Atlas, 2002.

MARTINS, Fran (atualizador: Jorge Lobo). **Curso de direito comercial**. 25. ed. Rio de Janeiro. Editora Forense, 2000.

MARTINS, Fran. **Títulos de crédito**. 16. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2013.

MCDANIEL, Carl; GATES, Roger. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

MONTORO FILHO, André F; **Contabilidade social:** uma introdução à macroeconomia. São Paulo: Atlas, 1992.

RICE, Candace K., **Shopping center:** Marketing, Mix de produtos, seleção de lojistas e apoio a localização,. São Paulo: GS&MD. Gouvêa de Souza, 2009.

SOLOMON, Michael R. **O comportamento do consumidor:** comprando, possuindo e sendo. 9. ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.

Referências Webgráficas

SENNA, Robson Miguel (Mestre); Misabellc Biblioteca; Disponível em: http://misabellc-biblioteca.blogspot.com.br/2009_11_01_archive.html; acesso em: 05 Maio 16.

BORSATTO, E. G. Profº; Filosofia do Marketing; Disponível em:

https://filosofiadomarketing.wordpress.com; acesso em: 05 Maio 2016.

AUCTIONS, Bentes; Das moedas de contagem às primeiras moedas metálicas; Disponível em: http://www.mbaeditores.com/2013/02/o-valor-do-dinheiro.html; acesso em: 05 Maio 2016.

BARBOSA, André; Pirâmide de Maslow e a Teória das Necessidades: Disponível em: http://www.mood.com.br/piramide-de-maslow/; acesso em: 03 maio 2016.

Revista Oficial da Indústria de Shoppings Centers, nº 2015 Março 2016, ABRASCE 40 anos; Disponível em: http://www.portaldoshopping.com.br/; acesso em 07 Abril 2016.

HOLAYAMA, Luciene Missae - Satisfação dos consumidores em estabelecimento varejista moveleiro na empresa comércio de móveis Glória Ltda. Firb, São Paulo, 2004. Disponível em: http://www.escavador.com; acesso em: 01 Maio 2016.

BRUZZESI, Vicente Humberto.

EMPREENDEDORISMO E A EDUCAÇÃO SUPERIOR TECNOLÓGICA

Resumo

O ensino de Empreendedorismo nos cursos de graduação em nível superior tem-se tornado cada vez mais frequente, tendo como explicação as mudanças ocorridas no setor produtivo no final do Século XX trazendo consigo um aumento significativo no nível de emprego. E por conta dessa nova ordem econômica motivada pelo avanço tecnológico, economia globalizada e mudanças nas questões sociais e culturais, surge o Empreendedorismo como área do conhecimento que dissemina a cultura empreendedora e prepara os potenciais empreendedores para se estabelecerem por conta própria em função do desemprego que tem se acentuado a cada ano. Porém, mesmo sendo um dos temas mais discutido e divulgado nos últimos tempos, o seu ensino em nível de graduação tecnológica traz algumas dificuldades e desafios que são tratados neste ensaio acadêmico. Motivados ainda pela visão do emprego e não do estabelecimento por conta própria, os alunos tem um certo distanciamento do tema, e por conta disso em caráter inconsciente colocam algumas barreiras no processo de ensino-aprendizagem. O desenvolvimento deste material mostra como estreitar as partes envolvidas nesse processo com objetivo de obter o melhor resultado possível nos debates e transmissão do conhecimento sobre os assuntos que envolvem o Empreendedorismo.

Palavras-chave: Cultura Empreendedora. Ordem Econômica. Avanço Tecnológico.

ENTREPRENEURSHIP AND HIGHER TECHNOLOGICAL EDUCATION

Abstract

The teaching of entrepreneurship in undergraduate courses at the higher level has become increasingly frequent, having as an explanation the changes occurred in the productive sector in the late twentieth century bringing with it a significant increase in the level of employment. And because of this new economic order motivated by technological advancement, globalized economy and changes in social and cultural issues, entrepreneurship emerges as an area of knowledge that disseminates the entrepreneurial culture and prepares potential entrepreneurs to establish themselves as a result of unemployment. Has been accentuated every year. However, even though it is one of the most discussed and publicized topics of recent times, its teaching at the technological undergraduate level brings some difficulties and challenges that are addressed in this essay. Still motivated by the vision of employment rather than self-employment, students have a certain distance from the subject, and because of this, they unconsciously place some barriers in the teaching-learning process. The development of this material shows how to narrow the parties

involved in this process in order to obtain the best possible result in the debates and transmission of knowledge on the subjects that involve Entrepreneurship.

Keywords: Entrepreneurial Culture. Economic Order. Technological progress.

Introdução

Este trabalho acadêmico descrever o processo histórico da origem e introdução do conceito de Empreendedorismo no território nacional e também como a cultura empreendedora tem contribuído para a criação de pequenos negócios duradouros e também para a economia de nosso país.

O trabalho em si, aborda fundamentalmente o ensino do Empreendedorismo no Brasil e a relação entre docentes e discentes nesse processo de ensino, fundamentada em pesquisa de campo elaborada e aplicada pelo autor deste trabalho.

A divisão do trabalho em partes distintas permite aos leitores uma sequência de informações que somadas e absorvidas lhes permite pleno entendimento do seu objetivo central.

1. EMPREENDEDORISMO

O Empreendedorismo como área do conhecimento tem sido de fundamental importância para os pequenos e microempresários no que diz respeito às técnicas e orientações para a criação e gestão de empreendimentos que venham a ter um longo tempo de vida útil e também possam contribuir de forma significativa para a economia nacional.

1.1 Conceito de Empreendedorismo

Segundo Timmons (1994), “O Empreendedorismo é uma revolução silenciosa, que será para o Século XXI, mais do que a Revolução Industrial foi para o Século XX”.

O termo “Empreendedorismo” é uma livre tradução da palavra *entrepreneurship*, que quer dizer “aquele que assume riscos”. Designa uma área de enorme abrangência e trata de diversos temas, tais como:

- Criação de empresas;
- Geração de auto-emprego;
- Prática do empreendedorismo comunitário;
- Intra-empreendedorismo;
- Políticas governamentais de apoio às pequenas e microempresas.

Pode se dizer também que o Empreendedorismo é uma área do conhecimento que estuda os empreendedores e seus empreendimentos.

Do lado dos empreendedores, o empreendedorismo define o perfil e as características de personalidade que um indivíduo deve ter e que contribuem para o sucesso de seu negócio.

Por outro lado, quanto aos empreendimentos, o empreendedorismo contribui para a criação de pequenas e microempresas que venham a penetrar num determinado mercado com objetivos claros, estratégias definidas, competências pessoais e organizacionais compatíveis com o grau de concorrência existente; através de uma modelagem compatível com os recursos disponíveis e exigências do mercado. Essas condições são de extrema importância para o sucesso do novo negócio em função de sua viabilidade lógica e econômica, e também da sobrevivência pelo direcionamento que permite ao empreendimento. Neste sentido, a contribuição do empreendedorismo é muito ampla: vai desde as técnicas para identificação de uma oportunidade de negócio, a validação da ideia através da construção de um plano de negócios, a elaboração de um cronograma de implementação do negócio e, principalmente, como um manual de gestão para guiar as decisões do novo empreendedor e monitorar o desenvolvimento e os resultados obtidos pela nova organização.

Numa visão mais atual, o empreendedorismo não contempla apenas os pequenos e micros empreendimentos e os seus respectivos empreendedores com suas características próprias; onde muitas vezes esses dois componentes se transformam num só, em função da proximidade e relação de dependência entre eles. Assim, o

empreendedorismo passa a ser praticado nas grandes organizações, através do intra-empreendedorismo (*intrapreneurship*) ou o estudo da participação dos empregados na prática do também chamado Empreendedorismo Corporativo.

Segundo Dornelas (2003), “Empreendedorismo Corporativo é o processo pelo qual um indivíduo ou um grupo de indivíduos, associados a uma organização existente, criam uma nova organização ou instigam a renovação ou inovação dentro da organização existente”.

Com referência às pessoas que praticam o empreendedorismo dentro das corporações, Dornelas (2003) as define como: “Empreendedores Corporativos são os indivíduos ou grupos de indivíduos, agindo independentemente ou como parte do sistema corporativo, os quais criam as novas organizações ou instigam a renovação ou inovação dentro de uma organização existente”.

A diferença básica entre o empreendedorismo voltado para pequenos e micro-empreendimentos e o empreendedorismo corporativo, está no fato de que o primeiro diz respeito ao empreendedorismo de *star-up* (criação de novas empresas), e o segundo sobre a prática da inovação e criatividade em organizações já existentes.

1.2 Origem do Empreendedorismo

A palavra empreendedorismo foi utilizada pelo economista Joseph Schumpeter em 1950 como sendo uma pessoa com criatividade e que faz sucesso com inovações. Mais tarde, em 1967 com K. Knight e em 1970 com Peter Drucker foi introduzido o conceito de risco, uma pessoa empreendedora precisa arriscar em algum negócio. E em 1985 com Pinchot foi introduzido o conceito de Intra-Empreendedor, uma pessoa empreendedora, mas dentro de uma organização.

Historicamente, o empreendedorismo desenvolveu-se da seguinte forma ao longo dos tempos:

- Século XVII: Os primeiros indícios de relação entre assumir riscos e empreendedorismo ocorreram nessa época, em que o empreendedor estabelecia um acordo contratual com o governo para realizar algum serviço ou fornecer

produtos. Richard Cantillon, importante escritor e economista do século XVII, é considerado por muitos como um dos criadores do termo empreendedorismo, tendo sido um dos primeiros a diferenciar o empreendedor (aquele que assume riscos), do capitalista (aquele que fornecia o capital).

- Século XVIII: Nesse século o capitalista e o empreendedor foram finalmente diferenciados, provavelmente devido ao início da industrialização que ocorria no mundo, através da Revolução Industrial.
- Século XIX e XX: No final do século XIX e início do século XX, os empreendedores foram freqüentemente confundidos com os administradores (o que ocorre até os dias atuais), sendo analisados meramente de um ponto de vista econômico, como aqueles que organizam a empresa, pagam empregados, planejam, dirigem e controlam as ações desenvolvidas na organização, mas sempre a serviço do capitalista.

1.3 O Empreendedorismo no Brasil

No Brasil, o empreendedorismo começou a ganhar força na década de 1990, durante a abertura da economia. A entrada de produtos importados ajudou a controlar os preços, uma condição importante para o país voltar a crescer, mas trouxe problemas para alguns setores que não conseguiam competir com os importados, como foi o caso dos setores de brinquedos e de confecções, por exemplo.

Antes disso, praticamente não se falava de empreendedorismo e em criação de pequenas empresas. Os ambientes político e econômico do país não eram propícios, e o empreendedor praticamente não encontrava informações para auxiliá-lo na jornada empreendedora.

Para ajustar o passo com o resto do mundo, o País precisou mudar. Empresas de todos os tamanhos e setores tiveram que se modernizar para poder competir e voltar a crescer. O governo deu início a uma série de reformas, controlando a inflação e ajustando a economia, em poucos anos o País ganhou estabilidade, planejamento e respeito. A economia voltou a crescer. Só no ano 2000, surgiu um milhão de novos postos de trabalho. Investidores de outros países voltaram a aplicar seu dinheiro no Brasil e as exportações aumentaram.

Existem vários fatores que talvez expliquem esse repentino interesse pelo assunto, já que, principalmente nos Estados Unidos, país onde o capitalismo tem sua principal caracterização o termo *entrepreneurship* é conhecido e referenciado há muitos anos, não sendo, portanto, algo novo ou desconhecido.

No caso brasileiro, a preocupação com a criação de pequenas empresas duradouras e a necessidade da diminuição das altas taxas de mortalidade desses empreendimentos são, sem dúvida, motivos para a popularidade do termo *empreendedorismo*, que tem recebido especial atenção por parte do governo e de entidades de classe.

Nos últimos anos, após várias tentativas de estabilização da economia e da imposição da globalização, muitas grandes empresas brasileiras tiveram que procurar alternativas para aumentar a competitividade, reduzir os custos e manter-se no mercado.

Uma das consequências imediatas foi o aumento do índice de desemprego, principalmente nas grandes cidades, onde a concentração de empresas é maior.

Sem alternativas, os ex-funcionários dessas empresas começaram a criar novos negócios, às vezes mesmo sem experiência no ramo, utilizando-se do pouco que ainda lhes restavam de economia pessoais, fundo de garantia, etc.

Quando perceberam, esses profissionais já estão do outro lado. Agora são patrões e não mais empregados. Muitos ficam na economia informal, motivados pela falta de crédito, pelo excesso de impostos e pelas altas taxas de juros. Mas há também aqueles motivados pela nova economia, a Internet, e que criam negócios com o intuito de se tornarem os novos jovens milionários, independentes, donos do próprio nariz. Devem ser considerados ainda os que herdam os negócios dos pais ou parentes, e que dão continuidade a empresas criadas à décadas

Essa conjunção de fatores somados despertou discussões a respeito do tema *empreendedorismo* no país, com crescente ênfase para pesquisas relacionadas ao assunto no meio acadêmico, e também com a criação de programas específicos voltados ao público empreendedor, como é o caso do *Programa Brasil Empreendedor* do Governo Federal, instituído em 1999, que teve como meta inicial a capacitação de

mais de 1 milhão de empreendedores brasileiros na elaboração de planos de negócios, visando a capacitação de recursos junto aos agentes financeiros do programa.

Dados do Sebrae mostram ainda que no período de 1990 a 1999, foram constituídas no Brasil 4,9 milhões de empresas, dentre as quais 2,7 milhões são microempresas. Ou seja, mais de 55% das empresas criadas nesse período são microempresas.

É oportuno, portanto, um estudo mais profundo a respeito do *conceito de empreendedorismo*, tendo em vista que a maior parte dos negócios criados no país é concebida por pequenos empresários.

Estes geralmente não possuem conceitos de gestão de negócios, atuando geralmente de forma empírica e sem planejamento. Isso se reflete diretamente no alto índice de mortalidade dessas pequenas empresas que, em alguns casos, chega a até 73% no terceiro ano de existência (pesquisa Sebrae, 1999).

Ano a ano, as micros e pequenas empresas ganham mais espaço e importância na economia. Hoje, de cada 100 empresas brasileiras, 95 são micros ou pequenas empresas. Juntas elas empregam cerca de 40 milhões de trabalhadores, mais da metade de toda mão-de-obra do País e contribuem com aproximadamente 20% do PIB. Os números são grandes, mas o espaço para crescimento é ainda maior. O futuro é promissor e cabe, a cada um de nós, fazer dele uma realidade.

O Sebrae é um dos órgãos mais conhecidos do pequeno empresário brasileiro, que busca junto a essa entidade todo o suporte que precisa para iniciar sua empresa, bem como consultorias para resolver pequenos problemas pontuais de seu negócio.

1.4 O Ensino do Empreendedorismo no Brasil

Podemos dizer que o estudo do empreendedorismo no Brasil está apenas no começo, porém os resultados obtidos nos indicam que estamos no caminho certo contribuindo para a “revolução silenciosa”.

Segundo Dolabela (1999), o primeiro curso registrado na história acadêmica do Brasil, surgiu em 1981 na Escola de Administração de Empresas da Fundação Getúlio

Vargas, em São Paulo, por iniciativa e coordenação do professor Ronald Degen. Como disciplina denominava-se “Novos Negócios” , e fazia parte do CEAG – Curso de Especialização em Administração para Graduados. Já em 1984, o curso foi disponibilizado também para a graduação, sob a denominação de “Criação de Novos Negócios – Formação de Empreendedores”. Mais tarde, a Fundação Getúlio Vargas inseriu o ensino do empreendedorismo nos cursos de mestrado, doutorado e MBA.

Dolabela (1999) em sua obra “O Segredo de Luísa”, aponta os principais motivos que justificam o ensino do empreendedorismo no Brasil:

- A alta taxa de mortalidade infantil das empresas. No mundo das empresas emergentes, a regra é falir e não ter sucesso. De cada três empresas criadas, duas fecham as portas. As pequenas empresas (menos de 100 empregados) fecham mais: 99% das falências são de empresas pequenas. Se alguns tem sucesso sem nenhum suporte, a maioria fracassa, muitas vezes desnecessariamente. A criação de empresas é um problema de crescimento econômico.

- Neste final de século, as relações de trabalho estão mudando. O emprego dá lugar a novas formas de participação. Na verdade as empresas precisam de profissionais que tenham uma visão global do processo, que saibam identificar e satisfazer as necessidades do cliente. A tradição do nosso ensino, de formar empregados nos níveis universitário e profissionalizante, não é mais compatível com a organização da economia mundial.

- Exige-se hoje, mesmo para aqueles que vão ser empregados, um alto grau de “Empreendedorismo”. As empresas precisam de colaboradores que, além de dominar a tecnologia, conheçam também o negócio, saibam auscultar e atender as necessidades do cliente, possam identificar oportunidades, e mais: buscar e gerenciar os recursos para viabilizá-las.

- A metodologia de ensino tradicional não é adequada para formar empreendedores.

- As nossas instituições de ensino estão distanciadas dos “sistemas de suporte”, ou seja, das empresas, órgãos governamentais, dos financiadores, das associações de classe, entidades das quais os pequenos empreendedores dependem para sobreviver. As relações entre universidade e empresa ainda são incipientes no Brasil.
- Cultura: os valores do nosso ensino não sinalizam para o empreendedorismo.
- A percepção da importância da PME (Pequena e Média Empresa) para o desenvolvimento econômico ainda é insuficiente.
- Predomina, no ensino profissionalizante e universitário, a cultura da “grande empresa”. Não há o hábito de se falar na pequena empresa. Os cursos de Administração, com raras exceções, são voltados quase que exclusivamente para o gerenciamento de grandes empresas.
- Ética : uma grande preocupação no ensino do empreendedorismo deve-se aos aspectos éticos que envolvem essa atividade. Por sua grande influência na sociedade e na economia, é fundamental que os empreendedores, como qualquer cidadão, sejam guiados por princípios e valores nobres.
- Cidadania : o empreendedor deve ser alguém com alto comprometimento com o meio ambiente, e com a comunidade, com forte consciência social.

Dolabela (1999) em seu livro “Oficina do Empreendedor” apresenta um quadro comparativo que mostra as principais diferenças entre o chamado ensino tradicional e o ensino do empreendedorismo adotado por pesquisadores e disseminadores da visão empreendedora:

Quadro 1: Diferenças entre o ensino tradicional e o ensino do empreendedorismo.

Convencional	**Empreendedor**
Ênfase no conteúdo que é visto como meta	Ênfase no processo; aprender a aprender
Conduzido e dominado pelo instrutor	Apropriação do aprendizado pelo participante
O instrutor repassa o conhecimento	O instrutor como facilitador e educando; participantes geram conhecimento

Aquisição de informações “corretas” de uma vez por todas	O que se sabe pode mudar
Currículos e sessões fortemente programados	Sessões flexíveis e voltadas a necessidades
Objetivos do ensino impostos	Objetivos do aprendizado negociados
Prioridade para o desempenho	Prioridade para a auto-imagem geradora de desempenho
Rejeição ao desenvolvimento de conjecturas e pensamentos divergentes	Conjecturas e pensamentos divergentes vistos como parte do processo criativo
Ênfase no pensamento analítico e linear; parte esquerda do cérebro	Envolvimento de todo o cérebro; aumento da racionalidade do cérebro esquerdo através de estratégias holísticas, não-lineares, indutivas; ênfase na confluência e fusão dos dois processos
Conhecimento teórico e abstrato	Conhecimento teórico amplamente complementado por experimentos na sala de aula e fora dela
Resistência a influência da comunidade	Encorajamento à influência da comunidade
Ênfase no mundo exterior; experiência interior considerada imprópria ao ambiente escolar	Experiência interior é contexto para o aprendizado; sentimentos incorporados à ação
Educação encarada como necessidade social durante certo período de tempo, para firmar habilidades mínimas para um determinado papel	Educação vista como um processo que dura toda a vida, relacionado apenas tangencialmente com a escola
Erros não aceitos	Erros como fonte de conhecimento
O conhecimento é o elo entre aluno e professor	Relacionamento humano entre professores e alunos é de fundamental importância

Fonte: Vide webgrafia

Em relação ao quadro acima podemos perceber que o ensino do empreendedorismo, segundo o autor, para ser eficaz deve passar por uma proposta pedagógica muito diferente daquela aplicada ao chamado ensino tradicional. Os principais pontos a serem trabalhados dizem respeito à flexibilidade no processo de aprendizagem, atividades práticas que permitem a simulação dos conteúdos teóricos e também a criação de um ambiente de aprendizagem desafiador e motivador para os discentes.

2. OS DISCENTES

Nesta parte, estaremos traçando o perfil dos alunos envolvidos com a disciplina Empreendedorismo em cursos de ensino superior tecnológico, no que diz respeito ao sexo, faixa etária e condição socioeconômica.

Acreditamos que possa ser linearizado esse perfil para todos os cursos e instituições de ensino superior tecnológico em função do objetivo que leva esses discentes a procurarem esse tipo de formação superior, ou seja, para que possam estar preparados para atenderem as exigências e expectativas do mercado de trabalho em uma área funcional das organizações.

2.1 Perfil do discente dos cursos de ensino superior tecnológico

Com o objetivo de obter conhecimento mais aprofundado dos discentes envolvidos com a disciplina empreendedorismo em cursos superiores de tecnologia, no que diz respeito à classe sócia, idade, sexo, se exerciam ou não atividade profissional e principalmente qual a percepção desses mesmos discentes quanto ao tema empreendedorismo antes e depois de terem sido ministrados sobre o mesmo; foi elaborada uma pesquisa exploratória (Anexo I), a qual revelou as informações comentadas a seguir.

O público-alvo dessa pesquisa é composto de discentes que já tinham sido ministrados nessa disciplina através de minha pessoa em duas instituições de ensino e também em cursos superiores de graduação tecnológica distintos, situação essa que no meu entendimento confere maior consistência às conclusões obtidas com este trabalho.

- O público-alvo, na sua totalidade, foi composto de 64% de discente de sexo feminino e 36% do sexo masculino. Esta amostragem nos traz como informação a grande participação das mulheres nos cursos superiores de tecnologia em geral. Esta informação é relevante para as conclusões deste trabalho, pois segundo entidades internacionais envolvidas com o estudo e

disseminação do empreendedorismo, a mulher brasileira é considerada como a mais empreendedora de todo o mundo.

- Com relação à faixa etária dos participantes da pesquisa, encontramos a seguinte situação:

- Idade abaixo de 20 anos: 16%;
- Idade entre 20 e 30 anos: 50%;
- Idade acima de 30 anos: 34%.

Esses percentuais correspondentes às faixas etárias acima, pressupõem um público-alvo com boa maturidade, bastante consciente de sua percepção em relação ao tema e também seguro das respostas que praticaram na pesquisa.

- No que diz respeito à classe social, os pesquisados na sua ampla maioria afirmaram ser de classe social média e média baixa. Essa informação, ao meu ver, também tem importância para as conclusões deste estudo, pois as pessoas dessas classes sociais poderão vir a aplicar empreendedorismo em seu local de trabalho com objetivo de obterem destaque em relação aos demais colaboradores, e por consequência, melhores cargos e salários; ou então caso venham a “perderem” seus empregos e na dificuldade de recolocação profissional, resolvam estabelecerem-se por conta-própria.

- Quanto ao exercer de uma atividade profissional:

- 83% estavam empregados na ocasião da pesquisa;
- 17% estavam desempregados e à procura de nova oportunidade profissional.

Essas informações também são relevantes com base no comentário do item acima.

3. OS DISCENTES E O EMPREENDEDORISMO

Esta parte do trabalho objetiva mostrar as dificuldades e obstáculos dos discentes ao longo do curso, os quais podem contribuir para um baixo aproveitamento, e como consequência, o desenvolvimento de competências e habilidades insuficientes para

se estabelecerem por conta própria de forma segura e consistente, ou até mesmo na prática do empreendedorismo corporativo em seus respectivos locais de trabalho.

3.1 Relação dos discentes com o Empreendedorismo

A pesquisa aplicada aos discentes de cursos superiores tecnológicos tinha também como objetivo conhecer a percepção dos mesmos em relação ao tema empreendedorismo ministrado como conteúdo programático em Cursos Superiores de Tecnologia, inicialmente antes de serem ministrados nesse tema, depois sobre a avaliação ao final da ministração, também em relação à motivação em aprofundar-se no estudo desse tema e a aplicabilidade futura em suas carreiras profissionais ou até mesmo como gestores de um negócio próprio. Os resultados dessa parte da pesquisa foram:

No que diz respeito ao conhecimento prévio do tema a pesquisa mostrou que:

- 56% tinham conhecimento superficial do tema;
- 44% declararam que nada conheciam sobre o tema.

Esses dados são relevantes para o trabalho e sua conclusão pois sendo mínimo o conhecimento prévio sobre o tema em análise, os alunos no início sempre colocam algum tipo de barreira no processo de aprendizagem pois de imediato não conseguem identificar a aplicabilidade dos conhecimentos que serão adquiridos com a evolução da ministração da disciplina.

- Quanto a percepção dos alunos em relação ao tema ao final da ministração, o resultado foi o seguinte:

76% declararam o seu reconhecimento quanto a grande importância do tema para o seguimento de suas carreiras, seja como profissional prestador de serviços para uma organização ou até mesmo como proprietário de um pequeno ou microempreendimento ;
24% declararam que o empreendedorismo tem razoável importância para os formandos dos respectivos cursos.

Essas informações também são de relevante importância para a conclusão deste trabalho, pois mostram que na sua grande maioria os alunos, após terem recebido informações básicas sobre o tema, acabam por reconhecer a sua importância para suas vidas, para as pequenas e microempresas, para as empresas de médio e grande porte (no caso do empreendedorismo corporativo) e também para o cenário econômico nacional.

Outra informação requerida pela pesquisa tinha como objetivo conhecer a evolução da motivação dos alunos em aprofundarem-se no estudo e conhecimento do tema, após terem sido ministrados sobre o mesmo. Nesta parte, os resultados foram os seguintes:

67% responderam que a sua motivação e interesse pelo tema aumentaram;
33% responderam que a sua motivação pela sequência e aprofundamento sobre o tema manteve-se estável.

As informações acima comprovam os resultados do item imediatamente anterior, no que diz respeito a importância percebida do tema. Dessa forma, os alunos manifestaram o interesse em continuar explorando esse tema.

A última pergunta pretendia conhecer o sentimento dos alunos em relação à aplicabilidade do tema no futuro, seja como empreendedor corporativo, ou até mesmo no caso de se tornarem empreendedores-gestores de pequenos e microempreendimentos. Aqui os alunos se manifestaram da seguinte forma:

80% declaram que o tema pode ser aplicado de forma prática no médio e longo prazo;
- 20% acreditam que o tema tenha aplicabilidade prática no curto prazo.

Os percentuais acima descritos reforçam os resultados dos itens anteriores e sinalizam que os alunos pretendem aplicar de forma prática os conhecimentos adquiridos, porém somente após o término do curso quando se sentirão mais confortáveis e seguros em função de terem adquiridos uma visão mais holística das

organizações e principalmente da área específica do curso que via de regra é a mesma onde prestam serviço.

4. OS DISCENTES E O EMPREENDEDORISMO

Para que o processo de ensino-aprendizagem do tema Empreendedorismo tenha resultados favoráveis no que diz respeito a disseminação e aceitação da cultura empreendedora por parte dos alunos, o docente deve deixar de lado a tradicional proposta “conteudista” de ensino e organizar um ambiente que desperte nos alunos a motivação necessária para que estes participem de forma proativa e com particular interesse em relação aos assuntos que estarão sendo desenvolvidos, seja para aplicação imediata no caso do empreendedorismo corporativo, ou até mesmo no médio e longo prazos pela possibilidade de abertura de um negócio próprio.

Entende-se por ambiente favorável ao processo de aprendizagem a contextualização do ensino apoiada nos seguintes aspectos:

- O docente deve-se ocupar com o aprendizado e não com o ensino no seu sentido tradicional;
- Os alunos devem estar conscientes sobre a importância do tema, desde os fatos que lhe deram origem, até a sua aplicação prática nos tempos atuais, seja na criação de um negócio próprio ou, até mesmo, na utilização de seus conceitos no ambiente organizacional que atuam;
- Segundo Dolabela (2006), o ensino do empreendedorismo deve tentar substituir no corpo discente, a “síndrome do empregado” pela “síndrome do empreendedorismo”;
- O docente deve conduzir os alunos ao desenvolvimento de atividades práticas, mesmo que em situações simuladas, que permitam aos alunos a aplicação dos conceitos, técnicas e ferramentas fornecidas pelo tema;

- Deve-se permitir e fomentar uma reflexão sobre os principais fatores que alicerçam o tema, tão propalados como base para a gestão empresarial das pequenas e microempresas que levem estas a realização de seus objetivos. Esses fatores são: inovação, criatividade e capacidade de assumir riscos. Oportuno complementar que a prática eficiente desses fatores pode ser realizada no ambiente e no escopo do cargo ocupado pelo aluno-funcionário;

- O docente deve organizar a distribuição da sala como um todo em grupos de estudo, compostos de alunos que deverão agora estar imbuídos não mais do perfil de aprendizes, mas sim de potenciais empreendedores. Cada grupo deverá construir um plano de negócios (1), previamente apresentado de forma teórica como ferramenta indispensável na prática do empreendedorismo, principalmente no que diz respeito à abertura de novos negócios. A elaboração do plano de negócios permitirá aos alunos a aplicação dos conceitos sugeridos pelo tema, bem como, o início do desenvolvimento de um pensar como “empresário”, desde os motivos que incentivam a criação de um novo negócio, como a sua gestão embasa nos preceitos preconizados pelo tema.

Considerações Finais

Neste trabalho foi possível mostrar aos leitores características de um tema tão divulgado e discutido nos últimos anos e que tem servido como base para inúmeros trabalhos acadêmicos.

Esse tema tem inspirado vários autores a discorrerem sobre ele e causado algumas dificuldades para os docentes que se propõem a transmitir seus conhecimentos sobre ele para seus alunos.

Apoiado em uma pesquisa aplicada a alunos que já tiveram a oportunidade de serem ministrados sobre Empreendedorismo, o trabalho mostra as dificuldades e cuidados que devem ser tomados na relação de ensino aprendizagem sobre esse tema.

Referências Bibliográficas

DOLABELA, Fernando. *O segredo de Luísa*. 30. ed., São Paulo: Cultura, 2006.

DOLABELA, Fernando. *Oficina do empreendefor*. 6. ed., São Paulo: Cultura, 1999.

DORNELAS, José Carlos Assis. *Empreendedorismo: transformando ideias em negócios*. 4ª. ed., Rio de Janeiro: Campus, 2003.

TIMMONS, J.A. *New venture creation.* Boston: Irwin McGraw-Hill, 4. ed., 1994.

Referências Webgráficas

Sebraesp - https://www.sebrae.com.br. Acesso em 16/11/2016.

1.

BARRETO, Evelyn Santiago.
MENEZES, Paula Mariana Correa Silva de.
PIMENTA, Silzan Rose Ferreira.
RAFAELA NOGUEIRA CAJADO, Rafaela Nogueira.
SILVA. Angélica Regina da.
SOBRAL, Isabela Maria de.

FLEXIBILIDADE DOS PLANOS DE BENEFÍCIOS E INCENTIVOS ORGANIZACIONAIS: NOVAS PROPOSTAS

Resumo

O presente artigo tem por objetivo principal pesquisar novas propostas de incentivos e benefícios que as empresas oferecem atualmente para seus colaboradores, demonstrando a flexibilidade existente no mercado de trabalho com relação às ofertas de novas propostas de benefícios e incentivos, fazendo uma descrição em relação aos benefícios obrigatórios, bem como os benefícios comuns, diferenciados e os impactantes oferecidos no mercado de trabalho mostrando que tais benefícios são vistos hoje em dia como ferramentas para atrair, reter capital humano e tornar maior a produtividade da organização, bem como fator de grande relevância para a redução do *turnover* dentre os colaboradores, que possivelmente buscariam no mercado externo uma proposta que lhes beneficiasse de forma mais qualitativa.

Palavras-chave: Benefícios. Flexibilidade. Incentivos. Capital Humano.

FLEXIBILITY OF BENEFIT PLANS AND ORGANIZATIONAL INCENTIVES: NEW PROPOSALS

Abastract

The main objective of this article is to investigate new incentives and benefits proposals that companies currently offer to their employees, demonstrating the flexibility in the labor market in relation to the offers of new benefits and incentives proposals, making a description of the benefits As well as the common, differentiated and impactful benefits offered in the labor market, showing that these benefits are nowadays seen as tools to attract, retain human capital and increase the productivity of the organization, as well as a factor of great relevance for the Reduction of turnover among employees, who would possibly seek in the foreign market a proposal that would benefit them in a more qualitative way.

Keywords: Benefits. Flexibility. Incentives. Human capital.

Introdução

A Globalização ou a interligação entre os países, também chamada de globalização, veio com o objetivo de quebrar barreiras no que diz respeito a vertente econômica, política, cultural e social no mundo. Esse fenômeno teve início na década de 1970 e seu maior desenvolvimento ocorreu na década de 1980.

De olho na competitividade organizacional gerada com base na globalização, as organizações passaram a desenvolver programas de incentivos e benefícios mais modernos e diferenciados, com o objetivo de atrair e manter recursos humanos mais qualificados para agregar valores e garantir melhores resultados para a organização como um todo.

O mercado vem percebendo a importância de fidelizar funcionários, visando a ampliação e melhoria de seus serviços oferecidos, conquistando aumento nos níveis de metas, bem como motivando e retendo os funcionários na organização por um tempo maior.

Outro ponto importante para atração e retenção de capital humano é a qualidade de vida no trabalho, que pode ser vista como uma forma de pensamento que envolve pessoas, trabalho e organização, tendo em vista dois aspectos muito importantes: as participações dos trabalhadores nas decisões e conflitos do trabalho e também a preocupação da eficácia organizacional relacionada ao bem estar do funcionário, o que é um diferencial que visa sedimentar as habilidades e potencial do trabalhador, reconhecendo suas várias necessidades de desenvolvimento como ser humano multidisciplinar.

Sendo assim, as empresas estão inovando no mercado oferecendo benefícios e incentivos mais flexíveis de acordo com o perfil pessoal de cada funcionário, fazendo com que ele não precise estar longe da empresa para resolver assuntos pessoais, assim como praticar atividades prazerosas e de lazer, proporcionando uma melhor qualidade de vida, garantindo maiores resultados de produtividade e lucratividade para a organização.

A estruturação do presente artigo segue da seguinte forma: em um primeiro momento, uma breve abordagem teórica para clarificar o tema, partindo da definição

das formas de remuneração, benefícios e incentivos. Em seguida, apresenta-se a forma metodológica utilizada para o desenvolvimento do artigo e por fim, uma análise conclusiva.

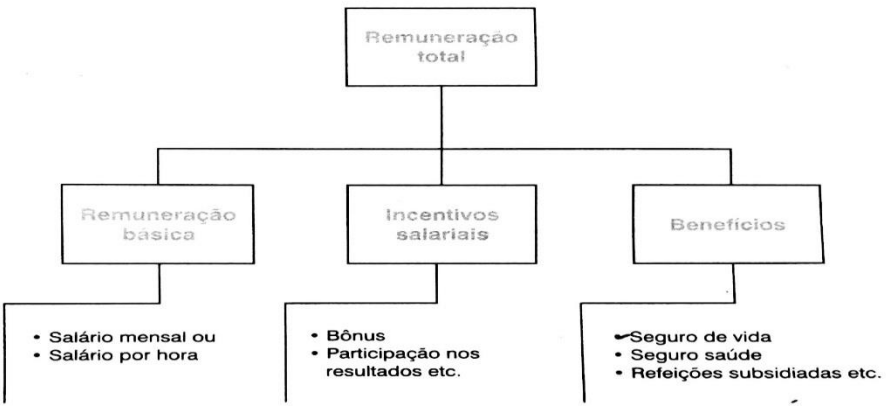
1. CONCEITOS, DEFINIÇÕES E OUTRAS REFLEXÕES NECESSÁRIAS

A remuneração é um ponto estratégico utilizado pelas organizações como uma maneira de atrair capital humano mais qualificado para agregar valor ao negócio, além disso, a remuneração torna-se um diferencial competitivo no mercado. “O salário constitui a remuneração direta e está relacionado com as funções atribuídas a determinadas posições, suas responsabilidades e atividades rotineiras.” (ARAÚJO; GARCIA, 2009, p.173 e 174).

Segundo o artigo 457 da CLT (Consolidação das Leis de Trabalho) “compreendem-se na remuneração do empregado, para todos os efeitos legais, além do salário devido e pago diretamente pelo empregador, como contraprestação do serviço, as gorjetas que receber.”

De acordo com CHIAVENATO (2010, p. 279), “as organizações estão interessadas em investir em recompensas para as pessoas desde que delas possam receber contribuições ao alcance de seus objetivos.” Concluindo assim, que remuneração total é aquela constituída por três fatores: remuneração básica, incentivos salarias e benefícios, como podem ser visto na figura abaixo:

Figura 1: Os três componentes da remuneração total



Fonte: CHIAVENATO, 2010, p. 279.

Conforme afirma Chiavenato (2010), a maioria das organizações utiliza como componente principal a remuneração básica, tendo em vista que seu pagamento é fixo e pago regularmente ao funcionário em forma de salário mensal ou por hora. O segundo componente da remuneração total são os incentivos salarias, que são oferecidos como forma de recompensa pelo bom desempenho dos funcionários. E o terceiro componente da remuneração total são os benefícios, que na maioria das vezes são classificados como remuneração indireta.

Os benefícios podem ser vistos como facilitadores para as adversidades decorrentes nas vidas pessoais dos colaboradores e os incentivos são um complemento à remuneração básica em decorrência da superação de metas, o que agrega maior valor ao salário do funcionário, desta forma, tanto os benefícios quanto os incentivos tornam-se mecanismos utilizados pelas organizações para atrair e reter funcionários na empresa.

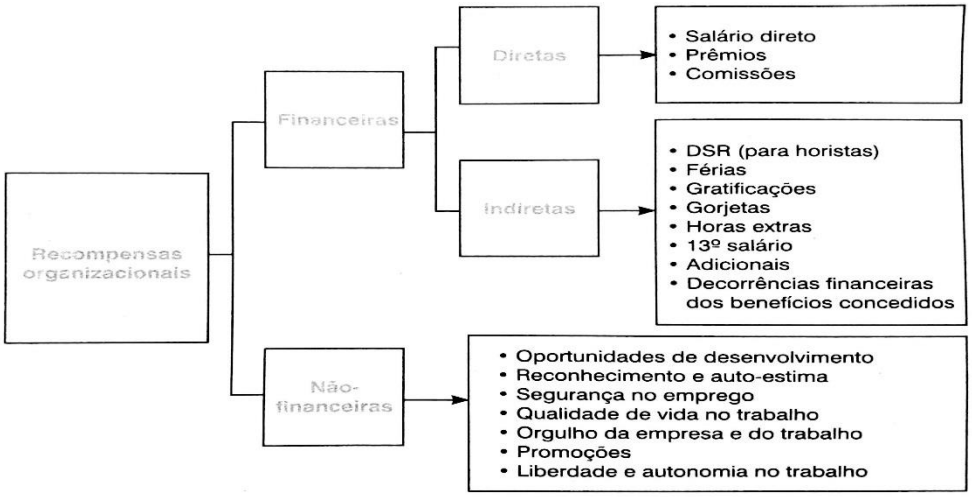
Segundo Nogueira *et al.* (2011) a flexibilização dos benefícios "é um eficiente sistema de gestão, proporcionando ganhos a todos os envolvidos. Os benefícios são aplicados a todos os colaboradores e não estão vinculados a um programa de metas, no entanto, não precisa ser o mesmo para todos, o que ocorre no fornecimento de benefícios da maneira habitual." Em relação aos incentivos, Martins e Veriano (2004) afirmam que, "tem o objetivo de aumentar a eficiência técnica e, consequentemente, reduzir custos do trabalho." Portanto, pode se afirmar que devido aos diferentes perfis pessoais e profissionais faz-se necessário a flexibilização dos benefícios e a criação de novas propostas de incentivo, haja vista que cada um busca satisfazer suas necessidades de forma diferente.

1.1 Incentivos

Os incentivos são classificados como diretos e indiretos, levando em consideração, se o colaborador recebe na forma de recompensa financeira (bônus, participação nos lucros, bônus por desempenho entre outros) ou recompensa não financeira (qualidade de vida no trabalho, plano de carreira, autonomia, flexibilidade entre outros).

A partir da figura abaixo podemos observar claramente como são divididas as recompensas organizacionais dentro das empresas:

Figura 2: Os diversos tipos de recompensas



Fonte: CHIAVENATO, 2010, p. 281.

Atualmente, as empresas passaram a entender as vantagens de oferecer incentivos diferenciados, levando em consideração a importância que os trabalhadores estão dando a esse tipo de remuneração, haja vista que o mercado de trabalho tornou-se muito dinâmico e competitivo. Algumas empresas que atualmente oferecem planos de incentivo diferenciados no mercado são:

- **Nestlé:** A organização atua com o chamado “Prêmio Excelência Nestlé”, uma ferramenta de reconhecimento aos colaboradores que contribuem para o fortalecimento da cultura organizacional. Segundo João Dornellas, gerente de Recursos Humanos da empresa "além de reconhecer e premiar publicamente os esforços de renovação dos colaboradores, este programa veio para aproveitar e estimular o potencial de trabalho das nossas equipes".

Um dos projetos melhor premiado até hoje dentro da empresa foi o "Crescendo a família de chocolates balls", que beneficiou os participantes da equipe vencedora com um prêmio de 15 mil reais e um troféu.

- **Magazine Luiza**: A empresa utiliza um método particular para incentivar as vendas e aumentar o salário dos seus funcionários. Leva-se em consideração o desempenho individual bem como, o desempenho global para a remuneração dos incentivos, ao invés de considerar apenas a comissão sobre as vendas como as demais empresas de varejo fazem. O vendedor ganha sobre o volume total de vendas, o lucro do produto, o que ele vendeu à vista e mais o que foi vendido a prazo. Dessa forma, é possível compor o seu salário, aumentando em até seis (6) vezes o valor-base. Isso faz com que os colaboradores se empenhem mais para melhorar seus resultados e, consequentemente, sua remuneração, tonando-se corresponsáveis pelo sucesso da empresa.

> Outro diferencial adotado pelo Magazine Luiza é que cerca de 20% do total do salário do funcionário está diretamente ligado ao resultado global. Assim, a empresa incentiva que os colaboradores com melhores desempenhos ensinem os demais para que possam trazer maiores resultados para a empresa, o que reduz o ambiente competitivo comum entre equipes de vendas (MAGAZINE LUIZA).

Além do incentivo de vendas o Magazine Luiza também oferece um programa chamado “Encontro de Campeões”, que se trata de um evento realizado anualmente onde são homenageados os melhores de todos os setores. No evento são realizadas palestras para autodesenvolvimento e almoço com os diretores, no qual são sorteados brindes e entregue troféus e homenagens.

Os campões de vendas de cada unidade recebem mensalmente um certificado assinado pelo Gerente Nacional de Vendas, que além de parabenizá-los pelo seu desempenho agrega pontos ao seu plano de carreira na empresa.

- **Embraer**: Os funcionários podem dar sugestões à empresa e consequentemente as melhores selecionadas e implementadas são premiadas com eletrodomésticos e eletroeletrônicos.

São selecionados a cada três meses, 115 melhores ideias para participar de um programa cultural e gastronômico em São Paulo, oferecendo aos seus criadores e familiares um passeio ao teatro seguido de um jantar com tudo pago pela empresa.

1.2 Benefícios

Partindo do princípio que os benefícios podem ser moldados e flexibilizados de acordo com o perfil pessoal de cada funcionário, a definição de Chiavenato (2010, p. 340) diz que “benefícios constituem pagamentos financeiros indiretos oferecidos aos funcionários. Incluem a saúde e segurança, férias, pensões, planos de educação, descontos em produtos da companhia e etc.”

Os benefícios são estímulos internos que podem ser vistos como verdadeiros atrativos para recrutar e manter funcionários nas organizações, tendo em vista suas necessidades pessoais e profissionais.

Araújo e Garcia (2009, p. 174) asseveram que “os benefícios são atrativos internos oferecidos com o objetivo de satisfazer às necessidades pessoais, proporcionando um ambiente mais harmonioso possível e produtivo para toda a organização”.

Segundo a CLT, atualmente os benefícios obrigatórios são o FGTS, vale transporte, férias e décimo terceiro salário, porém, por força de convenções coletivas do trabalho outros benefícios podem se tornar obrigatórios, como por exemplo, a cesta básica e o vale refeição. Segue a definição de cada um desses benefícios obrigatórios:

> (...) **FGTS**: o empregador deve recolher 8% do salário bruto do funcionário para o Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS). O Fundo é depositado em contas vinculadas na Caixa Econômica Federal. Em caso de demissão ou de aposentadoria, o trabalhador pode sacar o valor depositado. (...) **Vale-transporte**: é concedido ao trabalhador, com desconto de até 6% do salário bruto (lei nº 7418, de 16/12/1985 e decreto nº 95.247, de 17/11/1987). (...) **Férias:** todo trabalhador tem direito a 30 dias corridos de férias após 12 meses de trabalho, desde que não tenha mais do que cinco faltas não justificadas (artigo 130). (...) Cabe ao empregador decidir a data de saída do funcionário para as férias, desde que 12 meses antes do período de descanso (artigos 134 e 136). (...) De acordo com o artigo

> 143 da CLT, o trabalhador pode converter 1/3 do salário em abono pecuniário (venda de 10 dias das férias). (...) O pagamento das férias e do abono, se solicitado, deve ser feito dois dias antes do início do período**.(...)** 13º salário: o pagamento do 13º salário é feito em duas parcelas, com base na remuneração mensal. A primeira, até 30 de novembro e a segunda, até 20 de dezembro. (...) A lei também permite que o trabalhador receba o 13º salário com as férias, mas ele deve fazer a solicitação à empresa sempre em janeiro. (Vide webgrafia)

De acordo com um estudo internacional realizado pela Metlife (Metropolitan Life Insurance Company - provedora global de seguros de vida, planos de pensão, benefícios para funcionários e gestão de ativos - fundada em 1868) entre o final de outubro de 2010 e o final de março de 2011, os benefícios tem grande influência para a fidelização e a satisfação dos colaboradores junto à organização. Nas pesquisas realizadas há estudos que indicam que os benefícios estão diretamente ligados com produtividade, fidelidade e bem estar dos colaboradores.

Ainda segundo o estudo, em 2008 houve uma crise que acometeu a Europa, e que teve um impacto significativo no panorama mundial em meados de 2011, afetando também o Brasil, com isso os trabalhadores passaram a ter maior interesse nos benefícios oferecidos em seus empregos, pois, eles possuem uma forte influência na qualidade de vida do trabalhador, o que fortalece a relação com seu bem estar.

Conforme apresentado anteriormente, as empresas fazem uso de uma gama de benefícios para atingirem os objetivos da organização, que foca principalmente em construir uma relação de lealdade e fidelidade com seus funcionários, além do aumento da produtividade. Tais benefícios precisam ser bem analisados levando em consideração que envolvem de forma direta a motivação do indivíduo, isto porque como afirma Bergamini (1997):

> (...) é forçoso aceitar que diferentes pessoas busquem diferentes objetivos motivacionais ao se engajarem em determinado tipo de trabalho. Concomitantemente, esses trabalhadores são vistos como possuindo diferentes habilidades e talentos pessoais que são inéditos, próprios a um único indivíduo. Portanto, cada um deles terá condições de contribuir de maneira diferente para a consecução dos objetivos organizacionais. (BERGAMINI, 1997, p. 23).

Araújo e Garcia (2009, p. 179) afirmam que os benefícios mais aplicados tradicionalmente nas empresas são: assistências, alimentação, cesta básica, creche, monetários, departamento médico, lazer e planos de previdência (em crescimento exponencial).

Com a globalização houve a necessidade de implementar novos programas de gestão de pessoal, estando eles diretamente ligados ao planejamento estratégico da organização e sua competitividade no mercado, garantindo assim uma maior flexibilidade na disponibilização de benefícios condizentes como o interesse do trabalhador. Partindo do princípio que a flexibilização dos benefícios se baseia na quantidade de recursos humanos das organizações e, portanto em sua grande variedade de interesses, outro ponto a ser discutido são os benefícios modernos, também chamados de benefícios voluntários em algumas organizações. Citamos como exemplos: previdência privada, bolsas de estudo, convênios com cursos e academias de ginástica, qualidade de vida no trabalho, entre outros.

Segundo o site Espaço Cresce RH, também existem os benefícios flexíveis que são os que a empresa oferece aos seus colaboradores de modo que eles possam escolher alguns dentro um leque de opções sugeridas pela mesma, considerando aqueles que mais se adequam ao seu perfil e momento de vida, como por exemplo, plano de saúde e incentivo educacional. Podendo tais benefícios ser alterados em determinados períodos definidos pela organização e estes não tem a obrigatoriedade de partir da determinação de um órgão regulamentador.

Motta (2009) afirma que

> Benefícios flexíveis oferecidos em adição, complementação ou suplementação aos benefícios gerais. Cada empregado seleciona aqueles benefícios que caibam na sua cota, que sejam mais adequados às suas necessidades incluindo: Assistência Médica; Auxílio Creche; Auxílio Doença Complementar; Empréstimo de Emergência; Seguro de Vida; Transporte Fretado; Vale Refeição; Previdência Privada e Compra de Produtos da própria empresa. (MOTTA, 2009, p. 646).

Segue algumas vantagens relacionadas a esses tipos de benefícios:

> (...) garante melhor aproveitamento e satisfação das necessidades individuais; - Permite ao empregado perceber o custo dos benefícios; O empregado passa a ser parcialmente responsável pela administração dos benefícios; Facilita alterações no pacote de benefícios; possibilita repasse ao empregado das alterações de custo; A empresa determina o custo e o empregado determina como o pacote deve ser. (Vide webgrafia)

De acordo com a RH Seller (especialista em serviços de Consultoria em Gestão de Pessoas), os benefícios são classificados nas empresas em: comuns, diferenciados, impactantes e flexíveis. Seguem alguns exemplos:

- Comuns - Alimentação, assistência médica, assistência odontológica, cesta básica, convênio com farmácias, refeição, seguro de vida em grupo.
- Diferenciados - Ajuda moradia, assistência médica diferenciada, assistência para medicina alternativa, assistência odontológica diferenciada, auxílio creche, auxílio para filho com necessidades especiais, complemento auxílio doença, computador pessoal, educação, empréstimos pessoais, estacionamento, medicamentos, medicamentos controlados, previdência privada, seguro de vida diferenciado, telefone celular corporativo.
- Impactantes - Automóvel blindado, automóvel para família, automóvel pessoal, cartão de crédito empresarial, *chek-up*, clube recreativo, educação para dependentes, empréstimo para aquisição de imóvel, motorista para família, motorista pessoal, segurança pessoal, segurança residencial, seguro de vida diferenciado, viagens com família.

As empresas ao oferecerem benefícios diferenciados estão tendo uma visão holística em relação à produtividade do colaborador, levando em consideração que esse tipo de inovação tende a manter os funcionários por mais tempo na empresa de forma satisfatória e prazerosa, proporcionando uma melhor qualidade de vida, estimulando seu potencial de trabalho e demonstrando o seu real valor para a organização.

Desta maneira, as empresas que buscam novas formas de beneficiar seus colaboradores tornam-se mais atraentes e com maior poder de escolha de capital humano, uma vez que este busca cada vez mais conciliar sua vida profissional com a pessoal.

Uma das empresas que vem oferecendo esses tipos de benefícios e que tem maior destaque no mercado é o Google, alguns exemplos dessas regalias são: comida *gourmet* grátis, academia 24 horas, aulas de ioga, médico e cabeleireiro no local de trabalho, serviço de lavagem a seco, piscina. Veja a seguir uma lista um pouco mais detalhada desses serviços:

- Geladeira aberta - Café da manhã, almoço, jantar e petiscos de graça e sem sair da empresa.
- Viagem ao futuro - Produtos tecnológicos testados pelos colaboradores antes de serem vendidos no mercado
- Carona grátis - Ônibus *hitech* oferecido pela empresa.
- Bem vindos pets - Poder levar seu pet para a empresa.
- Promoção de bem estar - Pontos acumulados por desempenho para trocar por massagens grátis.
- Incentivo a atividades físicas - Aulas de ginastica grátis e organização de grupos de esporte internamente
- Tempo para criar - Disponibilização de 20% do tempo de trabalho para se dedicar a projetos paralelos que possam ajudar a empresa.
- Benefícios pós-morte - Bônus transferidos para o cônjuge, 50% do salario por 10 anos e adicional mensal por filho.

Além do Google, existem outras empresas que também estão seguindo nesse caminho inovador oferecendo benefícios voltados para a saúde do colaborador, pois acreditam que uma pessoa saudável é muito mais produtiva. Segue as empresas que se destacam nesse quesito:

- **Natura:** Clube Natura, recebe cerca de 900 funcionários por dia para fazer uso das instalações que incluem academia, quadra poliesportiva, salas de ginástica,

piscina e até um restaurante de alimentação leve e diferenciada que pode ser utilizado, nos finais de semana, pela família e convidados dos funcionários.

- **Ticket**: Oferece periodicamente uma campanha de combate ao fumo, com encontros quinzenais, acompanhamento psicológico e muitas outras ferramentas para dar aquela forcinha ao colaborador. Segundo Mauriceia Gomes, gerente de benefícios da empresa “a empresa subsidia até o medicamento para quem quer deixar de fumar”.
- **Hospital Nove de Julho**: Incentivo a adesão um grupo de corridas que possui um acompanhamento completo no centro de referência em medicina esportiva da instituição. Além disso, em parceria com outra empresa patrocina eventos esportivos, subsidia o uniforme dos funcionários e fazem todo o monitoramento da evolução de performance.
- **MercadoLivre**: A partir de agendamentos os colaboradores podem fazer uso gratuitamente de consultas medicas e nutricionais, bem como massagens e ginástica laboral livremente duas vezes por semana dentro da organização, além de patrocínio de R$ 50,00 para cada funcionário que realiza outros tipos de atividades esportivas, mediante apresentação de recibo.
- **Biogen Idec:** estimula a boa alimentação e pratica de esportes, oferecendo frutas da estação que podem serem consumidas à vontade, além de reembolso de 50% do valor gasto com qualquer tipo de atividade física, desde que não ultrapasse um teto estipulado.
- **Ford**: Diversas campanhas voltadas para melhorar a saúde dos funcionários, dentro de um programa chamado "Viva Bem", como por exemplo, o grupo de “vigilantes do peso” e o programa de vacinação, sendo esse gratuito para os colaboradores e com custo reduzido para os familiares.

Reflexões sobre as empresas

Para o desenvolvimento deste artigo foi utilizado como base pesquisa bibliográfica e pesquisa webgráfica acerca do tema, visando obter informações reais baseadas em estudos voltados para a área de benefícios e incentivos. Optou-se por esta metodologia, bem como esta técnica de pesquisa pelo fato e credibilidade dos autores utilizados e sua relação com os artigos bem como, informações passadas pelas empresas, por meio de sondagens ou pelos sites que facilitam o acesso às informações e a disponibilização das políticas de benefícios oferecidos pelas empresas mencionadas no estudo.

Considerações finais

A partir dos conceitos citados ao longo do artigo apresentado, pudemos conhecer um pouco sobre incentivos e benefícios, e verificar qual é a postura das empresas que apostam no oferecimento deles, bem como pudemos perceber a aceitação dos trabalhadores beneficiados, levando em conta que incentivos e benefícios tomaram uma posição importante quanto à complementação no suprimento das necessidades pessoais e profissionais nas vidas das pessoas.

Na visão dos colaboradores os benefícios são de suma importância, uma vez que os consideram como parte integrante e essencial da remuneração, tornando-se assim um diferencial na escolha da organização que irão trabalhar. Contudo, observamos que as empresas sentiram a necessidade de inovar neste quesito, e assumiram assim tal responsabilidade, garantindo com esta postura uma maior permanecia do trabalhador dentro empresa, trabalhador este que possivelmente teria uma passagem curta na organização caso esta não correspondesse suas expectativas.

Portanto com a adoção da prática do uso dos benefícios e incentivos como atrativos, as organizações tem em suas mãos um maior poder na atração e manutenção dos profissionais que venham a fazer ou fazem parte da empresa.

Ainda baseado nos fatos apresentados no trabalho nota-se que as empresas vêm inovando de acordo com o perfil dos seus colaboradores, oferecendo assim atrativos inovadores e diferenciados dentro das possibilidades da política de benefícios e incentivos da organização.

A flexibilização de tais atrativos se torna um diferencial ainda maior, quando observamos que na atualidade tanto as expectativas profissionais quanto as pessoais de cada ser humano ruma em direções totalmente singular, o mercado de trabalho hoje conta com uma gama de profissionais com visões e valores distintos, temos disponíveis no mercado pessoas com anseios mais distintos ainda, são homens, mulheres, jovens, adultos, graduados, graduandos, com sonhos e preocupações que se modificam ou não de acordo com a enorme competitividade que se estabelece cada dia mais forte no mundo.

Desta forma, a flexibilização no que diz respeito ao oferecimento de incentivos e benefícios, é sem sombra de duvidas uma importante ferramenta para beneficiar tanto a empresa quanto o trabalhador.

Atuando de forma a corresponder as expectativas de vida diferenciadas dos trabalhadores, a empresa pode contar com um maior empenho do profissional dentro da organização como um todo, o trabalhador sabe melhor do que qualquer pessoa quais são suas reais necessidades e, portanto estará disposto oferecer sempre o seu melhor se obtiver um retorno que se enquadre em suas expectativas.

Com suas necessidades supridas de forma parcial ou integral, o trabalhador tende a se enxergar como parte importante para a evolução da empresa, corroborando assim cada dia mais para o desenvolvimento e crescimento de ambos.

Assim sendo, conclui-se que, a flexibilização dos planos de benefícios e incentivos organizacionais, bem como novas propostas relacionadas a estes atrativos aplicados por parte das organizações venha cada vez mais contribuir com melhorias, satisfação e fidelização por parte do colaborador em detrimento ao crescimento pessoal, profissional e coorporativo aumentando a qualidade de vida oferecida a eles, além de agregar maior valor de mercado para a empresa e cooperar significativamente para a redução do *turnover* na organização.

Referências Bibliográficas

ALVES, Monalisa Silva; LEONEL, Patrícia Aparecida Zaqueu; NOGUEIRA, Deborah Xavier Ribeiro. **Benefícios flexíveis:** a inovação no ambiente de trabalho. São Paulo: Atlas, 2011.

ARAÚJO, Luis César G; GARCIA Adriana Amadeu. **Gestão de pessoas:** estratégias e integração organizacional. 2. Ed. São Paulo: Editora Atlas, 2009.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. 3. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

MARTINS, Sérgio Silveira; VERIANO, Carlos Evangelista. **A remuneração flexível como componente da gestão de salários**. São Paulo: Atlas, 2004.

MOTTA, Wladmir Henriques. **Remuneração variável: "**stock options", valor econômico agregado, participação nos lucros ou resultados e benefícios flexíveis. Rio de Janeiro: Campus, 2009..

Referências Webgráficas

ALVARES, Heliana. Empresas ampliam leque de benefícios para segurar talentos. Disponível em < http://www.organizaconsultoria.com.br/publicacao/publicacao_detalhes.asp?id=214>. Acesso em 04 de Out de 2015.

BARROS, Bruno. Processo de Recompensar pessoas. Disponível em <http://gestaoderecursoshumano.blogspot.com.br/2012/06/processo-de-recompensar-pessoas.html>. Acesso em 04 de Out de 2015.

CASTRO, Danielle De Rosa. O desafio de atrair e reter talentos em organizações na contemporaneidade. Disponível em <http://www.excelenciaemgestao.org/portals/2/documents/cneg7/anais/t11_0452_2145.pdf>. Acesso em 12 de Set de 2015.

CHADHUR, Shankar. Estudo Internacional Metlife 2011 de Tendências dos Benefícios aos Empregados: Adaptando-se às Novas Realidades Econômicas Globais. Disponível em <http://www.rhbeneficios.com.br/content/interfaces/cms/userfiles/files/apresentacao_estudo_internacional_metlife_2011.pdf>. Acesso em 12 de Set de 2015.

Colunista Portal Educação. Política de benefícios. Disponível em <http://www.portaleducacao.com.br/enfermagem/artigos/33627/politica-de-beneficios>. Acesso em 12 de Set de 2015.

CORRÊA, Ana Claudia. Benefícios e outras práticas de empresas de ponta. Disponível em < http://www.guiarh.com.br/PAGINA22F.htm>. Acesso em 04 de Out de 2015.

Espaço Cresce RH. Plano de Benefícios, o diferencial competitivo da sua empresa. Disponível em <http://www.espacocrescerh.com.br/informacao/pt-br/ler/102/plano-de-beneficios-o-diferencial-competitivo-da-sua-empresa>. Acesso em 12 de Set de 2015.

FGV-EAESP de Responsabilidade Social do Varejo. Magazine Luiza – As pessoas em primeiro lugar. Disponível em <http://www.fgv.br/cev/rsnovarejo/arquivos2004/geMagazine Luiza.pdf>. Acesso em 02 de Nov de 2015.

Fundação Wageindicator. CLT garante direitos dos trabalhadores. Conheça os principais. Disponível em <http://meusalario.uol.com.br/main/trabalho-decente/clt-garante-direitos-dos-trabalhadores.-conheca-os-principais>. Acesso em 12 de Set de 2015.

Magazine Luiza. Salário variável e participação nos resultados. Disponível em <http://www.magazineluiza.com.br/gptw2013/compartilhar.html>. Acesso em 02 de Nov de 2015.

MELO, Luísa. As regalias que fazem todo mundo querer trabalhar no Google. Disponível em <http://exame.abril.com.br/carreira/noticias/beneficios-que-fazem-todo-mundo-querer-trabalhar-no-google#16>. Acesso em 12 de Set de 2015.

MELO, Luísa. Os benefícios oferecidos pelas empresas no Brasil. Disponível em <http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/os-beneficios-oferecidos-pelas-empresas-no-brasil>. Acesso em 12 de Set de 2015.

MOITINHO, Geraldo Cardoso. Remuneração, benefícios e a retenção de talentos nas organizações. Acesso em 04 de Out de 2015.

Opinião RH. Benefícios fora do comum, conheça práticas inovadoras! Disponível em <http://opiniaorh.com/2013/12/02/beneficios-fora-do-comum-conheca-praticas-inovadoras/>. Acesso em 04 de Out de 2015.

Redação Salário BR. Benefícios: quais são obrigatórios?. Disponível em <http://www.salariobr.com.br/artigos/beneficios-quais-sao-obrigatorios/2639>. Acesso em 12 de Set de 2015.

RH Seller. Benefícios. Disponível em < http://rhseller.com.br/beneficios/>. Acesso em 02 de Nov de 2015.

RH. Nestlé premia projetos inovadores. Disponível em <http://www.rh.com.br/Portal/Sala rio_Beneficio/Materia/3582/nestle-premia-projetos-inovadores.html#>. Acesso em 02 de Nov de 2015.

VIEIRA, José Guilherme Silva. A CRISE ECONOMICA DE 2011. Disponível em <http://www.santacruz.br/v4/download/janela-economica/2011/14-a-crise-economica-de-2011.pdf>. Acesso em 12 de Set de 2015.

Wharton University of Pennsylvania. Regalias: benefícios oferecidos pelo Google e outros podem ser ótimos, mas é tudo negócio. Disponível em <https://www.knowledgeatwharton.com.br/article/regalias-beneficios-oferecidos-pelo-google-e-outros-podem-ser-otimos-mas-e-tudo-negocio/>. Acesso em 12 de Set de 2015.

GAMBA, José Roberto.
RODRIGUES, Othoniel.
SILVA, Marisa Cristina F. da.
REZENDE, Viviane Gomes

ESTRATÉGIAS DE MARKETING CORPORATIVO E LOGÍSTICA, UTILIZADOS NAS ORGANIZAÇÕES PARA DESENVOLVIMENTO E DISTRIBUIÇÃO DE PRODUTOS E SERVIÇOS: Um estudo a partir das empresas de pequeno porte na economia brasileira

Resumo

Esse artigo tem como objetivo analisar a importância de um planejamento de marketing como fator estratégico para as pequenas empresas e também, ferramenta de gestão, criação, desenvolvimento, logística, distribuição dos produtos, bem como, instrumento para atender, informar e fidelizar seus clientes. Torna-se de vital importância analisar como os gestores de pequenas empresas podem utilizar algumas ferramentas de marketing e de estratégias frente a este mercado cada vez mais competitivo, diversificado, inovador e globalizado, considerando as limitações impostas pelo porte destas organizações. A justificativa pela escolha do tema representa a importância das pequenas empresas dentro da economia brasileira, sendo a principal geradora de empregos como também a grande maioria no país. Em relação a metodologia, foi desenvolvido um estudo bibliográfico sobre autores que fundamentaram tais conteúdos como também de dados secundários a respeito dos processos e instrumentos utilizados por essas empresas para se tornarem competitivas e terem vantagens em relação as demais do mercado. O referencial teórico se baseou em autores renomados dentro da literatura nacional e internacional, cujas contribuições em livros, artigos, dissertações e teses, foram de vital importância para a pesquisa e nos resultados alcançados. Como conclusão propõe-se que em um ambiente extremamente competitivo e de difícil sustentabilidade, algumas estratégias simples de marketing podem auxiliar as organizações na conquista e na manutenção dos seus clientes. Portanto, dentro deste contexto, ressalta-se que estas ações podem resultar não só na sobrevivência destas empresas, como também no seu crescimento.

Palavras-chave: Marketing Corporativo. Logística. Estratégia e Desenvolvimento. Produtos e Serviços.

MARKETING STRATEGIES OF CORPORATE AND LOGISTICS, USED IN ORGANIZATIONS FOR DEVELOPMENT AND DISTRIBUTION OF PRODUCTS AND SERVICES: A study from the small businesses in the Brazilian economy

Abstract

This article aims to analyze the importance of marketing planning as a strategic factor for small businesses and also management tool, creation, development, logistics, product distribution, as well as instrument to meet, inform and engage your

customers. It is vitally important to analyze how small business managers can use some marketing tools and strategies to face this increasingly competitive market, diversified, innovative and globalized, considering the limitations imposed by the size of these organizations. The rationale for the choice of theme is the importance of small businesses in the Brazilian economy, the main generator of jobs as well as the vast majority in the country. Regarding methodology, we developed a bibliographic study authors justifying such content as well as secondary data about the processes and tools used by these companies to become competitive and have advantages over other market. The theoretical framework was based on renowned authors in the national and international literature, whose contributions in books, articles, dissertations and theses were of vital importance to the research and the results achieved. In conclusion it is proposed that in a highly competitive environment and difficult to sustainability, some simple marketing strategies can help organizations achievement and maintenance of its clients. Therefore, within this context, it is emphasized that these actions can result not only in the survival of these companies, as well as in its growth.

Keywords: Corporate Marketing. Logistics. Strategy and Development. Products & Services.

Introdução

O aumento da concorrência, devido, principalmente, aos processos de globalização e da dinâmica econômica do mundo dos negócios, ensejou as empresas a necessidade de buscarem cada vez mais, vantagens competitivas em relação a seus concorrentes, criando e desenvolvendo ferramentas de marketing e de logística, como fatores estratégicos para se sustentarem e se desenvolverem neste cenário em que a organização se insere na economia do país.

Assim sendo, as decisões sobre a formulação de novas ações e estratégias, voltadas a inovação, reestruturação, sustentabilidade e particularmente aquelas ligadas ao posicionamento competitivo das organizações, se tornam complexas, porém, cada vez mais necessárias e essenciais ao crescimento e fidelização de seus clientes.

O planejamento, o alinhamento e o sucesso do uso das estratégias na área de marketing, estão cada vez mais enraizados à escolha de caminhos adequados tanto no âmbito mercadológico, como no organizacional, onde a eficácia dessas estratégias é essencial para o bom desempenho da organização, meta primordial para aquelas que pretendem crescer e desenvolver meios logísticos para produzir,

divulgar e distribuir seus produtos e serviços, atendendo, mais facilmente as necessidades e exigências de seus consumidores.

Portanto, este trabalho tem como objetivo, verificar o alinhamento entre as estratégias de marketing, a logística e o posicionamento competitivo das empresas de pequeno porte, com o intuito de analisar como as mesmas, desenvolvem novos produtos e serviços, seus processos e os novos aprendizados como formas de gestão auxiliando esses empreendedores nas futuras decisões tomadas por suas organizações.

Para que isso seja alcançado, foi adotada para a pesquisa, uma abordagem metodológica através da pesquisa bibliográfica e documental, aliada ao estudo de empresas de pequeno porte dentro da economia brasileira. Os critérios adotados para a seleção das empresas estudadas foram: empresas atuantes no mercado brasileiro, a existência perceptível de estratégias de marketing e posicionamento e sua busca pela vantagem competitiva perante a concorrência. O referencial teórico deste trabalho aborda os conceitos de gestão de marketing, logística e de estratégia, alinhados ao posicionamento na busca pela vantagem competitiva. Os conceitos elencados serão estruturados a partir de uma questão de pesquisa, que orientará e direcionará o desenvolvimento do trabalho, pergunta essa proposta que é: *Quais as estratégias de marketing corporativo e logística utilizados nas organizações de pequeno porte, para desenvolvimento e distribuição de seus produtos?*

Assim, sendo relevante a justificativa da escolha do assunto por ser um tema atual e importante não só para a área acadêmica, mas, principalmente para a sociedade empresarial, tendo como parâmetro, os objetivos a serem alcançados, a questão a ser respondida e a metodologia utilizada, cuja base se desenvolverá a partir de uma abordagem do marketing corporativo e a logística dentro das pequenas empresas, a mesma, será aplicada no referencial teórico, bem como, na pesquisa de campo desenvolvida com esses tipos de empresas no Brasil.

1. EMBASAMENTO TEÓRICO

Para Baker (2010, p. 6) as estratégias de marketing desenvolvidas pelas empresas de pequeno porte devem ser reativas, procurando analisar o ambiente interno e principalmente o externo onde estas organizações estão inseridas, isto porque, o mesmo determina uma variável não controlável e é importante que as empresas se prepararem para esta realidade, buscando cada vez mais o conhecimento.

Complementando tal afirmação, Kotler e Keller (2012) indicam que, as empresas devem ficar atentas às necessidades e tendências do mercado e procurar atendê-las. Os autores afirmam ainda que, diante de um cenário de mudanças, as organizações devem monitorar as variáveis que geram oportunidades e ameaças, desenvolvendo capacitações econômicas, naturais, tecnológicas, políticas, culturais e demográficas para melhor atender às expectativas de seus clientes, facilitar seus fornecedores, como também de todos seus usuários.

No caso das pequenas empresas, devido às limitações destas organizações, o relacionamento, as parcerias e as redes formadas pelas mesmas com seus fornecedores, bancos e colaboradores, representam condições preponderantes na conquista do cliente, pois, são fatores fundamentais destas organizações, representando fontes de vantagem competitiva que podem minimizar as limitações inerentes às organizações deste porte.

De acordo com Kotler e Armstrong (2008), marketing é o processo observado a partir do ponto de vista do consumidor, ou seja, de seus resultados finais, tendo como preocupação e responsabilidade, envolver todos os setores da empresa através dos quais indivíduos e grupos obtém o que desejam e necessitam, através da criação e troca de valores e produtos com outros atores do mesmo processo.

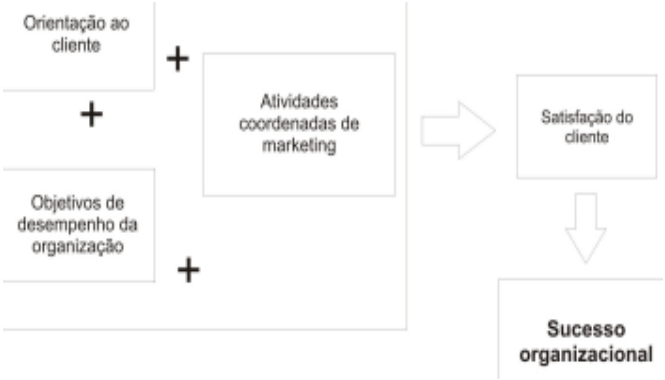
Utilizando-se desse conceito, Hooley, Piercy e Nicouland (2011), afirmam que, o marketing está ligado e sintonizado com o cliente, com o mercado, com o negócio e com as mudanças de tendências mercadológicas e de produtos, tendo como pano de fundo as próprias estratégias desenvolvidas pelas empresas, como também, seu posicionamento competitivo em relação a seus concorrentes.

Para os autores, não se deve usar como desculpa de não crescimento e de não desenvolvimento a postura não profissional da empresa no mercado como fato de ser uma pequena empresa, pois, “profissionalismo não tem nada a ver com tamanho e sim com postura, amadurecimento, inovação, empreendedorismo, experiência e novos conhecimentos”, indicando que o marketing exige esforço e disposição contínua de melhoria, desta forma, o marketing também precisa acompanhar esse amadurecimento encontrando novos meios de se aproximar dos clientes procurando sempre sua fidelização, tendo como parâmetro, sua missão, visão e valores a respeito do sistema organizacional ao qual pertence, como também com a própria sociedade.

> (...) assim sendo, após concluir o planejamento estratégico para a organização como um todo, a administração precisa estabelecer planos para cada área funcional importante, como o próprio marketing (...). Certamente, o planejamento para cada função deve ser guiado pela missão, visão e valores da organização, como também, por seus objetivos, como proposta para o sucesso organizacional e a satisfação do cliente. (ETZEL, WALKER e STANTON, 2001, p.56).

A fala dos autores deixa claro a importância que o planejamento estratégico tem para o sucesso de cada ação e, consequentemente, o crescimento dos negócios e das empresas.

Quadro 1:. Propostas da Administração e do Marketing



Fonte: Etzel, Walker e Stanton (2001, p. 11).

Missão

Para Andrade e Amboni (2010, p. 145 e 146), a missão é definida como a necessidade da empresa enxergar a necessidade de seus consumidores, os produtos e desejos que serão ofertados a eles para suprir suas necessidades.

A missão dever ser conduzida para fora da empresa, nas necessidades e desejos da sociedade e dos seus clientes, transformando-se em promotora a quem o planejamento de marketing tenha incumbido de implementar e aplicar todo o projeto da promoção; agente intermediário, a quem o promotor tenha designado como seu agente de negócios; procurador ou intermediário, receptor comercial, para quem o promotor ou o intermediário delega a atividade de fazer chegar a promoção ao consumidor final e finalmente, receptor final, aquele para quem a promoção se destina.

É importante que a empresa, tenha em mente em relação a sua missão, diferenciar seus produtos e serviços quanto as necessidades, que são, estados de privação sentida pelo ser humano, na qual inclui-se as físicas; as básicas, as sociais (fazendo parte um grupo) as individuais; as de conhecimento e auto expressão, e também, os desejos, que são, estados de cultura e de personalidade individual de cada um (esses são descritos como objetos para satisfazer a necessidade humana), demanda (onde os desejos são respaldados por poder de compra suficiente, ou seja, as pessoas adquirem os produtos de modo a satisfazerem seus desejos).

Visão

De acordo com Bianchi et al. (2013, p. 3) a visão deve ser essencial para a organização como valores centrais de sua gestão. Ela precisa se voltar para dentro de si mesma, como forma para definir sua visão, ou seja, é a definição do que ela espera no futuro, explicitando como deve ser vista, o que deseja realizar ou aonde quer chegar.

Segundo os mesmos autores, a visão representa um estado desejado pelos gestores da organização em um período de tempo, determinando o que a organização pretende se tornar daqui a algum tempo.

Portanto, quem observar externamente não pode considerar como certo ou errado a visão da organização, ou seja, ela deve ser algo que indique o que realmente se quer e como devem ser alinhadas aos seus objetivos estratégicos.

Valores

Quanto aos valores, Beuron *et al* (2013, p. 66) defende que os mesmos, são princípios, ou crenças, que servem de direcionamento, para os comportamentos, atitudes e deliberação de todo ser humano no exercício das suas responsabilidades, e no empenho dos seus objetivos, estando ligados com a execução da missão e, na direção da visão.

Eles são princípios que determinam como as relações com as partes interessadas serão desenvolvidas, além de definir o contexto onde as políticas, práticas, processos, decisões éticas e regras, serão tomadas e aplicadas, como por exemplo, facilitar o comprometimento entre os colaboradores, seu comprometimento com o mercado competitivo e com a própria sociedade.

Pode-se afirmar então que, mesmo sendo de pequeno porte, com menor estrutura e recursos, uma das grandes vantagens desse tipo de empresa, está em criar uma missão, visão e valores intrínsecos a sua capacidade e performance, possibilitando, a melhoria de seu desempenho, sua agilidade e flexibilidade em relação ao marketing utilizado, a personalização do atendimento e sua estratégia de associação com as demais empresas, permitindo a criação de parcerias e redes de negócios, com divisão de riscos, economia de escala, poder de barganha, cooperação, comprometimento, interdependência de novas experiências e conhecimentos, tornando-se, mais competitiva em relação a seus concorrentes com maior expressividade, estrutura e recursos.

1.1 Marketing nas Empresas de Pequeno Porte

Gummesson (2010, p. 42), afirma que, as empresas de pequeno porte no Brasil têm grande dificuldade em realizar planejamento de marketing, pois, normalmente nestas empresas, faltam pessoas com capacitação para realizá-lo, qualidade do

gerenciamento, falta de conhecimento sobre negócios, experiência gerencial e no ramo, como também, recursos financeiros.

Tais atitudes e fatores, estão presentes na maioria das vezes nos pequenos empresários que, devido a seu desconhecimento em relação a gestão, como também, em sua capacidade gerencial, fazem uma análise inadequada ou superficial para a escolha do negócio, tornando inviável a capitalização de novos recursos ou, a formação de parcerias, fatores que ao longo do tempo, se tornam insuficientes para transformar esta empresa, fazendo com que seja mais transparente, confiável, prática, ágil e comprometida aos olhos de seus clientes, como também, da própria sociedade como um todo.

Gomes, *et al.* (2010, p. 251) determina que a gestão é um ato muito complexo abrangendo um conjunto de conceitos e práticas que permitem que a empresa operacionalize suas atividades e seus métodos gerenciais sendo que à medida que a pequena empresa cresce, sua tarefa e seus métodos gerenciais devem se tornar mais sofisticados, principalmente, em relação a utilização de um marketing corporativo mais dinâmico e competitivo que atenda não só os objetivos da empresa, mas também, aos desejos e necessidades de sua clientela.

Segundo esses autores, o marketing tem cinco conceitos alternativos: Produção, produto, venda, marketing e marketing social, onde:

- A produção deve satisfazer o cliente no que ele deseja;
- O produto deve sustentar e satisfazer a preferência do consumidor;
- A venda deve levar em consideração o valor do produto, onde o consumidor, mesmo não necessitando, acaba adquirindo pelo preço ser mais acessível;
- O marketing deve se conscientizar que, para atingir as metas organizacionais é preciso determinar as necessidades e desejos do mercado-alvo e proporcionar mais satisfação ao seu cliente do que os concorrentes; e por fim
- O marketing social, que visa, além das metas organizacionais e melhor satisfação, o bem-estar social do consumidor e da sociedade através de melhorias ambientais e recursos naturais.

Assim, diante desses conceitos, se torna relevante que as empresas, procurem ao longo do tempo, criar e desenvolver um marketing cada vez mais competitivo, como forma de sobrepujar seus concorrentes e fidelizar o maior número possível de clientes, procurando no seu dia a dia, verificar as oportunidades e ameaças surgidas, analisando-as da melhor forma possível, tendo em vista que, as ameaças, devem ser investigadas e estudadas para poder saná-las, enquanto que as oportunidades, devem ser aproveitadas.

As ameaças surgem a todo o momento e em toda a parte, sejam elas de novos concorrentes, novas marcas, tecnologias e qualidades diferenciadas, alternativas mais baratas, novos pontos de venda, lojas virtuais e novas formas de atendimento.

Cravens e Piercy (2007) e Kotler e Keller (2012), afirmam em seus estudos que, os mercados com o passar dos anos, estão se tornando muito competitivos, não se admitindo mais, manter o foco apenas no consumidor, sendo que para se atingir um equilíbrio entre o foco no cliente e o foco na concorrência, deve-se fazer uma busca minuciosa de dados, onde a empresa, consiga, diferenciar seu negócio desde a variedade de produtos oferecidos, até a configuração do próprio produto, utilizando-se de preço mais competitivo, serviço personalizado ao cliente, atendimento mais eficiente, maiores prazos de pagamento, entregas mais rápidas, praças de vendas com maior quantidade e mais próximas ao cliente, atendimento Online e produtos que venham atender diretamente as necessidades e desejos de seus clientes.

Sendo assim, para que isso seja feito de forma coerente e consciente, Kotler e Armstrong (2008, p. 23) determinam que, o planejamento do marketing da empresa a nível corporativo, deve ser definindo com antecedência, ter seus propósitos formalizados, gerar uma missão, como também, transformar essa missão em objetivos de apoio que possam direcionar todos os procedimentos e alinhamentos da empresa de forma a decidir que portfólio de negócios e produtos é o melhor para a empresa, quanto apoio deve ser dado a cada um, seja ele um produto ou serviço existente ou um produto ou serviço a ser inovado ou mesmo a ser desenvolvido, mas também, determinar os procedimentos para divulgar, vender e atender sua clientela.

Quadro 2. Planejamento de Marketing

Seção	Propósito
Resumo executivo	Breve resumo das metas e das recomendações do plano, acompanhado de um sumário.
Situação do Marketing	Informa sobre o mercado e a posição da empresa nele. Trata-se também da análise do produto, da concorrência e da distribuição.
Análise das ameaças e oportunidades	Avalia as principais ameaças e oportunidades do mercado. Variáveis importantes: política, demográfica, cultural, meio ambiente e etc.
Objetivos	Determinação dos objetivos a serem atingidos.
Estratégias de Marketing	Determina: o posicionamento da organização no mercado, as estratégias e os valores do investimento em marketing.
Programas de ação	Transformar o planejamento de marketing em ação.
Controle	Avaliação das estratégias, as quais podem ser alteradas ou não dependendo do *feedback* do planejamento.

Fonte: Kotler e Armstrong (2008, p. 24).

Verifica-se, a partir desse quadro, que o planejamento de marketing apoia o planejamento estratégico e corporativo da empresa, porém, mais detalhado e para oportunidades específicas, ajudando a realizar os objetivos estratégicos gerais da empresa.

Para Compomar e Ikeda (2006, p. 84) “o planejamento de marketing representa o processo de antecipar eventos e condições futuras determinando novos cursos de ação necessários para alcançar objetivos de marketing”.

Já, na visão de Bezerra (2013, p. 12):

> O planejamento de marketing, além de ser o ponto de partida, ele representa, um conjunto de ações táticas que devem ser atreladas ao planejamento estratégico da empresa, constituindo-se em um roteiro dinâmico de procedimentos coerentes com os objetivos estratégicos.

Tais afirmativas propõem que o novo desenho do planejamento de marketing não pode ser tratado como algo somente para grandes corporações, mas, muito pelo contrário, atualmente, todas as empresas precisam de um planejamento bem definido, independentemente de seu porte e setor de atuação. Todavia, antes de desenvolver um plano de marketing, precisa-se analisar em profundidade o

mercado-alvo da empresa, especificamente na hora da compra e na distribuição, levando em conta a grande concorrência setorial.

Na visão de Ribeiro (2010, p. 177) o planejamento de marketing corporativo tem como objetivo analisar três grandes proposições estratégicas, sendo elas: a posição atual da empresa no que se refere a produtos existentes, novos produtos, clientes e mercados; a posição que a empresa deseja ocupar no futuro com relação a esses produtos, clientes e mercados e a posição que a empresa poderá ocupar diante dessa nova situação a partir dos processos e decisões tomadas a respeito do planejamento estratégico de marketing.

Para que isso seja feito de forma precisa, ágil e transparente, Paladini (2012, p. 20), apresenta um roteiro de um plano de marketing corporativo, seja ele utilizado em grandes corporações, ou até mesmo em pequenos negócios:

- **Análise de mercado**: contempla a descrição dos perfis dos clientes no mercado-alvo e, ainda, pode incluir uma previsão de produção e de vendas (otimista e pessimista);
- **Análise dos produtos existentes e dos novos produtos a serem desenvolvidos**: rever mix de produtos, bem como produtos poucos vendidos na empresa, trazendo novidades e/ou variedades de outros produtos, de forma a substituí-los, inserindo preços nos produtos expostos e adequar o show-room na empresa;
- **Análise das possibilidades de adentrar com esses produtos no mercado**: revisar custos dos produtos e rever preços praticados na venda, conceder descontos especiais para pagamentos à vista em compra de volumes maiores; distribuição/ praça, melhorando a visibilidade dos produtos; adequar eu layout; aumentando a área de atuação e atendimento, melhorando a comunicação com os clientes e, criando folders, site da empresa, realizando a divulgação de propagandas em carros de som e outros afins;
- **Análise da concorrência**: não se pode ignorar a realidade da concorrência, desta forma, os concorrentes devem ser estudados cuidadosamente, monitorando sua atuação, suas estratégias e seu marketing;

- **Estratégia de marketing**: devem ser tratadas no plano de marketing: produto, planos promocionais, qualidade, atendimento, distribuição e preço;
- **Plano de Ação**: estabelecer parcerias, analisar os pontos fortes e fracos, acompanhar os colaboradores em suas atividades, melhorar suas qualificações com inserção de treinamentos, inovar, adquirir melhores equipamentos, aumentar a capacidade Instalada e sua estrutura, novas tecnologias, aumentar seus recursos financeiros e sua sustentabilidade;
- **Novos procedimentos:** melhorar o marketing, oferecer produtos com melhor qualidade e que atendam às necessidades e desejos de seus consumidores, preços mais competitivos, prazos de pagamento superiores ao da concorrência e de entrega, menores, distribuição adequada a cada cliente, desenvolver novas estratégias como: propaganda boca-a-boca, reuniões, grupos de apoio, divisão de mídia, redes de negócio, construir equipe de vendas mais próximas aos clientes, estabelecer processos de promoção nos produtos expostos, organizar os cadastros dos clientes, para, posterior utilização estratégica (pós-venda), estreitar relacionamento com clientes da empresa, divulgar as estratégias da empresa para os funcionários em treinamentos sobre produtos e técnicas de venda e, finalmente, pesquisar a satisfação com os clientes da empresa no final de cada venda.

Esses procedimentos tendem a contribuir satisfatoriamente para a melhoria continua da organização, tornando-a, mais sustentável e competitiva, como também, indicam que, os planos de marketing, estão se voltando cada vez mais, para os clientes e concorrentes, assumindo a dimensão de um processo contínuo capaz de responder a mudanças rápidas nas condições do mercado e também, proporcionando maior conhecimento a todos os colabores no que tange a sua capacidade olhar para o mercado e perceber que, a empresa pode ser pequena, mas o empresário não.

1.2 A Logística como Ferramenta de Gestão

Em relação à logística, a integração desses processos se torna fundamental para se obter a máxima eficiência e eficácia na gestão de compra, produção, estocagem e distribuição.

No início da década de 90, surge um conceito inovador conhecido como *Supply Chain Management* (SCM)[9], sendo uma ferramenta que se utiliza da tecnologia de informação possibilitando à empresa gerenciar a cadeia de suprimentos, como também de produção e distribuição com maior eficiência e eficácia.

A partir de então, surgiram outras ferramentas que passaram a contribuir significativamente para que o processo de logística evoluísse, utilizando-se de novas tecnologias e novos sistemas, tais como: *Enterprise Resource Planning* (ERP)[10], *Customer Relationship Management* (CRM)[11], *Warehouse Management System* (WMS)[12] e o *Eletronic Data Interchange* (EDI)[13], as quais, contribuem para seu grande desenvolvimento, complementando dessa forma o conceito de logística integrada e consequentemente, a cadeia de suprimentos.

Sendo assim, pode se afirmar, segundo Christopher (2009, p. 3) que a logística, é o processo de gerenciar estrategicamente a aquisição, movimentação, produção, armazenagem e distribuição de materiais e produtos acabados através da organização de seus canais de marketing, de modo a poder maximizar as lucratividades presentes e futuras, a custos menores, com preços mais competitivos e atendimentos diferenciados.

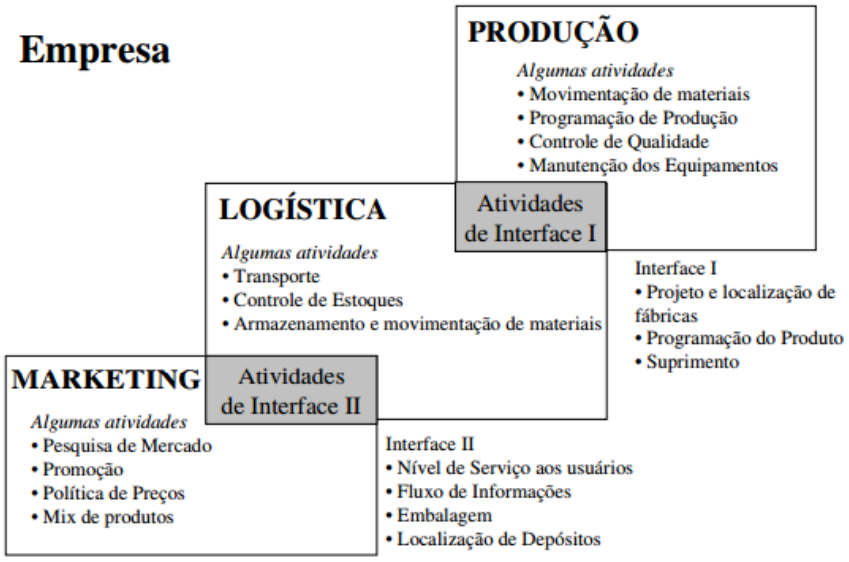
Para Ballou (2010, p. 40) “a logística ainda, é um assunto novo como disciplina acadêmica e tem sua metodologia e raízes teóricas nos campos da matemática, da engenharia e da administração de empresas”.

Ela tem como finalidade, analisar e colocar em prática, meios pelos quais, a administração pode prover melhor rentabilidade e agilidade nos processos de compra, produção, estocagem, vendas e distribuição aos clientes e consumidores, a partir do desenvolvimento de conceitos e métodos de planejamento, organização e controle efetivo para essas atividades.

---

[9] Gestão da cadeia de suprimentos.
[10] Planejamento dos recursos da empresa;
[11] Gestão de relacionamento com os clientes;
[12] Sistema de gerenciamento de armazém;
[13] Troca eletrônica de dados.

Figura 1: Principais atividades de uma empresa com ênfase nas atividades logísticas



Fonte: Magalhães (2013, p. 14).

De acordo com Magalhães (2013, p. 13) a logística se apresenta como um verdadeiro paradigma, sendo uma das atividades econômicas mais antigas, porém, um dos conceitos gerenciais mais modernos, mesmo que sua aplicabilidade como matéria acadêmica só tenha sido explorada contemporaneamente.

Sua importância e aplicabilidade são explicadas através do próprio estudo da administração e da economia, pois, a partir do início das atividades produtivas organizadas, estabelecendo-se uma produção e distribuição cada vez mais especializada, como também, a troca dos excedentes com outros produtores surgiram três das mais importantes funções logísticas: o estoque, a armazenagem e finalmente o transporte.

Para o mesmo autor, em relação ao Brasil, fatores de ordem econômica e social contribuíram para um maior desenvolvimento da logística nas empresas, destacando-se, os seguintes fatores:

- Início de um processo de maior abertura da economia brasileira à economia internacional, expondo o produto brasileiro a uma maior concorrência com produtos de origem estrangeira, fazendo com que a indústria nacional, preocupada em reduzir custos, buscasse na logística, uma alternativa para manter-se no mercado;

- Redução do processo inflacionário, reduzindo o ganho financeiro das empresas. A redução destes ganhos teve que ser compensada com ganhos operacionais, tendo assim, a necessidade de enfrentar uma maior concorrência estrangeira, e para que isso fosse possível, aumentou-se em muito, a utilização de novos conceitos e práticas técnicas de logística;
- Redução do ciclo de vida dos produtos decorrente da maior abertura econômica e de novos produtos, devido principalmente, ao grande número de lançamentos no mercado, proporcionando ao consumidor um maior leque de opções de compra, associada a variação de preços em curtos períodos de tempo, fazendo com que as empresas buscassem agilizar os processos de entrega e a disponibilidade do produto junto aos clientes.

Com isso, as empresas passam a aplicar os conceitos de logística referentes à distribuição, roteirização, localização de centros de distribuição e serviços de suporte ao cliente de forma a agregar valor ao produto, criando um entrelaçamento da logística empresarial, com o próprio processo do marketing, pois, trata-se de todas atividades de movimentação, facilitando o fluxo desde o ponto de aquisição da matéria-prima até o ponto de distribuição final, representando, os fluxos de informação que colocam os produtos em movimento, com o propósito de providenciar níveis de serviço adequado aos clientes a um preço compatível e competitivo com o mercado.

Portanto, pode-se concluir que, a logística tem como objetivo, otimizar e racionalizar um processo disponibilizando o produto certo, no lugar e no momento correto, em sua condição desejada, ao menor custo possível, superando tempo e distância de forma eficaz e eficiente em relação as necessidades do cliente, como também, da própria concorrência.

Segundo Figueiredo, Fleury e Wanke (2012, p. 322) as funções logísticas passam a ser percebidas como um componente operacional da estratégia do composto de marketing (4P’s: Produto, Preço, Promoção e Ponto de Venda ou Distribuição), não sendo mais possível entender o processo de forma isolada.

Sendo assim, por meio desses conceitos e afirmativas, a logística, passa a ter papel fundamental em várias estratégias de marketing, tornando necessária a geração de

soluções que possibilitem flexibilidade e velocidade na resposta ao cliente ao menor custo possível, gerando assim maior competitividade para a empresa.

Quanto a estratégia voltada ao marketing, ela se torna o instrumento central para direcionar e coordenar o esforço de marketing, cujo plano, passa a se constituir em um planejamento para a marca e para as linhas de produtos visando atingir as metas da empresa, sendo composto das seguintes partes: Resumo executivo das principais atividades organizacionais e operacionais, situação atual de marketing, análise de oportunidades, questões a respeito, objetivos, programas de ação, demonstrativo de resultados projetados, implementação, controle e realimentação.

1.3 Planejamento de marketing e logística nas empresas de pequeno porte

O estabelecimento de um planejamento estratégico de marketing envolve cinco atividades: Definição da missão corporativa, análise da situação, formulação de objetivos, formulação de estratégias, implementação, feedback e controle sobre o planejado e o obtido.

Essas atividades, embora sejam fundamentais e essenciais para as organizações, nem todas, são utilizadas pelas de pequeno porte, devido principalmente a sua estrutura, recursos e capacidade de organização e administração. Sendo assim, as pequenas empresas têm grande dificuldade em realizar planejamento de marketing, inclusive, normalmente faltam nestas empresas pessoas com capacitação para fazê-lo.

Segundo Pinto (2007, p. 42):

> Além de algumas condições precárias existentes nesse tipo de empresa, as condições financeiras limitadas são também relevantes, porém, as causas de fracassos estão relacionadas à qualidade do gerenciamento, incluindo a falta de conhecimento sobre negócios, falta de experiência no ramo e a falta de experiência gerencial.

Pode-se afirmar, portanto, que, a gestão é um ato muito dinâmico, abrangendo um conjunto de fatores preponderantes a administração, que permitem a empresa operacionalizar suas atividades, procurando se conscientizar que, à medida em vai

crescendo e se tornando mais competitiva, sua tarefa gerencial se torna mais complexa, e seus métodos gerenciais devem se tornar mais sofisticados de forma a atender suas necessidades, como também, do próprio mercado.

Sendo assim, para enfrentar tais adversidades, como também, tais particularidades mercadológicas, as empresas de pequeno porte se obrigam a criar e desenvolver boas estratégias empresariais, uma gestão adequada, um marketing inteligente, com o tamanho e capacidade e uma logística capaz de atender suas necessidades, de forma a alavancar seus resultados, como também se sustentar diante das demais empresas do setor.

2. METODOLOGIA

Em relação aos meios utilizados no desenvolvimento da pesquisa, os mesmos foram realizados a partir da pesquisa bibliográfica que segundo Gil (2007, p. 64) desenvolvem-se a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros, artigos científicos, dissertações de mestrado e teses de doutorado", como também, documental, que segundo o mesmo autor "vale-se de materiais que não recebem ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetos de pesquisa".

Quanto ao método utilizado, ele foi investigativo, exploratório e descritivo, cuja aplicação foi realizada através de um protocolo com possíveis variáveis utilizadas pelas empresas de pequeno porte no que tange as estratégias utilizadas intrinsicamente em seu marketing e logística, incorporadas para fortalecer sua marca junto aos clientes, como também, alavancar seus produtos, serviços e performance junto ao mercado.

De acordo com Vergara (2004), foi possível classificar essa pesquisa quanto aos meios e quanto aos fins para a sua investigação.

Quanto aos meios, a abordagem da pesquisa é exploratória, pois vislumbrou descrever quais são os fatores que levam essas empresas em criar e desenvolver ações estratégicas de marketing para atenderem e fidelizarem seus consumidores, e quanto aos fins, o uso da logística como condição "*sine qua non"* para diminuir os

riscos com os projetos, seus custos e despesas com os produtos e serviços, bem como, com a distribuição, atendimento e também, com as compras e aquisições realizadas para esse fim, de maneira que consigam diminuir seus gastos, aumentar sua margem de lucro, possibilitando uma melhor qualidade e desempenho, possibilitando seus preços se tornarem mais competitivos em relação a seus concorrentes.

Segundo Marconi e Lakatos (2007), a pesquisa exploratória é onde o processo de investigação depende de fatores que nem sempre estão sob o controle do investigador, como o tipo de construção, a disponibilidade dos dados e a falta de conhecimento sistematizado sobre o assunto, enquanto que a pesquisa descritiva, de acordo com Cervo e Bervian (2007), ela exige do investigador, uma série de informações sobre o que deseja pesquisar, obrigando-o a fazer também, um levantamento de dados que possam contribuir para que os objetivos sejam alcançados e os resultados sejam alcançados.

3. DESENVOLVIMENTO DE PESQUISA

Para o desenvolvimento da pesquisa, utilizou-se de diversas ferramentas existentes no mercado em relação a tipos de estratégias, marketing e logística, criando a partir das mesmas, variáveis que venham a determinar a possibilidade das empresas de pequeno porte utilizarem-se desses procedimentos como ações para identificarem os melhores meios de alavancarem a imagem e a performance dessas empresas, como também, desenvolverem meios mais condizentes com seus recursos, atendendo não só as metas e objetivos propostos, mas também, aumentando sua participação junto a própria economia, imprimindo maior lucratividade em seus produtos e serviços, bem como, atendendo seus consumidores, objetivando a entrada em novos nichos de mercado.

Para tanto, criou-se um quadro de variáveis que poderão influenciar basicamente nas tomadas de decisão das empresas de pequeno porte, como fatores para a reestruturação, inovação e sustentabilidade empreendedora da gestão, contribuindo relevantemente para os processos decisórios em relação ao marketing e logística a

serem utilizadas e que estejam condizentes com sua capacidade e recursos disponibilizados pela organização.

Quadro 3. Variáveis a Serem Utilizadas PARA Criação de Estratégias

Variáveis
Estratégias
Acompanhar as condições ambientais do mercado: situação econômica, político social, legislação, cultural, evolução tecnológica e tendências, aspectos demográficos e sua evolução
Administrar, controlar e reavaliar os procedimentos utilizados
Analisar os pontos fortes e fracos da empresa e concorrentes
Avaliar o desempenho de seus colaboradores
Atribuição e programação de recursos (orçamentos)
Criar recursos e investimentos
Explorar as oportunidades e as ameaças do mercado
Identificar as estratégias dos concorrentes
Imagem e performance da empresa e dos concorrentes
Inovar e empreender, tornando seus produtos e serviços mais sustentáveis
Observar os setores mais promissores
Qualidade e Especificidade
Utilização de parcerias, franquias e redes de negócio
Marketing
Diferencial
Praça e Pontos de Vendas
Preço
Propaganda
Promoção
Público alvo e segmentação (cliente e consumidor, classe social, gênero e idade)
Logística
Agilidade na Entrega
Barganha e Poder de Compra
Dinâmica de Atendimento
Distribuição
Economia de escala
Facilidade na compra por parte do consumidor e do cliente
Produtividade
Rotatividade de Estoque

Fonte: próprios autores (2016).

Tais proposições, segundo Gamba, da Silva Neto e Daniel (2016), Giglio e Onusic (2013) e Contador (2008) inferem sistematicamente em todos os processos de gestão, contribuindo e analisando o ambiente interno e externo, os objetos desejados pelo mercado, como está organizado e quais as possibilidades que poderão advir de uma eficiente e eficaz estratégia de marketing e logística.

Sua escolha e aplicabilidade, oferece um benefício fundamental ao indicar que essas variáveis, contribuiriam para a determinação da posição estratégica da

empresa, criando benefício gerencial, ao apresentar um modelo que é aplicável a pequenas empresas, com capacidade de distinção entre as outras empresas, ou seja, é possível determinar a estratégia, o marketing e a logística que a empresa deve seguir, mesmo que não explicitadas ou utilizadas pelos seus dirigentes, porém, podendo indicar as possibilidades que as mesmas possuem em relação as diversas ferramentas existentes no mercado, como forma de movimento e de novo posicionamento em relação as demais empresas e concorrentes.

4. RESULTADOS ALCANÇADOS

Ao utilizar-se dessas ferramentas, infere-se a gestão, uma nova visão, uma nova expectativa a respeito das estratégias a serem utilizadas, como também, dos processos decisórios a respeito do marketing corporativo e da logística, pois, tais fatores, promovem mudanças, sejam elas ambientais, de gestão e de procedimentos a respeito do comportamento, desempenho e competitividade das empresas, sendo eles, muitas vezes, limitadores para o desenvolvimento completo da organização, principalmente quando se analisa as de pequeno porte.

Tanto que, todas as ações desenvolvidas no escopo desses projetos, obrigam os dirigentes a se atualizarem, terem mais conhecimento do negócio e experiência a respeito do mercado em que atua, seja, nas questões culturais, como também, no compartilhamento de parcerias nesse ambiente de grande competitividade, sendo que tais ações, objetivam a construção de novos paradigmas e procedimentos a respeito das estratégias a serem utilizadas no que concerne ao marketing e a logística, promovendo mudanças comportamentais, estabelecendo comprometimento e cooperação entre colaboradores, parceiros e usuários, garantindo assim, a construção conjunta de melhores oportunidades por meio do acesso a essas ferramentas.

Percebe-se, portanto, que, o fato de subsidiar novas ações, associando-se com novos parceiros, criando e desenvolvendo novas ferramentas de marketing e logística, obtendo com isso, economia de escala, poder de barganha, divisão de riscos, aumentando seu poder de negociação e distribuição, como também, melhorando a qualidade de seus produtos e serviços, permitem, novos olhares sobre

aquilo existente, contribuindo significativamente para a inserção, continuidade e crescimento da empresa no mercado, desenvolvendo seu potencial, alavancando sua imagem e performance junto aos clientes e concorrentes.

Para Boog (2004), esse propósito, é fundamental, contribuindo para o desenvolvimento do empreendedorismo nas empresas e nas pessoas envolvidas, como também, oferecendo condições para seu aprimoramento, facilitando a ousadia da criatividade, o estímulo por aprender, a necessidade por novos conhecimentos, experiências e acessibilidade, além do desejo pelo compartilhamento de novos elementos que permitam sugerir que novas práticas de gestão de marketing e de logística, sejam implementadas com as estratégias em projetos competitivos, contribuindo para o desenvolvimento da empresa e dos usuários envolvidos.

Considerações Finais

No Brasil, segundo o IBGE (2015), as pequenas empresas, representam 98% dos cerca de 4,5 milhões de empresas brasileiras, contribuindo com 30% do PIB (Produto Interno Bruto), tornando-se responsáveis por 65% dos postos de serviços no país, representando cerca de 43% da renda gerada nos setores industrial, comercial e de serviços.

Assim, o grande desafio dos gestores das pequenas empresas é o de buscar a sensibilidade e a aceitação por parte do mercado em relação a sua empresa, obrigando-as a se inovarem, seja em relação a tecnologia do produto, sua adequação a novos modelos de gestão, bem como na implantação e desenvolvimento de novas estratégias, marketing e logística, porém, a limitação de seus recursos são fatores inibidores para elas, fazendo com que esse desafio se torne difícil de ser vencido mas, caso sejam tratados criativamente, coerentemente e satisfatoriamente, se tornam elementos chaves e fundamentais para o crescimento e sustentabilidade dessas empresas no mercado de atuação.

Portanto, o referido estudo teve como objetivo demonstrar quais são as principais variáveis que podem conduzir essas empresas a optarem pelas diversas ferramentas estratégicas existentes, como também, aos diversos processos de marketing e de logística, cuja finalidade é, melhorar seu desempenho, como

também, fidelizar seus clientes, tornando-se cada vez mais competitiva em relação a concorrência.

Com este enquadramento, as escolhas estratégicas, bem como as ferramentas de marketing e de logística, adquirem novo sentido e relevância, principalmente, se for considerado a situação atual de mercado, cada vez mais acirrado e competitivo, onde, a competição se configura cada vez mais entre as empresas, sobressaindo-se aquelas que mais capacidade, organização e criatividade possuem em relação as demais do próprio setor e na própria economia.

Entende-se que este artigo possa contribuir teoricamente ao apresentar argumentos que sustentem a proposição de que a implantação e desenvolvimento de ferramentas de gestão estratégica, constituam um suporte defensável para o modelo de armas utilizadas por esse tipo de empresa, cujo interesse e finalidade é, vislumbrar novos paradigmas a respeito do assunto aqui discutido e defendido, mostrando-se capazes de explicar as ações dos empresários em relação as estratégias de marketing corporativo e logística utilizados nas organizações para desenvolvimento e distribuição de produtos e serviços, cujo estudo, analisou as empresas de pequeno porte na economia brasileira.

Assim, decorrente do trabalho realizado, procurou-se analisar as teorias da competição entre as empresas, oferecendo uma visão mais sustentável a respeito do argumento de que o comportamento empresarial é influenciado não só por seus recursos e infraestrutura, mas também, pelo mercado, pelas relações com os fornecedores e clientes, bem como, com seus concorrentes, pois, esta interconexão cria possibilidades de se entender não só o comportamento dos mesmos, mas de toda uma cadeia de empresas, interligadas, com fluxos compartilhados.

No presente estudo, ressaltou-se a importância da formulação de novas estratégias empresariais, como forma de sobrevivência e sucesso das pequenas empresas em um ambiente mutável e incerto, pois, ao se administrar as pequenas empresas, exige-se, profissionais capazes de considerar todas as nuances que as abarca, envolvendo processos de formulação e reformulação de estratégias competitivas, cujo propósito é, torna-las mais flexíveis, adaptando-se a qualquer influência e

tendência mercadológica, tomando por parâmetro as circunstâncias em que as mesmas forem aplicadas.

Finalizando, torna-se relevante, ainda, entender a estratégia do marketing corporativo e a própria logística em todos os seus elementos, de forma que fique claro quais os ganhos e benefícios almejados, bem como, as dificuldades previstas, pois, se forem bem propostos, bem planejados e desenvolvidos, tornar-se-ão, fatores fundamentais e essenciais na orientação, escolha e definição de caminhos a serem percorridos para o sucesso no âmbito dessas pequenas empresas dentro da economia brasileira e até, internacional.

5. Referências Bibliográficas

ANDRADE, R. O. B. de; AMBONI, N. **Estratégias de gestão:** processos e funções do administrador. Rio de Janeiro: editora Elsevier, 2010. 266 p.

BAKER, M. J. & M. Saren. **Marketing:** philosophy or function? marketing theory: a student text. 2. ed. pp. 3-25. London: Sage. 2010.

BALLOU, Ronald H. **Logística empresarial:** transportes, administração de materiais e distribuição física. São Paulo: editora Atlas, 2010.

BEURON, T. A. et al. **Valores pessoais e organizacionais no contexto da gestão socioambiental.** Revista Brasileira de Administração Científica, v. 4, n. 1, p.62-78, jun. 2013.

BIANCHI, M. et al. **A Responsabilidade social como parte integrante da cultura organizacional em empresas socialmente responsáveis:** Análise de conteúdo entre a prática e o discurso. Revista Eletrônica de Estratégia e Negócios, Florianópolis, v. 6, n. 1, p.160-191, abr. 2013.

BOOG, G.G. **O desafio da competência:** como sobreviver em um mercado cada vez mais competitivo e preparar-se para o futuro. São Paulo: editora Best Seller, 2004.

CAMPOMAR, Marcos Cortez e IKEDA, Ana Akemi. **O planejamento de marketing e a confecção de planos:** dos conceitos a um novo modelo**.** São Paulo: editora Saraiva, 2006.

CERVO Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; SILVA, R. da. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: editora Pearson Prentice Hall, 2007.

CHRISTOPHER, M. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos:** criando redes que agregam valor. 2. ed. São Paulo, editora Cengage Learning, 2009.

CONTADOR, J. C. **Campos e armas da competição.** São Paulo: editora Saint Paul, 2008.

CRAVENS, David W.; PIERCY, Nigel F. **Marketing estratégico**. Tradução de José Carlos Barbosa dos Santos, Katia Aparecida Roque e Telma Regina Matheus. São Paulo: editora McGraw-Hill, 2007.

ETZEL, M. J.; WALKER, B. J.; STANTON, W. J. **Marketing.** São Paulo: Makron Books, 2001.

FIGUEIREDO, Kleber Fossati, FLEURY, Paulo Fernando e WANKE, Peter. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos:** planejamento do fluxo de produtos e dos recursos**.** ed. São Paulo: editora Atlas, 2012.

GAMBA, José Roberto, DA SILVA NETO, João Galdino e DANIEL, Ivete Rolim, Gestão, Empreendedorismo, Inovação e Sustentabilidade: Uma visão sobre as oportunidades encontradas a partir das crises econômicas na constituição e desenvolvimento de novas empresas, produtos e serviços, dentro da economia brasileira. **V Congresso Internacional ECOINOVAR e 1ª Conferência Internacional de Sustentabilidade – UFSM – Santa Maria,** Rio Grande do Sul, 2016.

GIGLIO, Ernesto Michelangelo & ONUSIC, Luciana Massaro, Revalorização do modelo de Miles: lições das teorias de redes para decisões estratégicas. **Revista READ, Porto Alegre** – Edição 74 - N° 1 – p. 192-218– jan/abr 2013.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GOMES, G. A. et al. Responsabilidade Socioambiental Corporativa e Indicador de Maturidade Mediando Desempenho Estratégico para as Organizações. **Revista de Ciências da Administração,** Florianópolis, v. 12, n. 26, p.244-269, abr. 2010.

GUMMESSON, Evert. **Marketing de relacionamento total**. Tradução de Heloísa Fontoura. 3. ed. Porto Alegre: editora Bookman, 2010.

HOOLEY, Graham; PIERCY, Nigel F.; NICOULAND, Brigitte. **Estratégias de marketing e posicionamento competitivo.** Tradução de Luciane Pauletti e Sonia Midori. 4. ed. São Paulo: editora Pearson Prentice Hall, 2011.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. Tradução de Cristina Yamagami. São Paulo: editora Pearson Prentice Hall, 2008.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. Tradução de Sônia Midori Yamamoto. 14. ed. São Paulo: editora Pearson Education, 2012.

MAGALHÃES, Alexandre Sanches. Social Commerce no Brasil: Uma Perspectiva do Usuário. **Tese de Doutorado-Programa de Estudos Pós-graduados Administração:** Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. 2013.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: editora Atlas, 2007.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da qualidade:** teoria e prática. 3ª. ed. São Paulo: editora Atlas, 2012.

PINTO, Eder Paschoal. **Gestão empresarial:** casos e conceitos de evolução organizacional. São Paulo: editora Saraiva, 2007.

RIBEIRO, Júlio César. **Marketing para micro e pequenas empresas: guia básico de sobrevivência**. Porto Alegre: Senac, 2010.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 5ª. ed. São Paulo: editora Atlas, 2004.

ABREU, Fabiane Ascarrunz dos Santos Francelino de.
GAMBA, José Roberto.
MOTA, Fernanda Natielli Nogueira dos Santos.

ESTRATÉGIAS DE MARKETING SOCIAL UTILIZADO NAS ORGANIZAÇÕES PARA CRIAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE PROJETOS COMUNITÁRIOS: Um estudo a partir de entidades sociais e filantrópicas sem fins lucrativos com ênfase na responsabilidade social e o marketing sócio cultural da cidade de São Paulo

Resumo

Esse artigo tem como objetivo, analisar a importância do planejamento de marketing como fator estratégico das entidades filantrópicas e ONGs, sem fins lucrativos, bem como, ferramenta de gestão para criação e desenvolvimento de projetos comunitários e fidelização de novos parceiros. É importante também, analisar como os gestores dessas entidades, se utilizam das ferramentas de marketing para enfrentar um mercado diversificado, competitivo e com finalidades diversas, procurando desenvolver trabalhos junto a comunidade a partir de recursos advindos de doações particulares e públicas e de seus próprios meios, inovando seus trabalhos de mídia, web sites e atendimento online, de acordo com o porte e criatividade destas organizações. A justificativa pela escolha do tema, representa a importância dessas entidades como viés para o atendimento das comunidades carentes, necessitadas de serviços sociais, substituindo o papel do Estado. Quanto a metodologia, foi desenvolvido um estudo bibliográfico fundamentando tal conteúdo, como também, dados secundários a respeito dos processos e instrumentos de marketing utilizados pelas mesmas, demonstrando seu comprometimento, cooperação, confiabilidade, transparência e responsabilidade frente às demais. O referencial teórico se baseou em autores renomados na literatura nacional e internacional, cujas contribuições foram fundamentais para a pesquisa e resultados alcançados. Como conclusão propõe-se que, em um ambiente extremamente competitivo e de difícil sustentabilidade, algumas simples estratégias de marketing, podem auxilia-las na conquista e na manutenção de seus parceiros. Assim, dentro deste contexto, ressalta-se que estas ações poderão resultar não só na sobrevivência, como também no seu crescimento, seja ele social, estrutural e econômico.

Palavras-chave: Marketing Corporativo. Publicidade. Estratégia. Gestão e Fortalecimento da Marca.

SOCIAL MARKETING STRATEGIES USED IN THE CREATION AND DEVELOPMENT ORGANIZATIONS FOR COMMUNITY PROJECTS: A study from social and philanthropic nonprofits focusing on social responsibility and the socio-cultural city of São Paulo marketing

Abstract

This article aims to analyze the importance of marketing planning as a strategic factor of philanthropic and NGOs, non-profit entities, as well as management tool for creation and development of community projects and loyalty of new partners. It is also important to analyze the managers of these entities, if use of marketing tools to address a diverse market, competitive and diverse purposes, trying to develop work in the community from resources from private and public donations and its own means, innovating your media work, web sites and online services, according to the size and creativity of these organizations. The rationale for the choice of theme is the importance of such entities as bias for the care of needy communities in need of social services, replacing the state's role. As for methodology, a bibliographic study substantiating such content, but also secondary data about the processes and marketing tools used by them has been developed, demonstrating their commitment, cooperation, reliability, transparency and accountability against the other. The theoretical framework was based on renowned authors in the national and international literature, whose contributions were fundamental to the research and results. In conclusion it is proposed that, in an extremely competitive environment and difficult to sustainability, some simple marketing strategies can help them in gaining and maintaining its partners. Thus, within this context, it is emphasized that these actions may result not only survival, but also in its growth, be it social, structural and economic.

Keywords: Corporate Marketing. Advertising. Strategy. Management and brand strengthening.

Introdução

O marketing social ou marketing para causas sociais, como é conhecido no Brasil e em outros países, se fundamenta nos esforços mercadológicos no sentido de associar uma marca ou instituição a uma causa social, representando o desenvolvimento de campanhas, doações para essas entidades assistenciais, parcerias com entidades filantrópicas, associações e fundações, desenvolvimento de trabalho junto a comunidades carentes, como também, processos de fidelização de novas parcerias sejam elas constituídas por pessoas jurídicas e físicas.

Segundo Thompson e Pringle (2000) o marketing social tem se desenvolvido nos últimos anos na medida em que as instituições se conscientizam da necessidade de comprometer-se definitivamente com a comunidade, e em contrapartida, ao apoio que esta lhes oferece, contribuindo para que a mesma realize seus projetos, disponibilizando lhes recursos e, muitas vezes, oferecendo lhe benefícios para a sua instalação, funcionamento e prestação de serviços.

A difusão da responsabilidade social tem permitido o avanço do marketing social, adotando ações consideradas marketing entre a atividade exercida pela entidade e a ética praticada pelas empresas, que passaram a servir de modelo para essas entidades de forma a serem mais confiáveis, transparentes, comprometidas e com melhores gestões.

Vale ressaltar, a necessidade de olhar com desconfiança para entidades filantrópicas ou ONGs, que se propõem a mascarar sua atuação socialmente irresponsável na comunidade (poluindo o ambiente, explorando o trabalho infantil, desrespeitando o consumidor etc.) através de doações, apoio a grupos menos privilegiados ou patrocínio de campanhas educativas ou culturais.

O marketing social realmente legítimo, não é aquele que a entidade pratica unicamente com o dinheiro, mas com a consciência e o respeito pela própria missão que se propõe.

Assim sendo, as decisões sobre a formulação de novas estratégias sempre voltadas a inovação, reestruturação, sustentabilidade e particularmente aquelas ligadas à um posicionamento mais dinâmico e social, são cada vez mais complexas, porém se tornam cada vez mais necessárias e fundamentais para que os projetos tenham seu desenvolvimento.

O planejamento, o alinhamento e o sucesso do uso das estratégias na área de marketing estão cada vez mais enraizados à escolha de caminhos adequados tanto no âmbito mercadológico, como no social e organizacional, onde a eficácia dessas estratégias é essencial para seu bom desempenho, constituindo-se meta primordial de qualquer organização.

Portanto, este trabalho tem como finalidade verificar o alinhamento entre as estratégias de marketing social e os trabalhos de publicidade promovidos por entidades filantrópicas e ONGs, com o intuito de analisar como as mesmas desenvolvem seus projetos, divulgam seus trabalhos e os novos aprendizados como formas de gestão, auxiliando essas entidades nas decisões a serem tomadas e em seus processos decisórios.

Para que isso seja alcançado, será adotada para a pesquisa a abordagem metodológica da pesquisa bibliográfica e documental aliada ao estudo de diversas entidades do Estado de São Paulo. Os critérios adotados para a seleção das entidades estudadas foram: entidades, associações e fundações atuantes com mais de cinco anos, entidades com parcerias governamentais e não governamentais, entidades que trabalham com recursos próprios e entidades que obtém seus recursos a partir de doações de pessoas físicas e jurídicas.

O referencial teórico deste trabalho aborda os conceitos de gestão de marketing e de estratégia, alinhados ao posicionamento na busca pela melhor forma de divulgação de seus trabalhos e projetos sociais.

Os conceitos elencados serão estruturados sob a abordagem do marketing. Esta abordagem é aplicada na pesquisa de campo em um contexto atual das entidades filantrópicas que possuem projetos sociais e comunitários responsáveis.

1. METODOLOGIA

De acordo com Minayo (1998), a pesquisa tem por finalidade atualizar e fornecer conteúdos para a atividade de analise perante a realidade deste setor da sociedade.

Este estudo teve como finalidade contribuir para novos conhecimentos a respeito das Entidades do Terceiro Setor sob o ponto de vista de suas finalidades.

1.1 Justificativa

Todos sabemos que, no Brasil, os recursos de origem governamental não são suficientes para atender plenamente a demanda social, principalmente as entidades especificamente sociais, pois a concorrência pelos recursos disponibilizados por agencias de desenvolvimento internacional, devido à ampliação do número de entidades que desenvolvem projetos sociais, tem aumentado significativamente.

O acesso das mesmas aos recursos públicos representa inúmeros problemas desde a desconfiança, passando pela burocracia e ética governamental, à descontinuidade

das políticas públicas, inclusive a ausência de mecanismos claros e transparentes de contratação pelo Estado destas entidades.

Para Serva (1997) o reconhecimento pelo governo da legitimidade e competência da atuação dessas entidades enquanto promotoras do desenvolvimento sustentável, com transparência e confiabilidade são algo muito recente.

Em relação à captação de recursos junto ao setor privado, Camargo (2001) afirma que é dificultada pela ausência de uma tradição brasileira de investimento social da empresa.

Bardwick (1996) ressalta a importância das empresas saírem da zona de conforto e buscarem novas alternativas, pois, até pouco tempo as entidades ignoravam o poder do mundo empresarial, enquanto que do lado das empresas, elas se sentiam desobrigadas de qualquer responsabilidade pela melhoria da vida comunitária.

Hoje, esse conceito mudou, tanto que grandes corporações já engajadas em projetos sociais, tomam iniciativas individuais e administram particularmente a aplicação de recursos em projetos de responsabilidade social, envolvendo boa parte da população.

Finalmente, chegamos a uma terceira possibilidade de captação de recursos que são as doações feitas por pessoas físicas.

Segundo Camargo (2001) esta captação de recursos junto ao público e à sociedade brasileira, é feita há décadas pelas organizações filantrópicas e beneficentes, porém, requer uma linguagem específica e convincente, que não faz parte da trajetória normal das organizações da sociedade civil.

Desta forma, a justificativa para a escolha do tema se torna importante, relevante e representativo, em face das limitações de recursos dos financiadores tradicionais, das agências de desenvolvimento internacional e governo, passando as mesmas a terem necessidade de serem criativas, ampliando e diversificado as fontes de recursos para que as organizações do terceiro setor possam, além de sobreviver, desempenhar um papel essencial com o seu público e a sociedade em geral, onde o papel da estratégia e do marketing social se tornam ferramentas fundamentais na obtenção desses recursos.

1.2 Questão de pesquisa

Embasando-se nestes dados, este trabalho toma como problema de pesquisa a seguinte questão: Qual a melhor forma de divulgar os projetos sociais de uma entidade sem fins lucrativos com recursos escassos e muitas vezes sem patrocínio e que estratégias utilizam essas organizações do terceiro setor e de assistência social, no processo de captação de recursos, junto à comunidade?

1.3 Objetivos

A partir da elaboração do problema de pesquisa, este trabalho, define como objetivo geral analisar qualitativamente a presença do terceiro setor social na cidade de São Paulo.

Com a definição do objetivo geral, formularam-se objetivos específicos para o possível delineamento e análise da pesquisa:

1) Quantificar entidades do terceiro setor social atuantes na cidade em análise a partir de bancos de dados oficiais;

2) Buscar dados referentes a cada entidade quantificada, classificando-as de acordo com o seu ramo de atividade e demais dados qualitativos e

3) Analisar os dados encontrados traçando assim um perfil do Terceiro setor filantrópico atuante na cidade em estudo.

1.4 Metodologia

Esta pesquisa pode ser determinada como do tipo aplicada, pois objetiva gerar conhecimentos não só teóricos como também práticos, sendo também exploratória e descritiva, utilizando-se da abordagem qualitativa.

Quanto aos procedimentos técnicos para obtenção dos dados, foi utilizado à pesquisa bibliográfica, elaborada a partir de material já publicado constituído principalmente de autores que dissertaram a respeito do tema, artigos, documentos secundários, pesquisas sobre as entidades e na pesquisa de campo utilizou-se de

um questionário com perguntas fechadas, feitas presencialmente e enviadas para os sites das próprias instituições.

No escopo do trabalho, os atores pesquisados foram primordialmente, seus diretores, administradores e membros do conselho de curadores, cujo interesse foi procurar junto às pessoas de realce dentro dessas entidades, conhecimentos suficientes para responder à questão de pesquisa formulada.

3. EMBASAMENTO TEÓRICO

Para Baker (2005) as estratégias de marketing desenvolvidas pelas entidades filantrópicas em seus projetos sociais devem ser reativas, procurando analisar o ambiente interno e principalmente o externo onde estas organizações estão inseridas, isto porque, o mesmo determina uma variável não controlável, tornando-se importante que as entidades se preparem para esta realidade, buscando cada vez mais o conhecimento e novas experiências.

Complementando tal afirmação, Kotler (2006) indica que as mesmas devem ficar atentas às suas necessidades e as perspectivas de seus projetos, procurando atendê-los da melhor forma possível.

O autor afirma ainda que diante de um cenário de mudanças e de cobrança cada vez maior por parte do governo, das empresas e da população em relação aos trabalhos realizados por essas entidades, as associações e fundações devem monitorar as variáveis que geram oportunidades e ameaças, desenvolvendo capacitações cada vez mais econômicas, naturais, tecnológicas, políticas, culturais e demográficas, a fim de possibilitar o angariamento de novos recursos para dar continuidade a seus projetos sem ferir a sensibilidade daqueles que se propõem em ajuda-las.

No caso dessas entidades, devido às limitações das mesmas no que tange a formação de novos recursos, o marketing de relacionamento, as parcerias e as redes formadas pelas mesmas com seus benfeitores e colaboradores, representam condições preponderantes na conquista de novos parceiros, pois, são bens

intangíveis destas organizações, representando fontes de recursos estratégicos, que podem minimizar as limitações inerentes a essas organizações sem fins lucrativos.

Para Drucker (1983), Kotler e Armstrong (1998), marketing é o processo observado a partir do ponto de vista do receptor do serviço, do doador e do contribuinte, ou seja, de seus resultados finais, tendo como preocupação e responsabilidade, envolver todos os atores que compõem o projeto através dos quais, indivíduos e grupos, obtém o que desejam e necessitam, a partir da criação e troca de valores e serviços com outros atores do mesmo processo.

Utilizando-se dos conceitos de Drucker, Kotler e Armstrong, Ribeiro (1998) presume-se que o marketing, está ligado e sintonizado com o serviço prestado, com a comunidade, com o projeto e com as mudanças de tendências por parte dos doadores.

Para os autores, não se deve usar como desculpa de não comprometimento e de não desenvolvimento, a postura não profissional da organização como fato de ser uma entidade sem fins lucrativos, pois, “profissionalismo, não tem nada a ver com tipo e finalidade e sim com postura, amadurecimento, experiência comprometimento, confiabilidade e novos conhecimentos”, indicando que o marketing, exige esforço e disposição contínua de melhoria.

Dessa forma, o marketing também precisa acompanhar esse amadurecimento encontrando novos meios de se aproximar dos colaboradores e da comunidade procurando sempre sua fidelização.

Pode-se afirmar então que, uma das grandes vantagens das entidades, está em sua agilidade e flexibilidade, a personalização do atendimento, a maior transparência, a confiança, a cooperação, o comprometimento responsável e maior capacidade de associação entre as pessoas das quais ela necessita de recursos, permitindo a criação de redes de parceiros, cujo intuito é alavancar condições mais competitivas nos processos de gestão, comunicação, marketing e publicidade nos projetos comunitários responsáveis cuja ênfase ensejará uma maior responsabilidade social em seu marketing sócio cultural.

Solomon (1986, p. 270) cita os problemas básicos ou pontos fracos principais dessas entidades:

- Análise inadequada ou superficial para a escolha dos projetos comunitários;
- Capitalização insuficiente devido principalmente pela não transparência confiável e responsável;
- Baixa capacidade de gestão de seus controladores e
- Marketing não apropriado ou mal utilizado na divulgação de seus projetos comunitários.

Para Longenecker *et al*. (1997, p. 42) as entidades, associações e fundações têm grande dificuldade em realizar planejamento de marketing, pois, normalmente nessas organizações, faltam pessoas com capacitação para realizá-lo, qualidade do gerenciamento, falta de conhecimento sobre os projetos, falta de experiência no ramo, falta de experiência gerencial, recursos financeiros e até mesmo, voluntários que confiem no empreendimento.

Pinto (2007) determina que a gestão seja um ato muito complexo, abrangendo um conjunto de conceitos e práticas que, permitam que a entidade operacionalize suas atividades e seus métodos gerenciais, sendo que à medida que a entidade cresce em seus projetos, sua tarefa e seus métodos gerenciais devem se tornar mais práticos, sofisticados e creditícios.

Kotler e Armstrong (1998) afirmam ainda que o marketing tem cinco conceitos alternativos: Produção, produto ou serviço, venda, marketing e marketing social, onde:

- A produção satisfaz o cliente no que ele deseja;
- O produto ou o serviço sustenta a preferência do consumidor;
- A venda leva em consideração o valor de venda de determinado produto ou serviço onde o consumidor mesmo não necessitando acaba adquirindo pelo preço acessível;
- O marketing sustenta que para atingir as metas organizacionais é preciso determinar as necessidades e desejos do mercado-alvo e proporcionar maior satisfação ao seu cliente do que os concorrentes; e por fim,

- O marketing social, o qual visa além das metas organizacionais e melhor satisfação, o bem-estar social do consumidor e da sociedade, através de melhorias ambientais e recursos naturais.
- Portanto, para explicar esta definição examinaram-se os seguintes termos:
- Necessidades: estados de privação sentida pelo ser humano, na qual se inclui as físicas, as básicas, as sociais (fazendo parte um grupo) as individuais, as de conhecimento e auto expressão;
- Desejos: são estados de cultura e de personalidade individual de cada um (esses são descritos como objetos para satisfazer a necessidade humana), demanda (onde os desejos são respaldados por poder de compra suficiente, ou seja, as pessoas adquirem os produtos de modo a satisfazerem seus desejos).

As ameaças surgem a todo o momento e em toda a parte, sejam elas de novas entidades criadas com a mesma finalidade, novas tendências, recursos diferenciados, projetos mais confiáveis, novos projetos, formas virtuais de atendimento e gestões organizacionais mais complexas e mais profissionais.

Segundo Kotler e Keller (2006) as entidades, bem como, seus projetos, vêm se tornando competitivos demais para manter o foco apenas naquele que necessita do serviço prestado pela entidade, sendo que para se atingir um equilíbrio entre o foco no doador, no parceiro ou em seu trabalho e o foco na concorrência, deve-se fazer uma busca minuciosa de dados, onde ela pode diferenciar seu projeto desde sua responsabilidade em divulgar seus resultados, até a configuração do próprio projeto, utilizando-se de meios de divulgação de sua entidade, de seus trabalhos, resultados alcançados, número de beneficiários com seus projetos, comunidade atendida e tipos de pessoas, serviço personalizado, atendimento mais eficiente e Online e especificamente, serviços que venham diretamente atender as necessidades da comunidade em questão.

4. MARKETING SOCIAL

De acordo com Kotler e Armstrong (1998) o planejamento é a base do marketing a nível social definindo seu propósito, gerando sua missão e, transformando essa missão em objetivos de apoio que direcionam todos os procedimentos e alinhamentos de forma a decidir que portfólio de negócios, produtos e serviços é o melhor para a organização e quanto apoio deve ser dado a cada um, seja ele, um projeto existente ou um projeto a ser criado, a ser inovado ou mesmo a ser desenvolvido.

Cobra (1991) determina o planejamento de marketing social como um conjunto de ações táticas de marketing, que devem ser atreladas ao planejamento estratégico, constituindo-se em um roteiro dinâmico de procedimentos coerentes com os objetivos dos projetos propostos.

Tanto que, na visão de Rocha e Christensen (1999) o planejamento de marketing era apenas o ponto de partida, para Compomar e Ikeda (2006) o planejamento do marketing social, representa o processo de antecipar eventos e condições futuras, determinando novos cursos de ação, necessários para alcançar os objetivos propostos.

Vale ressaltar neste momento que, o novo desenho do planejamento de marketing social, não pode ser tratado como algo somente para grandes organizações ou entidades, mas, muito pelo contrário, atualmente, todas elas, precisam de um planejamento bem definido, independentemente de seu setor de atuação, porte e tipo.

Todavia, antes de desenvolver um plano de marketing, precisa-se analisar em profundidade o mercado-alvo, o que, como, por que e para quem se quer fazer e trabalhar especificamente, levando em conta a necessidade de divulgação e publicidade dos projetos a serem criados, desenvolvidos e realizados.

Ainda, segundo Rocha e Christensen (1999) o planejamento do marketing social tem como objetivo proporcionar respostas a três grandes questões estratégicas:

- Qual a posição atual da entidade no que se referem a projetos existentes, novos projetos, ao tipo de pessoa a ser atendida e como será atendida?

- Como deverá ser feito o marketing social com relação a esses projetos, para quem deverá ser feito e onde será feito?
- De que forma a entidade poderá divulgar seus projetos, quais canais serão utilizados, qual o resultado almejado e qual o resultado alcançado?

Longenecker *et al.* (1997) e Las Casas (2001) apresentam um roteiro simplificado para um plano de marketing social:

- Análise de mercado em relação aos projetos: contempla a descrição dos perfis dos usuários e, ainda, pode incluir uma previsão de retorno otimista ou pessimista;
- Análise dos projetos existentes e dos novos projetos a serem desenvolvidos;
- Análise das possibilidades de adentrar com esses projetos na comunidade e como a mesma vai agrega-lo;
- Análise da viabilidade de marketing e publicidade sobre os projetos a serem desenvolvidos: não se pode ignorar a realidade do peso do marketing na divulgação dos trabalhos realizados pelas entidades, desta forma, a viabilidade, o custo e a margem de retorno devem ser estudados cuidadosamente;
- Estratégia de marketing: devem ser tratadas no plano de marketing: produto, serviço, planos promocionais, qualidade, atendimento, distribuição, custo e preço.

Tabela 1: Tarefas do Marketing para atração de Recursos

Recursos de Capital	**Recursos de Trabalho**	**Recursos Operacionais**
Persuadir doadores (indivíduos, corporações ou fundações) para obtenção de doações.	Recrutamento de Trabalhadores	Venda de bens e serviços essenciais por um preço
Persuadir agências de governo para obtenção de fundos públicos	Recrutamento de voluntários	Venda de bens e serviços suplementares por um preço
Persuadir bancos ou outras fontes para obter empréstimos ou financiamentos subsidiados		Persuadir doadores para dar contribuições periódicas com finalidade de ajudar as despesas operacionais.
Persuadir a comunidade para obtenção de espaços (terras, casas, galpões), materiais ou equipamentos.		Persuadir governantes para obtenção de fundos para operações, eventos e projetos.
		Persuadir a comunidade para obtenção de materiais ou equipamentos para uso ou revenda.

Fonte: adaptado de Lovelock e Weinberg (1989).

4.2 Estratégias

De acordo com Oliveira (1996) o planejamento estratégico pode ser definido como um processo gerencial que determina aos administradores estabelecerem o norte a ser seguido pela organização, cuja finalidade é obter um nível de melhoria contínua na relação da organização com o seu ambiente.

O planejamento estratégico, apresenta-se como uma importante ferramenta gerencial tanto para as organizações que objetivam o lucro como finalidade, quanto para as que não o almejam, pois contribui para realizar a adequada alocação de recursos, e fortalecer a organização financeiramente (Mara, 2000).

Para Camargo *et al.* (2001) a estratégia representa o projeto de captação de recursos para a organização, seja na solução de problemas, como também no atendimento de suas necessidades, cuja receptividade dos financiadores, aumenta sensivelmente quando no projeto constam também os indicadores de seu sucesso e os meios pelos quais ele poderá ser medido.

Segundo Mcdonald (2004) a estratégia voltada para o plano de marketing é o instrumento central para direcionar e coordenar o esforço de marketing, cujo planejamento envolve não só a marca como também, as linhas de produtos e serviços, visando atingir as metas da organização, sendo composto das seguintes partes e atividades:

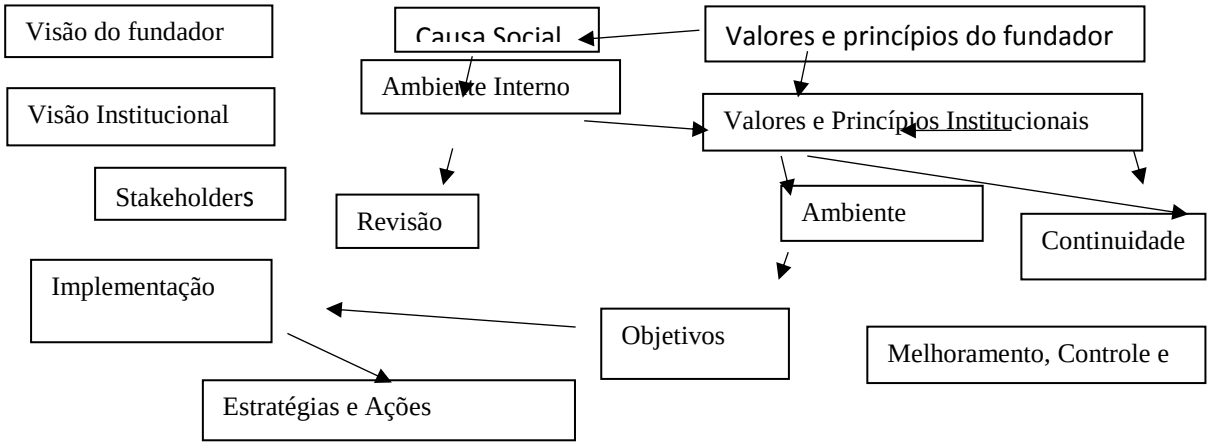
4.3 Partes

- Resumo executivo e sumário;
- Situação atual de marketing;
- Análise de oportunidades e questões;
- Objetivos;
- Programas de ação;
- Demonstrativo de resultados projetados;
- Implementação;
- Controles e Realimentação.

4.4 Atividades

- Definição da missão;
- Análise da situação;
- Formulação de objetivos;
- Formulação de estratégias;
- Implementação, Feedback e controle.

Figura 1. Modelo proposto de planejamento estratégico para organizações sem fins lucrativos



Fonte: McDonald (2004) adaptado pelo autor (2016).

4.5 Organizações sem fins lucrativos no terceiro setor

Para Drucker (1999) as instituições sem fins lucrativos são agentes de mudança humana. Seus produtos ou serviços, estão à disposição das pessoas que necessitam de sua performance atividade, comprometimento e confiabilidade, de maneira a transformar sua vida e lhe conceder respeito próprio.

Segundo Cardoso (2000), foi o americano John D. Rockefeller[14], quem usou a primeira vez a expressão terceiro setor, quando publicou, em 1975, o primeiro estudo detalhado sobre a importância das iniciativas empresariais com sentido público na sociedade americana.

[14] Investidor, empresário e filantropo americano, revolucionou o setor do petróleo e definiu a estrutura moderna da filantropia.

Nos anos de 1980, a expressão popularizou-se também na Europa. No Brasil, isso ocorreu na década de 1990, a partir de pesquisadores como Landim (1998) e Coelho (2000).

Para compreender melhor o terceiro setor é importante saber que tais organizações não visam à distribuição dos lucros para seus dirigentes, ou seja, a finalidade dessas organizações está diretamente ligada à ação social, ambiental, cultural, educacional e esportiva, dirigidas a própria sociedade.

Para Castro (1999), o terceiro setor é a esfera da sociedade, composta por organizações sem fins lucrativos nascidas da iniciativa voluntária, objetivando o benefício público, atuando de forma integrada com os setores público e privado.

França Filho (2002) define o termo terceiro setor como “herdeiro de uma tradição anglo-saxônica, particularmente impregnada pela ideia de filantropia”, essa abordagem, identifica o terceiro setor ao universo das organizações sem fins lucrativos.

Salvatore (2003) afirma que o terceiro setor é um conjunto de atividades das organizações da sociedade civil, ou seja, organizações criadas por iniciativas de cidadãos, que tem como objetivo a prestação de serviços ao público em áreas como saúde, educação, cultura, direitos civis, moradia, proteção ao meio ambiente, desenvolvimento do ser humano, etc.

Rico (2006) conceitua a origem do terceiro setor, a partir de projetos governamentais e religiosos, organizações da sociedade civil sem fins lucrativos, voltadas para questões de interesse público.

Assim, ao se estudar a origem e o desenvolvimento do terceiro setor, notam-se diversos caminhos que culminaram no fortalecimento e na sistematização das ações da sociedade civil em prol do bem comum.

O terceiro setor surgiu da conjunção de diversos fatores e é também por isto, que, organizações com objetivos e estruturas tão diferentes estão colocadas sob a mesma tutela.

No Brasil o terceiro setor não é uma realidade nova, tendo sua origem na igreja católica, cujos propósitos envolvem a ajuda ao próximo, o repartir e a preocupação social. A filantropia, por intermédio das santas casas de misericórdia, as ordens e irmandades, que constituíram as primeiras redes de serviços assistenciais paralelas às organizações do Estado, estão também na origem da atuação do terceiro setor.

4.6 Direitos das entidades consideradas de Utilidade Pública Federal

a) receber doações da União;
b) receber receitas das loterias federais;
c) realizar sorteios;
d) ser isentas de recolher a cota patronal para o INSS;
e) ser isenta de depositar o FGTS;
f) permitir que pessoas físicas e jurídicas possam deduzir do Imposto de Renda sua doação.

4.7 Documentação necessária

- Título de Utilidade Pública-Lei 91/35, Lei 6639/79, Decreto 50.517/61 e Decreto 60931/67 - qualquer entidade com natureza jurídica de fundação, associação ou sociedade civil sem fins lucrativos, que seja constituída no país, em efetivo funcionamento nos últimos três anos, sirva desinteressadamente à coletividade e que não remunere sua diretoria e conselhos, pode ser declarada pelo Ministério da Justiça de Utilidade Pública Federal;
- Registro no Conselho Nacional de Assistência Social (CNAS): a entidade que tiver interesse em ser vinculada ao CNAS deve possuir o título de Utilidade Pública e atender aos requisitos da Resolução 31/99 do CNAS;
- Certificado de Filantropia (Resolução 177 do CNAS): isenta, junto ao INSS, o pagamento da cota patronal das entidades assistenciais e de benemerência (A atual Constituição restringiu expressamente o benefício às entidades beneficentes de assistência social);
- Organizações sociais (Lei 9.637/98): permite à instituição firmar contrato de gestão com o poder público com vistas à formação de parceria entre as partes para fomento e execução de atividades dirigidas ao ensino, à pesquisa científica,

ao desenvolvimento tecnológico, à proteção e preservação do meio ambiente, à cultura e à saúde;

- Título de Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP): instituída pela Lei 9790/99 e regulamentada pelo Decreto 3.100/99, conhecida como a “Nova Lei do Terceiro Setor” ou o “Marco Legal”, dispõe sobre a qualificação de pessoas jurídicas de direito privado sem fins lucrativos e institui e disciplina o Termo de Parceria.

A Lei Orgânica de Assistência Social (LOAS) – Lei 8742/93, as organizações do terceiro setor que atuam na área de assistência social têm por objetivos:

I - A proteção à família, à maternidade, à infância, à adolescência e à velhice;
II - O amparo às crianças e adolescentes carentes;
III - a promoção da integração escola e trabalho;
IV - A habilitação e reabilitação das pessoas portadoras de deficiências e promoção de sua integração na vida comunitária.

Paes (2000) define o terceiro setor como organizações com objetivos e valores diversos, e estudá-lo, sem a devida delimitação, pode conduzir a conclusões inadequadas e incoerentes.

Segundo Falconer e Vilela (2001) as fontes de recursos do terceiro setor estão nos fundos públicos repassados para executar funções que usualmente cabem ao estado, como também pela geração de receita própria por meio de venda de produtos e serviços a associados ou a terceiros e doações de empresas e pessoas físicas.

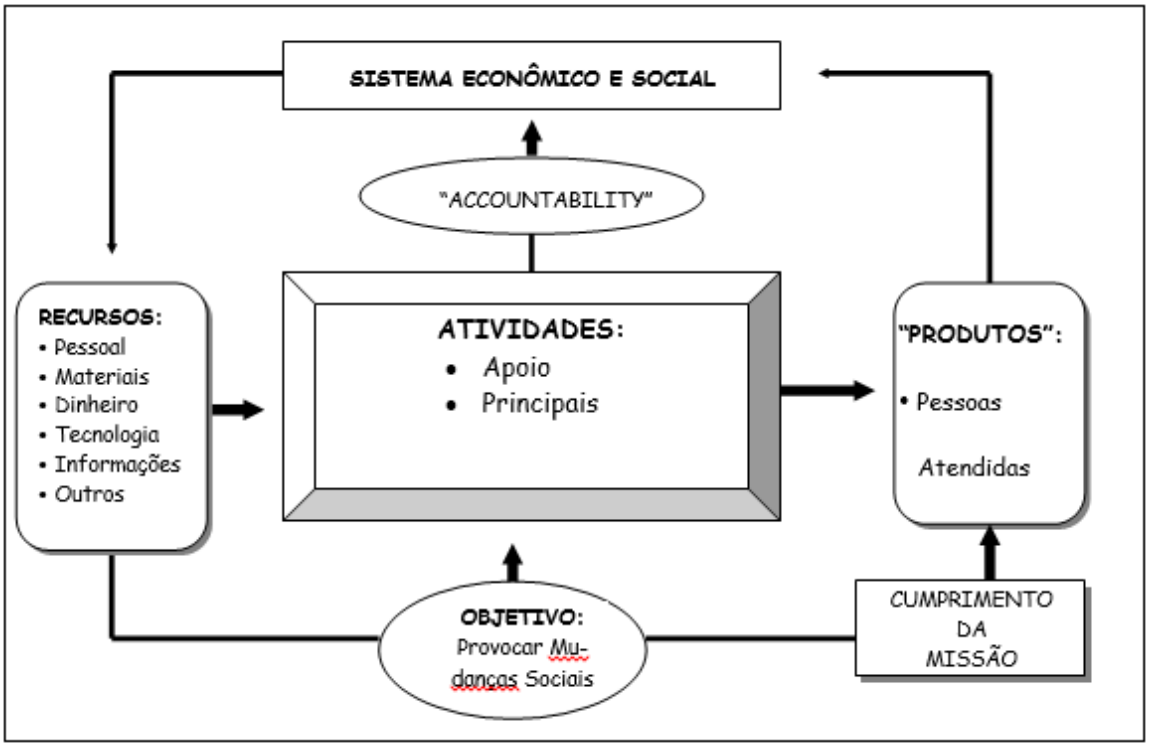
Tabela 2. Classificação das entidades sem fins lucrativos

Organizações Típicas do Terceiro Setor	Instituições de caridade, Orfanatos, Asilos, Creches, Fundações sociais e educacionais, Fundações de Doenças Mentais e Generativas, Organizações voluntárias, de Campanhas Sociais, de Arte subsidiadas, Igrejas, Organizações de Empregados, Profissionais e Clubes.
Organizações Secundárias do Terceiro Setor e Setor Público	Associações Habitacionais, Escolas Educacionais, Escolas mantidas por doações e Museus.
Organizações Secundárias do Terceiro Setor e Setor Privado	Escolas Independentes, Cooperativas, Associação de Previdência, Associação de Amigos e Sociedade de Seguro Mútuo.

Fonte: Hudson (2004, p. 18).

Para fins deste estudo, será realizado um recorte em um dos conjuntos que compõem o terceiro setor: a assistência social, por se tratar do conjunto mais vulnerável às oscilações das fontes de financiamento tradicionais, bem como, dos recursos provenientes de doações e de serviços prestados, que devido a seu caráter eminentemente assistencial, torna-se muitas vezes obrigado a gerar suas próprias receitas.

Figura 2. Visão Sistêmica das Entidades Sem Fins Lucrativos



Fonte: Rodrigues (2004, p. 34), adaptado pelo autor.

A seguir, serão apresentados os dados a respeito do desenvolvimento da pesquisa realizada.

5. DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA

A pesquisa foi realizada na cidade de São Paulo, durante o período de junho a dezembro de 2015, cujo critério de escolha das entidades, se deu aleatoriamente, porém, escolhidas a partir dos sindicatos, federações fomentadoras e do próprio IBGE.

Quadro 1. Levantamento dos dados

Nº de entidades – SP (IBGE – 2013)	2.352	100%
Nº de entidades com questionários e presencial	456	19%
Nº de entidades só com questionário enviados	323	71%
Nº de entidades com devolutivas do questionário	209	65%
Nº de entidades com pesquisa presencial	133	29%
Total de entidades que foram pesquisadas	342	75%
Tipos de entidades pesquisadas		
Asilos	45	13%
Creches	48	14%
Orfanatos	31	9%
Fundações culturais	38	11%
Fundações educacionais	44	13%
Fundações esportivas	56	16%
Fundações Religiosas	58	18%
Fundações para Tratamento de doenças	22	6%

Fonte: Pesquisa adaptada pelos autores.

Quadro 2. Eventos realizados para a comunidade

Evento	**Frequência**
Acompanhamentos psicológicos, inclusive de gravidez.	Mensalmente
Aulas de reforço escolar	Diariamente
Campanha de agasalhos	Anualmente
Campanha de alimentos	Semanalmente
Campanha de brinquedos	Anualmente
Cestas básicas	Mensalmente
Corais	Semanalmente
Curso artesanal	Semanalmente
Curso da bíblia	Semanalmente
Curso de Cabelereira	Semanalmente
Curso de Corte e costura	Semanalmente
Curso de Eletricista	Semanalmente
Cursos livres	Diariamente
Curso de Marcenaria	Semanalmente
Curso de Manicure	Semanalmente
Curso de Pedreiro	Semanalmente
Curso de Pintor	Semanalmente
Curso de Pinturas (tecido, papel, gesso e madeira).	Semanalmente
Curso de Teatro	Semanalmente
Dentistas	Semanalmente
Educação esportiva	Diariamente
Exames Clínicos	Semanalmente
Prevenção de doenças contagiosas	Semanalmente

Fonte: Pesquisa adaptada pelos autores.

Quadro 3. Eventos para arrecadação de recursos

Evento	**Frequência**
Almoços e jantares	Semanalmente
Bailes	Semanalmente
Bazar beneficente e lojas de brechó ou de produtos feitos pelas próprias pessoas da entidade	Mensalmente
Bingo	Mensalmente
Encontros religiosos	Semanalmente

Festas (juninas, padroeira, final de ano).	Anualmente
Gincanas	Trimestralmente
Passeios e viagens	Mensalmente
SAC	Diariamente
Shows	Mensalmente
Torneios e provas culturais	Semanalmente
Torneios e provas esportivas	Semanalmente

Fonte: Pesquisa adaptada pelos autores.

Quadro 4. Projetos para desenvolvimento da atividade social ou evento

Definição exata da verba necessária para realizar a ação;
Pesquisa dos potenciais doadores;
Levantamento dos contatos no entorno da entidade;
Confecção de uma lista ou banco de dados;
Elaboração de uma proposta bem estruturada com orçamento;
Montagem de uma apresentação sobre a proposta;
Abordagem clara e objetiva sobre a proposta, tempo e resultados a serem alcançados;
Realização de contato de retorno;
Encaminhamento de agradecimento;
Prestação de contas.

Fonte: Pesquisa adaptada pelos autores.

Quadro 5. Ferramentas Utilizadas como Armas na Angariação de Recursos

Com amigos contribuintes, trazendo-os a entidade;
Com distribuição de panfletos, jornais, revistas e informativos sobre a entidade;
Com empresas participativas, trazendo-os a entidade;
Com eventos dentro e fora da entidade;
Com lojas, bazares e quermesses;
Com núcleo de voluntários;
Com telemarketing;
Com visitas a pessoas e empresas.

Fonte: Pesquisa adaptada pelos autores.

6. ANÁLISE DE DADOS E RESULTADOS

As orientações a respeito do marketing social, aqui analisado, foram evidenciados em relação às respostas obtidas a partir dos respondentes, embora, tais procedimentos, poderiam ser melhores utilizados.

Algumas delas conseguem um melhor entendimento a respeito, inclusive, atingindo de forma mais proeminente seu público alvo.

Outras inclusive, possuem uma orientação técnica sobre tais atividades, configurando-se em uma orientação prática a respeito da possibilidade que têm em relação as ferramentas utilizadas. Tanto que formulam todas as atividades por meio

de projetos, os quais, na medida em que vão sendo executados, passam a incorporar suas metas, como também, as necessidades de seus públicos.

Outras ainda possuem uma orientação de marketing mais complexa e prevista, visto que, adotam a perspectiva de primeiro compreender as necessidades de seus públicos, e somente depois, verificar a possibilidade e o modo de atendê-los.

Uma quantidade não tão expressiva, porém, representativa, possui uma estrutura relacionada a execução de suas atividades, como também, ao marketing, dado o pequeno número de colaboradores, mesmo assim, por possuir coordenadores administrativos comprometidos e eficientes, conseguem, incluir em suas funções, o próprio trabalho de marketing, mesmo que o mesmo, não seja realizado por pessoas específicas e qualificadas.

Algumas delas, que possuem “filiais” em outras regiões, ou até estados, verificou-se a existência de uma diretoria de autogestão e pessoas responsáveis por cada tipo de serviço, mesmo assim, embora possua uma estrutura flexível, há delegações de poder e de atividades num esquema semelhante à estrutura organizacional das empresas.

Nesse tipo de entidade, o departamento de marketing, por não ser definido como uma área específica, embora exista uma certa estrutura, muitas vezes, suas atividades se encontram dispersas na organização, cujas possíveis explicações, estão relacionadas ao número de colaboradores e voluntários atuantes, como também ao porte de cada uma delas.

Algo que ficou bem claro, é que essas entidades estudadas, deveriam utilizar muito mais os canais de informação e comunicação, publicando e transparecendo seus trabalhos, seus projetos e programas afins, como também, utilizando-se da melhor forma possível, seu marketing estratégico. Mesmo assim, elas utilizam diversos meios para gerar, analisar e armazenar informações que são aproveitadas nas suas diversas campanhas realizadas no que se refere, a divulgação de seus projetos, seus eventos e suas realizações.

Outra característica levantada é fornecida pelo estado contingencial que essas entidades enfrentam no seu dia-a-dia, onde, todo processo de planejamento é

prejudicado pela improvisação de recursos e pela dependência de parcerias, obrigando-as muitas vezes a recorrem com urgência a pessoas ou empresas para cobrir seus gastos, em decorrência da falta de dinheiro para atender não só suas necessidades prementes, como também seus programas sociais em andamento, inclusive muitas vezes, em prejuízo dos próprios usuários.

É importante ressaltar que, para cada atividade desenvolvida, seus gastos, são customizados, discutidos, aprovados ou não, principalmente pela presença de um contador e de uma auditoria, que atualmente, se tornaram essenciais, se quiserem continuar recebendo algum tipo de benefício ou subsidio por parte do governo.

Outro fator evidenciado, foi em relação a concorrência, principalmente quando existem programas semelhantes ou iguais, em entidades próximas, cujas missões concorrem pelos mesmos recursos, mesmo que em alguns casos haja um “consenso” voltado para a soma de forças e manutenção de um ambiente de colaboração entre essas entidades.

Sendo assim, é lamentável descrever também que, em algumas entidades, não há uma preocupação de criar diferenciais superiores em relação aos concorrentes, pois, não existem atividades com o propósito de fixar uma imagem ou diferencial, que seria uma maneira de alicerçar seu marketing pessoal, de maneira que ocupem uma posição competitiva e significativa na mente dos públicos-alvo.

Se torna bem evidenciado que, os produtos e serviços ofertados por elas, como também, seus processos de marketing, têm o propósito de alocar e obter recursos, públicos e privados, porém, deveriam ser bem mais trabalhados, criando estratégias para serem mais visualizadas junto a seus parceiros, como também, junto aqueles que delas necessitam.

Assim, podemos afirmar que, em todos os pesquisados, houve a concordância de que os públicos atendidos por essas entidades, foram levados em conta para a formulação dos seus planos de ações, o que resulta apenas, na variação de determinados conceitos utilizados pelos gestores, como também, no nível de estágio de profissionalização de cada entidade, ao invés de se basearem nos próprios princípios ideológicos de sua gestão e que, se utilizam dessas ferramentas, como armas na angariação de recursos.

Por fim, o que se vislumbra é que, as atividades de marketing, mesmo não sendo tão valorizadas, elas são inseridas diretamente nos planejamentos dessas entidades, significando a consciência ou desígnio destas entidades em praticarem seus planejamentos de marketing como forma ou maneira de se tornarem conhecidas e fidelizar seus colaboradores, financiadores, investidores e o próprio governo.

Considerações Finais

O intuito ao desenvolver esta pesquisa foi ampliar o conhecimento relativo ao planejamento estratégico em organizações sem fins lucrativos, cujos dados puderam demonstrar modelos específicos utilizados nas entidades analisadas, independentemente do tamanho, da maneira de atuação, e do ambiente em que as organizações estão inseridas.

Constatou-se também, o seu real papel e a sua competência organizacional, diretamente relacionada com os valores básicos que constituíram sua função, seu desenvolvimento e sua meta de ação junto à comunidade em que está inserida. Esses valores, associados ao profissionalismo, comprometimento e transparência, são responsáveis pela credibilidade que as organizações dessa natureza adquirem junto às sociedades onde atuam.

A ideia fundamental dessas associações é assegurar que todos que participam da mesma, vejam, confiem e vivam a causa social das mesmas, contribuindo para a diminuição de incertezas, ampliando a confiabilidade e transparência dos atos praticados, como também alicerçando as políticas implantadas junto aos projetos realizados pelas mesmas em benefício da própria comunidade.

Durante a pesquisa realizada, observou-se que as atividades de marketing social implantados nessas entidades sem fins lucrativos têm um papel importante na realização de trocas, sejam elas tangíveis ou intangíveis com a própria sociedade, contribuindo para o desenvolvimento das mesmas, como também, para a continuidade de seus programas e projetos.

O objetivo deste trabalho realizado por meio de uma revisão bibliográfica e da execução de uma pesquisa exploratória junto a diversas entidades de São Paulo, proporcionou resposta à questão de pergunta tratada na parte teórica, ou seja, de quais atividades de marketing essas entidades se utilizam e como se beneficiam da utilização das mesmas para poderem angariar recursos e dar continuidade a seus projetos sociais.

Para alicerçar e conceituar o tema proposto, foram apresentados os fundamentos teóricos que justificaram o conteúdo de utilização do marketing nessas entidades, onde tais atividades voltadas para organizações sem fins lucrativos, foram consideradas semelhantes àquelas relatadas na literatura voltada para as empresas.

Observou-se também que, as entidades para que a captação de recursos seja feita com sucesso, necessita em primeiro lugar que a mesma seja aberta juridicamente; após sua abertura estabeleça e divulgue a sua missão e seu foco de atuação, pois a importância do estabelecimento de estratégias de comunicação com a sociedade, é sobremaneira ressaltada quando se coloca que uma organização de assistência social só se manterá por longo prazo, se a própria comunidade reconhecer a sua importância e seu trabalho e finalmente, que cumpra tudo aquilo planejado e estabelecido como meta.

Outro ponto importante observado foi a estrutura dos recursos humanos das organizações de assistência social analisadas, pois, a equipe deve estar muito bem qualificada para desenvolver o projeto.

Em seguida, foi avaliado a composição das fontes de financiamento e seus projetos de captação de recursos, inclusive, analisando também, o ambiente externo através da análise do mercado e avaliação de oportunidades.

Outra conclusão é que as pessoas, empresas e o próprio governo, fizeram mais doações para organizações de assistência social que, apresentaram projetos de captação de recursos mais completos, confiáveis, mais coerentes com a realidade e mais creditícios, como também, aquelas que mantêm a disposição do público, informações não só sobre as suas atividades, mas também transparência em seus relatórios financeiros sobre os resultados alcançados com seus projetos, reforçando a imagem das entidades que se encontram mais propensas a eleger parceiros com

os quais desenvolvem relacionamentos de maior proximidade, confiabilidade, cooperação e confiança.

A conclusão final deste artigo é que a falta de informações, por parte de algumas organizações pesquisadas, sobre alguns aspectos de gestão administrativa e captação de recursos, pode estar dificultando o estabelecimento de novas parcerias. Esta conclusão foi reforçada pelos comentários finais colocados espontaneamente nos questionários aplicados, inclusive a maioria das organizações pesquisadas manifestou desejo de ter acesso ao resultado desta pesquisa, pois acreditam que não têm informações suficientes para captar recursos de maneira mais adequada.

Em relação a novas propostas de estudo, o recorte para as organizações de assistência social, conduz à necessidade de outros estudos sobre as estratégias de marketing utilizadas para captação de recursos sob o ponto de vista das demais organizações que compõem o terceiro setor.

Pode ser sugerido também que sejam desenvolvidos estudos que abordem as estratégias de captação de recursos junto a outras fontes de financiamento, como: fontes internacionais e projetos governamentais (programas sociais, culturais, esportivos e de recondicionamento mental e físico).

Por se tratar de uma pesquisa de natureza exploratória, os resultados encontrados não devem ser generalizados para todas as demais, como também, seu estudo ser esgotado, embora o percentual explorado e pesquisado seja significante em termos de pesquisa.

Além disso, as considerações observadas sobre cada uma das atividades de marketing, foram feitas a partir da interpretação em torno das declarações dos entrevistados e de outras fontes de evidências consultadas, sendo, portanto, guiadas pela percepção dos pesquisadores e ocasionalmente passíveis de vieses em algumas colocações.

Porém, afirmamos aqui que, a proposta foi alcançada e os resultados se tornaram satisfatórios quanto aos objetivos propostos, dando embasamento à questão de pesquisa, a justificativa da escolha e ao recorte estabelecido em relação aos tipos

de marketing social utilizados pelas entidades, no intuito de projetos propostos, resultados alcançados e metas cumpridas.

7. Referências Bibliográficas

BAKER, Michael J. **Administração de marketing**. Rio de Janeiro: editora Elsevier, 2008.

BARDWICK, J. M. **Perigo na zona de conforto:** como eliminar o hábito do Etitlement, São Paulo, editora Pioneira, 2006.

CAMARGO, M. F. *Et al.* **Gestão do terceiro setor no Brasil:** estratégias de captação de recursos para organizações sem fins lucrativos. São Paulo: editora Futura.

CAMPOMAR, Marcos Cortez; IKEDA, Ana Akemi**. O planejamento de marketing e a confecção de planos:** dos conceitos a um novo modelo. São Paulo: Saraiva, 2013.

CARDOSO, Miriam L. **Ideologia da globalização e caminhos da ciência social. In:** Globalização Excludente: desigualdade, exclusão e democracia na nova ordem mundial. Gentili, P. (Org.). 3.. ed. Petrópolis/RJ: editora Vozes, 2000.

CASTRO, L. R. de. **A cidade, a criança e o jovem: mapeamento cognitivo ou desarticulação social?** In L. R. de Castro (Org.). Infância e adolescência na cultura do consumo (pp. 141-160). Rio de Janeiro: editora Nau, 1999.

COBRA, Marcos**. Marketing básico:** uma perspectiva brasileira. 4. ed. São Paulo: editora Atlas, 2001.

COELHO, S. C. T. **Terceiro setor:** um estudo comparado entre Brasil e Estados Unidos**.** São Paulo: SENAC, 2000.

DRUCKER, Peter. **Prática de administração de empresas**. São Paulo; editora Atlas, 2003.

_____ **Administrando em tempos de grandes mudanças**. São Paulo: editora Pioneira, 1999.

FALCONER, Andrés P. VILELA, Roberto. **Recursos privados para fins públicos:** as grantmakers brasileiras. São Paulo; Fundação Petrópolis, 2001.

FRANÇA FILHO, G. C. **Terceiro setor, economia social, economia solidária e economia popular**: traçando fronteiras conceituais. Bahia Análise & Dados, n. 12, v. 1, p. 9-19, 2002.

HUDSON, Mike. **Administrando organizações do terceiro setor**. São Paulo: editora Pearson, 2009

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Introdução ao marketing**. Rio de Janeiro: editora Prentice-Hall do Brasil Ltda., 1998.

KOTLER; Philip e KELLER Kevin Lane. **Administração de marketing**. São Paulo: editora Pearson Prentice Hall, 2009.

LANDIM, L. **Ações em sociedade**. Rio de Janeiro: editora Nau, 2011.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Plano de marketing para micro e pequena empresa**. 2. ed. São Paulo: editora Atlas, 2001.

LONGENECKER, Justin G.; MOORE, Carlos W; PETTY, J. Willian. **Administração de pequenas empresas**. São Paulo: editora Makron Books, 1997.

LOVELOCK, Christopher H.; WEINBERG B. **Public and nonprofit marketing**. 2. ed. Danvers: Boyd & Fraser, 1989.

MARA, Cynthia M. A **Strategic planning process for a small nonprofit organization a hospice example**. Nonprofit Managemente & Leadership, v. 11, n. 2, p. 211-223, 2000.
McDONALD, Malcolm. **Planos de marketing:** planejamento e gestão estratégica: como criar e implementar. Tradução Arlete Simille Marques. Rio de Janeiro: editora Elsevier Publishing Company, 2004.
MINAYO, Maria Cecília. **O desafio do conhecimento:** pesquisa qualitativa em saúde. 5. ed. São Paulo: HUCITEC; Rio de Janeiro: ABRASCO, 1998.
OLIVEIRA, Djalma Rebouças. **Planejamento estratégico:** conceitos, metodologia e prática. 8 ed. São Paulo: editora Atlas, 1998.
PINTO, Eder Paschoal. **Gestão empresarial:** casos e conceitos de evolução organizacional. São Paulo: editora Saraiva, 2007.
PAES, José Eduardo Sabó. **Fundações e entidades de interesse social:** aspectos jurídicos, administrativos, contábeis e tributários. 2. ed. rev. atual. e ampl. Brasília; editora Brasília Jurídica, 2000.
PRINGLE, Hamish e THOMPSON, Marjorie. **Marketing social:** marketing para causas sociais e construção de marcas. Trad. Maria Lúcia G. Rosa. São Paulo: editora Makron. 258p, 2000.
RIBEIRO, Júlio Cesar. **Marketing para micro e pequenas empresas:** guia básico de sobrevivência. Porto Alegre: SENAC, 1998.
RICO, E. M. **A filantropia empresarial e sua inserção no terceiro setor**. In: CAVALCANTI, M. Gestão social: estratégias e parcerias. São Paulo: editora Saraiva, 2006.
ROCHA, Ângela da; CHRISTENSEN, Carl. **Marketing:** teoria e prática no Brasil. 2ª. ed. São Paulo: editora Atlas, 1999.
RODRIGUES, P. R. A. **Introdução aos sistemas de transporte no Brasil e à logística internacional.** 3. ed. São Paulo Edições Aduaneiras Ltda., 2004.
SALVATORE, V. **A racionalidade do terceiro setor**. In: VOLTOLINI, R. Terceiro setor: planejamento e gestão. 1ª. ed. São Paulo: SENAC, 2003.
SERVA, Maurício. (1997), Abordagem substantiva e ação comunicativa: uma complementaridade proveitosa para a teoria das organizações, **Revista de Administração Pública,** 31(2): 108- 34, mar/abr, 1997.
SOLOMON, Steve. (1986), **A grande importância da pequena empresa**. Rio de Janeiro; editora Nórdica, 1986.

LOPES, José Norberto Sousa[15]

INCLUSÃO ESTUDANTIL: Os desafios de se fazer incluir.

Resumo

Nos mecanismos de busca eletrônica, quando buscamos sobre o assunto “Educação Inclusiva” e “Educação Especial”, chegamos a impressionante marca de mais de 4.700.000 (quadro milhões e setecentos mil) resultados, comprovando o quanto se fala do assunto nos meios acadêmicos, corporativos, governamentais e por sua vez ecoam nos meios digitais. Fazer e trabalhar a Educação Inclusiva não é lá uma tarefa muito simples, mesmo considerando que estamos no século XXI, onde os problemas do passado e a falta de tecnologia não é mais realidade. Nossos governantes fazem a sua parte, legislando e destinando leis que proporcionem e exijam ambientes com mais qualidade e condições para receber pessoas / alunos com necessidades especiais. O que conseguimos identificar com este estudo e a real preocupação com o assunto, muitos e muitos autores falam e discutem sobre, visando e identificando as reais necessidades de adequação nas instituições de ensino, tanto particulares como públicas, tanto em instituições de ensino fundamental como nas Instituições de Ensino Superior, mas é nítida a proporção de instituições que não se adequam de forma correta a realidade dessas pessoas com necessidades específicas. A conclusão deste trabalho demonstra que além das leis e regulamentações que devem ser seguidas, um dos pontos fundamentais para que a Inclusão realmente aconteça é fazer com que os professores acreditem na causa, acreditem nas pessoas “especiais” que estão ali, junto com alunos considerados “normais”, o professor tem a chave para o sucesso em sua sala de aula, em suas mãos e em sua criatividade de lecionar o diferente para pessoas iguais.

Palavras-chave: Educação Inclusiva. Educação Especial. Deficiência, Inclusão.

STUDENT INCLUSION: The challenges of getting involved.

Abstract

In electronic search engines, when we look at the subject "Inclusive Education" and "Special Education", we arrive at an impressive mark of over 4,700,000 (table million and seven hundred thousand) results, proving how much is spoken about the subject in academic circles , Corporate, government and in turn echo in the digital media.

[15] Graduado em Tecnologia em Processamento de Dados pela Universidade Cidade de São Paulo (1998), Pós Graduado em Desenvolvimento de Sistemas de Informação pela Universidade Sant’Anna, Especialização em Gestão de Projetos com Ênfase (PMI), pela Faculdade Impacta Tecnologia, Mestre em Educação pela Universidade Cidade de São Paulo (2012), Aluno do Programa de Pós Graduação em "Organização do Trabalho Pedagógico - Orientação Educacional, Supervisão e Gestão Escolar, pelo Centro Universitário Internacional – UNINTER.

Making and working Inclusive Education is not a very simple task, even considering that we are in the 21st century, where the problems of the past and the lack of technology is no longer a reality. Our rulers do their part by legislating and earmarking laws that provide and demand environments with better quality and conditions to receive people / students with special needs. What we can identify with this study and the real concern with the subject, many and many authors speak and discuss about, targeting and identifying the real needs of adequacy in both private and public educational institutions, both in elementary education institutions and in Higher Education Institutions, but the proportion of institutions that do not adequately fit the reality of these people with specific needs is clear. The conclusion of this paper demonstrates that besides the laws and regulations that must be followed, one of the fundamental points for Inclusion to actually happen is to make teachers believe in the cause, believe in the "special" people who are there, together with students considered "Normal", the teacher holds the key to success in his classroom, in his hands and in his creativity of teaching the different to equal people.

Keywords: Inclusive Education. Special education. Disability, Inclusion.

Introdução

Ao longo de 12 anos tramitando no Congresso Brasileiro, a Lei Brasileira de Inclusão finalmente entra em vigor, trazendo grandes desafios para as escolas de ensino fundamental, ensino médio e para as Instituições de Ensino Superior. Assegurar a acessibilidade é um dever das instituições educacionais, tanto públicas como privadas no território brasileiro.

Com isso algumas normas técnicas são estabelecidas e preconizadas pela ABNT (Associação Brasileira de Normas Técnicas), e mais recentemente pela Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com deficiência (13.146/2015). A Inclusão praticada nas instituições de ensino em termos mais abrangentes, efetivamente vislumbrando desde o ensino fundamental até os cursos de ensino superior, e pós-graduação, é extremamente importante, de forma que as instituições se adequem profissional, estrutural e academicamente para receber esse tipo de público, com características e ou limitações das mais variadas, como impedimentos nas funções e nas estruturas

do corpo, fatores socioambientais, psicológicos e pessoais, limitação no desempenho de atividades e restrição de participação.

Neste trabalho buscamos saber sobre como as Instituições de Ensino estão tratando esse tema, como efetivamente estão demonstrando seu interesse aos alunos com essas características e se realmente estão preocupadas e trabalhando para melhorar o convívio dessas pessoas dentro da comunidade escolar.

Tanto se fala de inclusão, principalmente depois da promulgação da Lei 13.146 de 06 de julho de 2015, a Lei Brasileira de Inclusão da pessoa com Deficiência (Estatuto da Pessoa com Deficiência), destinada a assegurar e a promover, em condições de igualdade, o exercício dos direitos e das liberdades fundamentais por pessoa com deficiência, visando à sua inclusão social e cidadania.

De acordo com Artigo 2º da Lei supra citada,

> é considerado pessoa com deficiência aquela que tem impedimento de longo prazo de natureza física, mental, intelectual ou sensorial, o qual, em interação com uma ou mais barreiras, pode obstruir sua participação plena e efetiva na sociedade em igualdade de condições com as demais pessoas, e além de assegurar o direito a Educação, com condições adequadas para ir e vir em ambientes devidamente adequados, também assegura os direitos de Igualdade e da não descriminação, de atendimento prioritário, do Direito a Vida, do Direito a Habilitação e Reabilitação, tanto pessoal como profissional, Direito a Saúde, a Moradia, ao Trabalho, do Direito a Assistência Social, à Previdência Social, a Cultura, ao Esporte, Turismo e ao Lazer. Todos os direitos garantidos o transporte e a sua mobilidade, acessibilidade a todos os ambientes, direito a se manter informado com acesso à Informação e Comunicação, ao uso de Tecnologias Assistivas, direito a participação na Vida Pública e Política, Ciência e Tecnologia, Acesso Justiça e por fim e tão importante como os itens anteriores já citados, ao Reconhecimento Igual perante a Lei.

Diante dos direitos que as pessoas com necessidades especiais possuem, vimos neste trabalho apenas mencionar o direito a Educação com qualidade e de igual teor a qualquer outra pessoa. A lei em questão define que é dever do Estado, da família, da comunidade escolar e da sociedade assegurar educação de qualidade à pessoa com deficiência, colocando-a a salvo de toda forma de violência, negligência e discriminação.

Buscamos neste trabalho fazer uma pesquisa de cunho bibliográfico, aos principais sites, leis, revistas especializadas e trabalhos acadêmicos, sobre a efetiva aplicação da Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência (Estatuto da Pessoa com Deficiência), buscar identificar nos autores que já trabalharam o tem, se a lei realmente está sendo aplicada e de que forma, buscar referências de escolas que utilizam recursos didáticos e estruturais para o atendimento a essas pessoas com necessidades especiais.

O intuito é buscar nas referências, instituições de ensino, desde o ensino fundamental até níveis de pós-graduação, se essas escolas, após a promulgação da lei, adequaram seus espaços, suas metodologias, dinâmicas de letramento, bem como ao treinamento de seus docentes e corpo administrativo para receber essas pessoas com características de necessidades especiais e como estão lidando com essa nova realidade na Educação Brasileira.

Uma das principais justificativas para estudar esse tema e principalmente os itens relacionados a ele ocorre pelo motivo de conhecermos algumas instituições que possuem alunos nas condições de inclusão, mas, suas soluções para atendê-los são de forma paliativa, não existe uma ação específica para o atendimento desses alunos, não foi feita uma adequação estrutural real, os docentes e profissionais administrativos não receberam efetivamente treinamento para atender as pessoas nessas condições, então buscamos saber se em outras instituição / escolas acontecem da mesma forma.

Objetivamos com este trabalho, fazer um resgate teórico sobre a Educação Inclusiva no Brasil, breve histórico sobre o tema, as repercussões após a promulgação da lei e as ações que instituições de ensino adotaram após a extinção das escolas específicas de ensino inclusivo. Buscamos conhecer algumas ações em escolas fundamentais e o que as escolas de nível superior também estão fazendo para se integrarem a esse tema tão importante e discutido nas redes de ensino.

Iniciaremos nosso trabalho com um breve histórico na Educação Inclusiva no território Nacional.

1. ESCOLA INCLUSIVA NO BRASIL

Compreendemos por Escola Inclusiva ou Escola de Ensino especial, as escolas que possuem suas diretrizes voltadas para a educação dirigida aos portadores de necessidades especiais, auditivas, mentais, físicas, visuais, e os portadores de altas habilidades. O considerado deficiência, refere-se a perda, anormalidade de estrutura ou função de toda a alteração do corpo ou da aparência física, de um órgão ou de uma função, qualquer que seja a sua causa. A incapacidade refere-se à restrição de atividades em decorrência das consequências de uma deficiência em termos de desempenho e atividade funcional do indivíduo e que representam as perturbações ao nível da própria pessoa.

A Educação Inclusiva não é um assunto tratado apenas no Brasil, é algo que está sendo tratado internacionalmente, a Lei de Diretrizes e Bases da educação nacional 9394/96 (LDB) e o Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA), afirma que é incumbência dos docentes zelar pela aprendizagem do aluno com necessidades especiais na modalidade de educação escolar, oferecida preferencialmente na rede regular de ensino. Quando existiam escolas específicas para esse fim lidar com essa realidade era mais “simples” visto que todos que ali estavam trabalhavam com um único objetivo, cuidar e ensinar pessoas com algum tipo de necessidade especial, portanto a obrigatoriedade da preparação desses profissionais era quase que obrigatória, possuir conhecimentos específicos para trabalhar nessas instituições eram pré-requisitos obrigatórios.

Como hoje os alunos com necessidades especiais frequentam as mesmas escolas dos alunos considerados “normais”, o desafio é muito grande para a escola como um todo, os mantenedores de escolas e instituições educacionais não podem e nem devem se manter passivos à realidade que nos assola, devendo preparar seus ambientes para receber esses alunos, além da preparação dos docentes para lidarem com crianças, adolescentes e adultos nessas condições.

O professor obrigatoriamente terá que ser mais dinâmico, saber discernir a diferença de ensinar um aluno considerado “comum” de um aluno que necessita de atenção diferenciada, de cuidados diferenciados e formas de ensinar totalmente remodeladas. A função desse professor não é só mais passar simplesmente o conteúdo que lhe foi conferido, mas sim, adequá-los aos diversos perfis de alunos

que poderão estar dispostos em sua sala de aula. No decorrer desse processo algumas instituições acreditavam que a responsabilidade de integração desses alunos ao método e ou metodologia de aulas em salas consideradas comuns era especificamente deles mesmo.

Na década de 1960, quando houve um grande aumento no número de instituições especializadas, a prática de educação segregada começou a ser questionada, tendo início então a luta pelo direito de escolarização das pessoas com necessidades educacionais especiais nas escolas comuns das escolas regulares. Em um primeiro momento da história, essa luta foi representada pelo movimento de integração escolar que, ao menos teoricamente, visava garantir a presença e a participação dos alunos com necessidades educacionais especiais nas escolas regulares (SILVA, 2012, p. ix).

Silva (2012) ainda afirma, que na prática essa integração escolar não obteve êxito, principalmente porque era atribuída ao aluno a responsabilidade de se adaptar ao novo ambiente de ensino no qual havia sido inserido. Dessa forma, não foi prevista reestruturação do sistema educacional para atender às especificidades dos alunos.
Em busca de garantir não apenas a presença do aluno com necessidades educacionais especiais na sala de aula comum do ensino regular, mas também de desenvolver meios que tornassem possível para esse aluno alcançar o sucesso acadêmico e, consequentemente, permanecer na escolar regular, a partir da década de 1990, o movimento de inclusão escolar foi fortalecido, conforme Silva (2012, comenta.

1.1 Educação Especial no Brasil: O início

Miranda (2003) em sua Tese de Doutorado afirma que, a história da Educação Especial no Brasil tem como marcos fundamentais a criação do “Instituto dos Meninos Cegos” (hoje “Instituto Benjamin Constant”) em 1854, e do “Instituto dos Surdos-Mudos” (hoje, “Instituto Nacional de Educação de Surdos – INES”) em 1857, ambos na cidade do Rio de Janeiro, por iniciativa do governo Imperial.

A fundação desses dois Institutos representou uma grande conquista para o atendimento dos indivíduos deficientes, abrindo espaço para a conscientização e a

discussão sobre a sua educação. No entanto, não deixou de “se constituir em uma medida precária em termos nacionais, pois em 1872, com uma população de 15.848 cegos e 11.595 surdos, no país eram atendidos apenas 35 cegos e 17 surdos” (MAZZOTTA, 1996, p.29), nestas instituições.

A Educação Especial caracteriza-se por ações isoladas e o atendimento refere-se mais aos deficientes visuais, deficientes auditivos e, em menor quantidade, os deficientes físicos. Pode-se dizer que em relação à deficiência mental houve um silêncio quase absoluto.

Em cada época, as concepções de deficiência mental refletiam as expectativas sociais daquele momento histórico. Nesse contexto, a concepção de deficiência mental, de acordo com Jannuzzi (1992), passou a englobar diversos tipos de crianças que tinham em comum o fato de apresentarem comportamentos que divergiam daqueles esperados pela sociedade e consequentemente pela escola. Sob o rótulo de deficientes mentais, encontramos alunos indisciplinados, com aprendizagem lenta, abandonados pela família, portadores de lesões orgânicas, com distúrbios mentais graves, enfim toda criança considerada fora dos padrões ditados pela sociedade como normais.

Houveram várias mudanças na educação brasileira entre as décadas de 30 e 40, que podemos citar como exemplos a expansão do ensino primário e secundário, a fundação da Universidade de São Paulo. Assim dizemos que a educação do deficiente mental ainda não era considerada um problema a ser resolvido, neste período a preocupação era com as reformas na educação da pessoa normal.

No panorama mundial, a década de 50 foi marcada por discussões sobre os objetivos e qualidade dos serviços educacionais especiais. Enquanto isso, no Brasil acontecia uma rápida expansão das classes e escolas especiais nas escolas públicas e de escolas especiais comunitárias privadas e sem fins lucrativos e o número de estabelecimentos de ensino especial aumentou entre 1950 e 1959, sendo que a maioria destes eram públicos em escolas regulares.

Em 1967, como afirmou Mendes (1995), a Sociedade Pestalozzi do Brasil, criada em 1945, contava com 16 instituições por todo o país. E criada em 1954, a Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais contava também com 16 instituições em 1962.

Foi criada nessa época a Federação Nacional das APAES (FENAPAES) que, realizando seu primeiro congresso em 1963.

Mendes (1995) ainda justifica que nesta época, podemos dizer que houve uma expansão de instituições privadas de caráter filantrópico sem fins lucrativos, isentando assim o governo da obrigatoriedade de oferecer atendimento aos deficientes na rede pública de ensino. Foi a partir dos anos 50, mais especificamente no ano de 1957, que o atendimento educacional aos indivíduos que apresentavam deficiência foi assumido explicitamente pelo governo federal, em âmbito nacional, com a criação de campanhas voltadas especificamente para este fim. A primeira campanha foi feita em 1957, voltada para os deficientes auditivos – "Campanha para a Educação do Surdo Brasileiro". Esta campanha tinha por objetivo promover medidas necessárias para a educação e assistência dos surdos, em todo o Brasil. Em seguida é criada a " Campanha Nacional da Educação e Reabilitação do Deficiente da Visão", em 1958.

Damos um salto na história e chegamos a dezembro de 1996, com intuito de reforçar a obrigação do país em prover a educação, é publicada, em dezembro de 1996, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional 9.394/96. Lei que expressa em seu conteúdo alguns avanços significativos. Podemos citar a extensão da oferta da educação especial na faixa etária de zero a seis anos; a ideia de melhoria da qualidade dos serviços educacionais para os alunos e a necessidade de o professor estar preparado e com recursos adequados de forma a compreender e atender à diversidade dos alunos.

É constatado no capítulo V da Lei de Diretrizes e Bases da Educação trata especificamente da Educação Especial, expressando no artigo 58 que a educação especial deve ser oferecida preferencialmente na rede regular de ensino e, quando necessário, deve haver serviços de apoio especializado.

> É interessante considerar que os serviços especializados e o atendimento das necessidades específicas dos alunos garantidos pela lei estão muito longe de serem alcançados. Identificamos, no interior da escola, a carência de recursos pedagógicos e a fragilidade da formação dos professores para lidar com essa clientela. Em lei, muitas conquistas foram alcançadas. Entretanto, precisamos garantir que essas conquistas, expressas nas leis, realmente possam ser efetivadas na prática do cotidiano escolar, pois o governo não tem

> conseguido garantir a democratização do ensino, permitindo o acesso, a permanência e o sucesso de todos os alunos do ensino especial na escola. Entretanto, não podemos negar que a luta pela integração social do indivíduo que apresenta deficiência foi realmente um avanço social muito importante, pois teve o mérito de inserir esse indivíduo na sociedade de forma sistemática, se comparado aos tempos de segregação (MIRANDA, 2003, p 03).

Ao revisitarmos a história da Educação Especial até a década de 90, Miranda (2003) reafirma que se pode perceber conquistas em relação à educação das pessoas que apresentam deficiência mental. Não é pouco avanço ir de uma quase completa inexistência de atendimento de qualquer tipo à proposição e efetivação de políticas de integração social.

> Podemos falar, também, de avanços e muitos retrocessos, de conquistas questionáveis e de preconceitos cientificamente legitimados. Em meados da década de 90, no Brasil, começaram as discussões em torno do novo modelo de atendimento escolar denominado inclusão escolar. Esse novo paradigma surge como uma reação contrária ao processo de integração, e sua efetivação prática tem gerado muitas controvérsias e discussões. Reconhecemos que trabalhar com classes heterogêneas que acolhem todas as diferenças traz inúmeros benefícios ao desenvolvimento das crianças deficientes e também as não deficientes, na medida em que estas têm a oportunidade de vivenciar a importância do valor da troca e da cooperação nas interações humanas. Portanto, para que as diferenças sejam respeitadas e se aprenda a viver na diversidade, é necessário uma nova concepção de escola, de aluno, de ensinar e de aprender. A efetivação de uma prática educacional inclusiva não será garantida por meio de leis, decretos ou portarias que obriguem as escolas regulares a aceitarem os alunos com necessidades especiais, ou seja, apenas a presença física do aluno deficiente mental na classe regular não é garantia de inclusão, mas sim que a escola esteja preparada para dar conta de trabalhar com os alunos que chegam até ela, independentemente de suas diferenças ou características individuais (MIRANDA, 2003, p 06).

A literatura evidencia que no cotidiano da escola os alunos com necessidades educacionais especiais inseridos nas salas de aula regulares vivem uma situação de experiência escolar precária ficando quase sempre à margem dos acontecimentos e

das atividades em classe, porque muito pouco de especial é realizado em relação às características de sua diferença. Sendo assim:

A possibilidade de transformar em prática os discursos que materializam a proposta de educação para todos, veicula na agenda dos governos signatários da política de inclusão escolar, como o brasileiro, está, em grande parte atada a concretização de um currículo que reflita às necessidades diferenciadas de todos os alunos presentes na escola, e não apenas de uma parcela deles. Na escola inclusiva pressupõe-se uma concepção cuja práxis tenha como princípio o compromisso com a qualidade de uma sólida formação integral ao aluno, oferecendo conhecimentos que lhe sirvam à análise e reflexão crítica acerca da realidade em que se insere, de modo a contribuir para a consolidação de uma sociedade que supere, definitivamente, desigualdades sociais. É nessa escola que educadores comprometidos acreditam (FERNANDES, 2013, p. 158-159).

As questões teóricas do processo de inclusão têm sido amplamente discutidas por estudiosos e pesquisadores da área de Educação Especial, no entanto pouco se tem feito no sentido de sua aplicação prática. O como incluir tem se constituído a maior preocupação de pais, professores e estudiosos, considerando que a inclusão só se efetivará se ocorrerem transformações estruturais no sistema educacional, conforme menciona autora.

1.2 No ensino superior

Como afirma Kuzuyabu (2016), existe atualmente um universo de quase 30 mil estudantes com necessidades especiais frequentando o ensino superior nas IES (Instituições de Ensino Superior), contra cerca de 5 mil estudantes portadores de deficiência em 2003, número seis vezes maior na atualidade, embora ainda corresponda à apenas 0,40% do total de matriculados, em 2003 eram apenas 0,13%, nesses casos a deficiência física é o predominante, seguida pela deficiência auditiva e a baixa visão, demonstraremos nos quadro 01 e 02, na página 13.

1.3 As IES e suas obrigações

As Instituições de Ensino Superior brasileiras, tanto públicas como privadas, tem o dever de assegurar a acessibilidade, essa obrigação é fundamentada em ma vasta

legislação, sendo os principais documentos os decretos 5.296/2004, 6.949/2009 e 7.611/2011, as próprias normas técnicas de acessibilidade preconizadas pela ABNT, já mencionado neste trabalho, e, mais recentemente, a Lei Brasileira de Inclusão d Pessoa com Deficiência (13.146/2015), também já mencionada neste estudo.

Sendo fato:

Suas condições de oferta são averiguadas pelo Ministério da Educação nos processos de credenciamento e recredenciamento, bem como nos de autorização, reconhecimento e renovação de reconhecimento. Essa avaliação é feita em duas etapas: Primeiro a Secretaria de Regulação e Supervisão da Educação Superior, a Seres, faz um exame preliminar do conjunjo documental apresentado pela IES para verificar como a acessibilidade e o atendimento prioritário serão ou estão sendo promovidos. Entre outros pontos deve constar nas matrizes curriculares dos cursos a oferta da disciplina de Libras (Optativa ou obrigatória). Caso se verifique o descumprimento de algum critério, A Secretaria estabelece um prazo para a resolução do problema. Caso persista a infração pode resultar na negação do credenciamento e até no descredenciamento da instituição e/ou do curso.

Encerrada essa fase, é a vez do IMEP fazer uma avaliação *in loco* para conferir a conformidade das condições descritas pelas IES no formulário eletrônico, no Plano de Desenvolvimento Institucional o (PDI e no Projeto Pedagógico de Curso (PDC). O Relatório gerado nessa visita é o que norteia o parecer da SERES, que pode tanto “aprovar” a Instituição autorizando, reconhecendo e renovando o reconhecimento do curso, como negar qualquer um dos pedidos. A Secretaria pode ainda determinar a reaplicação do instrumento de diligência se observada mais alguma fragilidade (KUZUYABU, 2016, p. 22).

Garantir as condições de acessibilidade a alunos portadores de necessidades especiais envolve desde preparar espaços físicos para a passagem de cadeirantes, por exemplo, até a eliminação de barreiras na comunicação da instituição como o público. O INEP (Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Anísio Teixeira), preconiza algumas dimensões de acessibilidade que destacamos abaixo, como:

1.4 E o Censo, o que mostra?

Os 30 mil alunos matriculados atualmente no Ensino Superior, como já mencionado neste estudo, são informações divulgados pelo Censo, correspondente a 0,40% dos alunos matriculados nas Instituições de Ensino Superior, e entre esses portadores de deficiência, o número de concluintes corresponde a 13% do total de matriculados, embora seja um universo consideravelmente menor em comparação com o de matriculados, e, numa primeira análise, poderia indicar uma alta evasão por eventuais dificuldades enfrentadas o longo do curso, o número é praticamente o mesmo do total de concluintes (13,5%) geral, como podemos demonstrar abaixo no número de matriculados e concluintes, percentual esse de estudantes com algum tipo de necessidade especial matriculados em cursos de graduação (2013), como segue abaixo nos quadros 01 e 02.

Quadro 1: Dados de alunos matriculados e concluintes

CURSOS PRESENCIAIS E EAD	
REDE PRIVADA	
	TOTAIS
Matrículas	5.389.948
Matrículas Portadores de deficiência	20.303
Concluintes	765.442
Concluintes Portadores de deficiência	2.459

REDE PÚBLICA	
Matrículas	1.933.016
Matrículas Portadores de deficiência	9.621
Concluintes	229.370
Concluintes Portadores de deficiência	1.428

Fonte: Semesp/Sindata/Censo da Educação Superior (Inep) – Adaptado pelo Autor

Quadro 1: Matrículas por tipo de deficiência

Rede	Deficiência Física	Deficiência Auditiva	Baixa Visão	Cequeira	Surdez
Privada	5.293	5.655	3.197	3.297	1.069
Pública	2.572	1.539	3.771	647	420
TOTAL	7.865	7.194	6.968	3.944	1.489

Fonte: Semesp/Sindata/Censo da Educação Superior (Inep) – Adaptado pelo Autor

Kuzuyabu (2016), ainda menciona Blaise Duarte da Univalli (Universidade do Vale do Itajaí, ao qual coleciona algumas histórias e acrescenta que, mesmo entre os que se declaram deficientes, há os que dispensam o atendimento especializado por julgarem desnecessário qualquer tipo de suporte.

Quanto ao baixo número de pessoas com deficiência matriculadas em instituições de ensino superior, Kuzuyabu (2013), sustentam a tese de que o problema se deve à exclusão dessas pessoas na na educação básica por “inexistência de escolas ou a falta de vagas ou preconceito e discriminação contra a matricula daquelas crianças”.

Tanto a Lei Brasileira de Inclusão como os demais mecanismos legais criados até agora na esfera federal seriam suficientes para assegurar os direitos a educação das pessoas com deficiência. “Mas, na prática, eles se mostrado ineficazes, isto é, ou são pouco executados, ou ainda não são do conhecimento de pessoas que deveriam cumpri-los: Gestores educacionais, Profissionais da área das deficiências, Educadores em geral até alguns legisladores e operadores da justiça, entre outras”, lamenta.

Falta os gestores vontade política em tornar inclusivo os sistemas educacionais. Muitas práticas pedagógicas e administrativas também continuam inadequadas. “A escola inteira (professores, profissionais, funcionários) precisa adotar atitudes inclusivas, atualizando-se periodicamente a respeito da metodologia da educação inclusiva” (KUZUYABU, 2013, p 27).

2. CONTEXTO DA EDUCAÇÃO E O QUE SE TEM FEITO

Para fazer a inclusão de verdade e garantir a aprendizagem de todos os alunos na escola regular é preciso fortalecer a formação dos professores e criar uma boa rede de apoio entre alunos, docentes, gestores escolares, famílias e profissionais de saúde que atendem as crianças com Necessidades Educacionais Especiais, diz Alonso (2016).

E ainda complementa dizendo que a Educação inclusiva compreende a Educação especial dentro da escola regular e transforma a escola em um espaço para todos. Ela favorece a diversidade na medida em que considera que todos os alunos podem ter necessidades especiais em algum momento de sua vida escolar.

Entretanto, há necessidades que interferem de maneira significativa no processo de aprendizagem e que exigem uma atitude educativa específica da escola como, por exemplo, a utilização de recursos e apoio especializados para garantir a aprendizagem de todos os alunos. A Educação é um direito de todos e deve ser orientada no sentido do pleno desenvolvimento e do fortalecimento da personalidade. O respeito aos direitos e liberdades humanas, primeiro passo para a construção da cidadania, deve ser incentivado.

Educação inclusiva, portanto, significa educar todas as crianças em um mesmo contexto escolar. A opção por este tipo de Educação não significa negar as dificuldades dos estudantes. Pelo contrário.

Com a inclusão, as diferenças não são vistas como problemas, mas como diversidade. É essa variedade, a partir da realidade social, que pode ampliar a visão de mundo e desenvolver oportunidades de convivência a todas as crianças.

Preservar a diversidade apresentada na escola, encontrada na realidade social, representa oportunidade para o atendimento das necessidades educacionais com ênfase nas competências, capacidades e potencialidades do educando, conforme menciona Alonso (2016).

2.1 O que o MEC defende

No portal do MEC, datado de 2006 é publicado o documento que tem como objetivo encaminhar aos sistemas de ensino orientações e informações para a organização dos serviços educacionais e do atendimento aos alunos com necessidades educacionais especiais - deficiência física. Os sistemas de ensino devem prover e promover mudanças em sua organização, a partir do projeto político pedagógico das escolas de modo que possam oferecer um atendimento educacional com qualidade a todas as crianças, eliminando barreiras atitudinais, físicas e de comunicação.

As políticas educacionais devem estar voltadas para a eliminação de todas as formas de discriminação, de modo que os alunos possam participar plenamente das ações pedagógicas e sociais da escola, centradas nas diferentes formas de aprender e conviver. Para a construção de um sistema educacional inclusivo e democrático, é necessária a efetivação de parcerias com organizações de apoio a pessoas com deficiência bem como com Instituições de Ensino Superior e a comunidade em geral. Espera-se que esse documento possa contribuir efetivamente com os sistemas de ensino, de forma que todos os alunos tenham acesso a espaços e processo educacionais inclusivos.

Com isso define em seu Capítulo 5, a Organização dos Sistemas para Atendimento às Necessidades Educacionais Especiais, tais como:

Acessibilidade à matrícula, a qual os sistemas de ensino deverão assegurar a matrícula e a permanência de todos os alunos, independentemente de suas deficiências ou necessidades educacionais especiais, organizando-se para oferecer, além da escolarização, o atendimento educacional especializado aos alunos que dele necessitarem.

O Projeto Político Pedagógico, em sua totalidade deve ser a matriz do trabalho escolar e todos os segmentos devem participar da elaboração desse projeto: gestores, educadores, funcionários, alunos e pais, definindo o tipo de sociedade e o tipo de cidadão que se pretende formar. Trata-se de uma relação recíproca entre a dimensão política e a dimensão pedagógica.

As Adaptações físicas na Escola, compreendido no Decreto n° 5.296/2004 estabelece normas gerais e critérios básicos para a promoção da acessibilidade das pessoas com deficiência ou com mobilidade reduzida, facilitando sua independência e transformando-se em um compromisso ético-político.

Todos os Recursos Pedagógicos Adaptados, desta forma os alunos com deficiência física são pessoas que apresentam alteração no aparelho motor e/ou no aparelho fonador, e em sua grande maioria não apresentam deficiência mental, tendo o cognitivo preservado, não necessitando, assim, de grandes adequações nos conteúdos curriculares. Entretanto, devido à deficiência motora, poderão apresentar lentidão na realização das tarefas e das avaliações, necessitando assim de um maior tempo para concluí-as.

A garantia do Transporte Escolar, onde muitos alunos que apresentam dificuldade de locomoção deixam de frequentar a escola em função de não terem acesso ao transporte escolar. Percorrer longos trechos para chegar à escola é realidade de milhares de alunos da rede pública que vivem em áreas rurais. Outros precisam utilizar barcos para assegurar seu direito à educação, visto que a consequência imediata dessa dificuldade é a evasão escolar e a repetência.

> Para contribuir com a diminuição deste índice, facilitando o acesso e a permanência dos alunos na escola, foi criado em 1994 o Programa Nacional de Transporte Escolar (PNTE) e em 2004, instituído pela Medida Provisória 173, publicada em 17 de março, o Programa Nacional de Apoio ao Transporte do Escolar (PNATE). O Programa vinculado ao Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação – FNDE. De acordo com a Resolução CNE/CEB n° 2 de 11 de setembro de 2001, em seu art. 12, "os sistemas de ensino nos termos da Lei 10.098/2000eda Lei 10.172/2001 e do Decreto 5296/2004, que regulamenta as Leis10.048/2000 e 10.172/2000, devem assegurar acessibilidade aos alunos que apresentam necessidades educacionais especiais, mediante a eliminação de barreiras arquitetônicas urbanísticas, na edificação (...) e nos transportes escolares". Todas as informações sobre o Programa Nacional de Apoio ao Transporte Escolar (PNATE) também podem ser obtidas no site do FNDE:www.fnde.gov.br. MEC (2006).

Os governantes fazem sua parte, determinando leis e normas que assegurem a permanências de alunos com necessidades especiais em sala de aula, precisamos fazer a nossa parte.

Em cinco anos dobrou o número de alunos com deficiência matriculados nas escolas regulares do país. A inclusão deve continuar a crescer e as redes precisam estar prontas para receber bem esses estudantes com ações que vão da melhoria dos espaços físicos à mobilização da comunidade escolar (CHAVES, 2016).

Chaves (2016), ainda completa dizendo “ Ao incluir as pessoas com deficiência, a escola também se tornou um ambiente mais propício à aprendizagem. "Cada um de nós é único e não existe uma fórmula geral que funcione para todos. O ritmo de aprendizado é individual, seja de uma criança com deficiência ou não", destaca Rosângela Machado, gerente de educação inclusiva da rede municipal de Florianópolis (SC). "Quanto mais recursos a escola oferecer, menos limites as crianças terão."

Isso significa dizer que a educação inclusiva se apoia na premissa de que é preciso olhar para o aluno de forma individualizada e colaborativa, contemplando suas habilidades e dificuldades no aprendizado em grupo. Isso não significa reduzir as expectativas da turma ou deixar de avaliar os estudantes: as metas de conquista do conhecimento são estabelecidas em consonância com o potencial de cada criança. "A escola deve ser um lugar de encontro, de igualdade, de desenvolvimento. Para isso precisamos construir um espaço-tempo de gestão que acolha as diferenças existentes no mundo", defende a pedagoga Carla Mauch, coordenadora-geral da associação Mais Diferenças, instituição que atua como consultoria na implementação de práticas e políticas inclusivas. (CHAVES, 2016)

As determinações e leis estão aí, o Brasil possui, agora o que se precisa mudar é a cultura dos mantenedores, tanto para escolas públicas como privadas, escolas de Ensino Fundamental, como ensino Superior, sobre o estigma de matricular um aluno com necessidades especiais. É evidente que para se manter um ou mais alunos com determinadas necessidades de aprendizagem, o investimento para as adequações não é baixo, mas podem iniciar mudando as características pedagógicas dos docentes, de forma a prepara-los para atender alunos com essas características.

O assunto em questão é extremamente abrangente e com informações das mais variadas, assunto esse de importância fundamental no território brasileiro e educacional. A pesquisa foi de cunho bibliográfico, buscando autores que falam sobre o assunto e suas dificuldades de implementação, tanto em escolas públicas como em escolas particulares.

Autores como Aline Maira da Silva, por exemplo, relata em seu livro Educação Especial e Inclusão Escolar, História e fundamentos, assuntos como, a história da educação especial, faz um resgate teórico sobre a história da Educação Especial no mundo, o início da educação especial no Brasil, sobre as práticas educacionais e sobre a filosofia da normalização e os movimentos de integração escolar.

Buscamos informações em Revistas especializadas que falam sobre o assunto e teses de Doutorado que relatam sobre os desafios de se educar indivíduos seguindo determinadas diretrizes e a dificuldade das instituições de ensino em adequar o ambiente como um todo par atender os alunos com essas características.

Cabe salientar que como o assunto é extremamente abrangente, este trabalho retrata alguns recortes de autores, autores esses que são devidamente citados e referenciados no final do trabalho. Como temos pouco tempo e nesta metodologia de apresentação de trabalho acadêmico (Artigo Científico) não podemos nos prolongar muito, acreditamos que os assuntos abordados podem ser melhor explorados em trabalhos futuros.

Considerações Finais

O tema abordado neste artigo, bem como nos inúmeros trabalhos desenvolvidos da atualidade e as discussões sobre a inclusão social e sobre a educação inclusiva demonstram a necessidade de um olhar incisivo sobre as questões que dialogam com esses temas. Sabe-se das dificuldades que o governo, autoridades e pessoas enfrentam ao abordar esses temas e, assim, as discussões continuam sendo um desafio para professores, corpo administrativo de escolas públicas e privadas, bem como de mantenedores e dirigentes governamentais, face a fazer com que as diretrizes impostas pelas leis de inclusão sejam seguidas e implantadas nas mais variadas instituições de ensino.

Este trabalho teve como objetivo principal, fazer um recorte bibliográfico sobre como as instituições de ensino estão se adequando às leis que determinam que a inclusão deve ser, sim, feita de forma organizada e responsável, pensando sempre no bem-estar de seus alunos e usuários que possuem qualquer tipo de necessidade especial.

O que conseguimos identificar com este estudo, é que nem toda Instituição está preparada para fazer a Inclusão, seja por falta de infraestrutura, falta de capacidade técnica, a ausência de profissionais qualificados, até mesmo a falta de recursos financeiros por parte dos mantenedores para aderir às leis e mesmo preparar sua estrutura física, mobiliários, equipamentos e os devidos treinamentos operacionais os seus professores e corpo administrativo.

Algumas instituições, utilizam de meios paliativos para atender esse público, e seus professores não conseguem desenvolver trabalhos diferenciados entre alunos considerados “comuns” para os alunos que realmente necessitam de cuidados especiais.

A falta de atenção nesse quesito ao longo do tempo faz com que essas pessoas desistam da escola, desistam da qualificação, e por sua vez as escolas de Nível superior, recebendo poucos alunos nessas condições, visto a grande quantidade de pessoas que o Território nacional possui.

Como este trabalho é de cunho bibliográfico e qualitativo, considera-se interessante a continuação no estudo em futuros trabalhos, de forma a ampliar o leque de opções e assuntos a serem bordados.

Se não acreditarmos no potencial que os alunos com necessidades especiais possuem, e se não fizermos nossa parte como educadores, transformando a sala de aula um ambiente multidisciplinar, fazendo com que os alunos nessas condições se sintam à vontade em ambientes considerados de alunos “comuns”, o problema se agravará, e futuramente teremos ainda menos alunos em sala de aula.

Os educadores têm e terão que se modernizar, tanto em nível das tecnologias Assistivas, como em nível psicopedagógico, mudando suas dinâmicas de sala de aula, alterando o formato em que passam seus conteúdos para os discentes em

sala, dinamizando e criando condições que façam com todos (comuns e especiais) se sintam sempre especiais em sala de aula.

Referências Bibliográficas e Webgráficas

ALONSO, D. **Inclusão**. Nova Escola, 18 jun. 2016. Disponivel em: <http://novaescola.org.br/formacao/palavra-especialista-desafios-educacao-inclusiva-foco-redes-apoio-734436.shtml?fb_comment_id=516727101786405_599747680151013#f8c56ec0bbb708>. Acesso em: 13 jun. 2016.

BRASIL PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA CASA CIVIL, S. P. A. J. **Lei Brasileira de Inclusão da Pesso com Deficiência (Estatuto da Pessoa com Deficiência)**., 17 jun. 2016. Disponivel em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2015/Lei/L13146.htm#art127>. Acesso em: 10 jun. 2016.

CHAVES, S. **Diversidade**. Revista Escola Pública, 08 jun. 2016. Disponivel em: <http://revistaescolapublica.com.br/textos/37/inclusao-para-todos-308482-1.asp>. Acesso em: 15 jun. 2016.

FERNANDES, S. **Fundamentos para educação especial**. Curitiba: Intersaberes, 2013.

JANNUZZI, G. **A luta pela educção do deficiente mental no Brasil**. Campinas: Editores Associados, 1992.

KUZUYABU, M. Livre Acesso. **Ensino superior**, p. 20-27, 2016.

MAZZOTTA, M. J. S. **Educação especial no Brasil**. São Paulo: Cortez, 1996.

MEC, M. D. E. E. C.-. A inclusão escolar de alunos com necessidades educacionais especiais. **Portal MEC**, 20 jun. 2016. Disponivel em: <http://portal.mec.gov.br/seesp/arquivos/pdf/deffisica.pdf>. Acesso em: 13 jun. 2016.

MENDES, E. G. **Deficiência mental:** a construção científica de um conceito e a realidade educacional. Tese de Doutorado. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1995.

MIRANDA, A. A. B. **História, deficiência e educação Especial**. UNICAMP, Uberlândia. Disponivel em: <http://www.histedbr.fe.unicamp.br/revista/revis/revis15/art1_15.pdf>. Acesso em: 15 jun. 2016.

SILVA, A. M. D. **Educação especial e inclusão escolar:** História e Fundamentos. 1ª. ed. CURITIBA: INTERSABERES, v. 01, 2012.

ALENCAR, Cassio Vinicius Ferreira de
CONCEIÇÃO, Felipe Barbosa Lima Da
JESUS, Débora Cristina De Carvalho
MACHADO, Cristiane De Souza
NASCIMENTO, Alan Silva Do
PIRES, Ana Amélia Coelho
RISCHIONI, Giuseppina Adele[16]
SILVA, Jozionan Francisco da[17]

LOGÍSTICA REVERSA: Reutilização de pneus de veículos de passeio

Resumo

O descarte inconsciente de produtos e materiais no meio ambiente traz consigo grandes problemas e desequilíbrios ambientais. Materiais tais como a borracha advinda de pneus de veículos de passeio descartados incorretamente na natureza causam prejuízos ao meio ambiente e à população. No Brasil, o aumento do descarte incorreto dos pneus ocorreu com a intensificação da entrada de novas montadoras internacionais na década de 1990. Além da degradação ambiental, outro fator relacionado aos pneus é a condição de material finito do seu principal componente, a borracha. Nisso, a atenção para conscientização ao descarte correto dos pneumáticos, assim como a reutilização possível por meio de logística reversa são soluções sustentáveis para os problemas ambientais e a questão futura da escassez da borracha. Logo, o objetivo deste trabalho é pesquisar e entender a origem da borracha, a produção de pneus de veículos de passeio, o descarte ambientalmente correto e também sua legislação específica. Para isso, utilizou-se como metodologia pesquisas bibliográficas, webgráficas e entrevista, como também orientação de mestres objetivando ressaltar a necessidade de práticas de atividades sustentáveis, estas serão constatadas pelo método indutivo de pesquisa, além de instrumentos de coleta de dados.
Palavras-chave: Logística reversa. Pneus. Reutilização. Atividades sustentáveis.

REVERSE LOGISTICS: Reuse of passenger car tires

Abstract

The unconscious disposal of goods and materials in the environment brings big environmental problems and imbalances. Materials such as rubber arising from passenger car tires improperly discarded in nature cause damage to the environment and the population. In Brazil, the increase in the incorrect disposal of tires occurred with the intensification of the new international automakers input in the 1990s In addition to environmental degradation, another related to the tire factor is the condition of finite material from its main component, the rubber. In this, the attention

[16] giuseppinaadele@uol.com.br; Administradora e mestre em engenharia da produção; São Paulo/SP.
[17] jozionan@gmail.com; Mestre em administração pública e professor na Universidade de Mogi das Cruzes e Faculdade Carlos Drummond de Andrade; São Paulo/SP.

to awareness the correct disposal of the tires, as well as reuse possible through reverse logistics are sustainable solutions to environmental problems and the future of the rubber shortage issue. Therefore, the aim of this work is to research and understand the origin of rubber, the production of passenger car tires, environmentally correct disposal and also their specific legislation. For this, it was used as a methodology literature searches, webgráficas and interviews, as well as guidance teachers aiming to emphasize the need for sustainable activities practices, they will be identified by inductive method of research, and data collection instruments.

Keywords: Reverse Logistic. Tires. Reuse. Sustainable activities.

Introdução

O crescimento da população brasileira nas últimas décadas, o aumento do poder de compra do consumidor, a facilidade ao crédito, a necessidade de consumo, além da competitividade entre os fornecedores e as empresas, acarretou em um problema social, o descarte inconsciente de produtos e materiais no meio ambiente. A degradação do solo, contaminação da água e desequilíbrio ambiental são algumas das consequências surgidas com essa prática.

Atualmente, as questões ambientais tem sido pauta de discussões em fóruns e reuniões internacionais com maior frequência, por isso este artigo abordará o processo de reutilização de pneus por parte de organizações engajadas na conscientização dos consumidores para o fato de que após o uso todo produto pode ser reutilizado.

Diante deste contexto, após a troca de pneus dos proprietários de veículos em empresas do ramo, como são realizados esses descartes? A legislação é plenamente atendida? Existe algum projeto socioambiental voltado ao quesito borracha?

O objetivo deste artigo é pesquisar e entender a origem da borracha, a produção de pneus para veículos de passeio, o descarte ambientalmente correto às leis vigentes e também a sua legislação especifica.

O mesmo possui caráter exploratório, já que a pesquisa foi realizada por meio de instrumentos de coleta de dados, que consiste na observação sistemática, participante e em equipe, com o propósito de aprimorar o conhecimento.

1. HISTÓRIA DA BORRACHA

A borracha é um produto proveniente de recurso natural extraído de árvores, e conforme Bueno (2012) teve um período conhecido como o ciclo da borracha, sendo parte relevante da história do Brasil e uma das principais fontes de atividade econômica do país. Os recursos naturais são finitos, sendo necessária a prática do uso consciente.

No Brasil o ciclo da borracha é compreendido entre os anos de 1870 e 1910, mas a partir de 1840 a Amazônia já tinha sua economia girando em torno do látex e seus derivados, e de acordo com Weinstein (1993, *apud* Bueno 2012) na década de 1860 a economia exigia atividade de zonas de produções, pois mundialmente crescia a demanda pelo produto

No ano de 1871 a borracha conquistou o primeiro lugar em exportação, com 4,8 milhões de toneladas, no final da década de 1880 as exportações subiram 800% em relação a 1860.O grande *boom*[18] veio em 1890 com a bicicleta e em sequência no ano de 1900 com os carros, e fez com que durante décadas a Amazônia dominasse a produção.

A borracha natural é o principal componente do pneu em sua fabricação, que advém de processos como o extrativismo vegetal por meio das seringueiras, como já mencionado; a borracha também apresenta-se da forma sintética em que é extraída de derivados do petróleo. De acordo com Leão (2013) a composição dos pneus de automóveis por borracha natural e sintética são cerca de 16 a 20% e de 26 a 31% respectivamente. Visto o percentual da composição da borracha sintética nos pneus tem-se sua importância para a fabricação do mesmo.

As pneumáticas são as indústrias que mais utilizam a borracha, com uma quantidade de 80% do total mundial que cresce cada vez mais, um exemplo é a

[18] Desenvolvimento acelerado

substituição do pneu normal por pneu radial, estes por sua vez levam o dobro de borracha, um dos motivos de preocupação em relação ao futuro, fazendo necessárias pesquisas de possíveis substituições ou soluções.

2. HISTÓRIA DOS PNEUS DE VEÍCULOS DE PASSEIO

Segundo Infopneus (2015)[19] até chegar aos dias atuais o pneu passou por várias etapas e transformações desde os materiais e componentes utilizados à tecnologia empregada na fabricação. Dos experimentos do americano Charles Goodyear em 1834, passando pelos irmãos Michelin em 1845, posteriormente com o inglês Robert Thompson em 1847 e pelo escocês John BoydDunlop com a primeira fábrica de produção em larga escala.

As descobertas constantes e as melhorias do pneu desde Goodyear permitiu a durabilidade, segurança e consequentemente a popularização do transporte de passeio, visto que antes da utilização da borracha nos pneus, as madeiras e ferros utilizados não permitiam tanta confiabilidade e conforto.

Tais funcionalidades do transporte e conforto perduram até os dias atuais e com constantes modernizações, tendo o pneu como um componente indispensável, este segue o processo de evolução.

A primeira fábrica de pneus do mundo surgiu com a adaptação dos pneus ao triciclo do filho de seu fundador, que percebeu que a ideia era boa e estava fazendo sucesso. Esse pneu consistia em um tubo de ar atado ao aro por fita. Esse formato acabou sendo incorporado a estrutura do pneu, surgindo o pneu diagonal em 1904.

Ainda de acordo com a fonte as faixas passaram a ser de algodão como forma de reforço atribuindo maior estabilidade, porém com a durabilidade ainda baixa, principalmente pela deformação. Em 1908 surgiram os pneus com maior capacidade de tração, possibilitado por banda de rodagem com sulcros apresentado por Frank Seiberling, fundador da Goodyear. Em 1910 BF Goodrich adicionou fuligem (negro de carbono, derivado do petróleo) à borracha, aumentando a resistência e

[19] Vide webgrafia.

durabilidade do pneu. No entanto, a fragilidade continuava nas lonas de algodão utilizadas, pois esquentavam e ocasionava estouro.

De acordo com Ruffo (2009) seguindo a evolução e estruturação para o problema da fragilidade das lonas de algodão, estas foram trocadas por fibras sintéticas, fortalecendo a estrutura do pneu, além de novos materiais, como *nailon* e *naio*m, favorecendo a economia de peso, ganho de eficiência, mais resistência, e produção de menos calor. Com o tempo novas necessidades foram surgindo, sendo necessárias modificações:

> Com o tempo os automóveis se tornaram cada vez mais potentes e pesados. O que limitava, muitos vezes, eram os pneus. Os finos e altos eram ótimos na chuva e na lama, mas pecavam em altas velocidades - não raro se deformavam tanto que saiam do aro. Já os baixos e largos, ou pneus – balão eram bons no asfalto, mas dançavam muito na chuva (RUFFO, 2009, 65)

Visto isso, surge o primeiro pneu radial apresentado pela Michelin em 1946, que consistia: “Em vez de ter faixa sobrepostas, o pneu radial tinha uma estrutura ao longo de seu raio, sem sobreposições, o que gerava menos calor e aumentava sua resistência” (RUFFO, 2009). Esse tipo de pneu surgiu como tentativa de resolver os problemas dos automóveis com diferentes potências e pesos.

Em resumo, as demais evoluções dos pneus consistiram em estudos e aplicação de novas substâncias como as substituições da fuligem pela sílica, uso de malhas de aço, de poliamido dando maior resistência estrutural aos pneus, entre outros. As pesquisas continuam para a adaptação dos pneus conforme as novas necessidades que surgem. Com isso, a corrida para o aperfeiçoamento continua nas empresas de pneus para que a evolução histórica não pare.

2.1 A história dos pneus no Brasil

Segundo o Infopneus (2015)[20] o início da produção de pneus no Brasil, ocorreu com a implantação do Plano Geral de Aviação Nacional em 1934, mas a concretização do plano de fato aconteceu em 1936 com a instalação da Companhia Brasileira de Artefatos de Borracha, conhecida como Pneus Brasil.

No período entre 1938 e 1941 a fabricação deixou de ser exclusivamente nacional, dando espaço para grandes fabricantes mundiais que passaram a produzir pneus no país, chegando à produção nacional em 441 mil unidades.

Atualmente, estão instaladas no Brasil, mais de 20 fábricas de pneus, sendo quatro destas fábricas internacionais: Brigestone Firestone, Goodyear, Pirelli e Michelin. O Brasil ocupa a sétima colocação mundial na produção de pneus para automóveis.

2.2 Fabricação dos pneus

Externamente os pneus apresentam aparência de borracha, no entanto, a variedade de componentes da estrutura dos pneus são maiores conforme a ANIP[21], sendo, borracha natural e sintética, negro de fumo, cabos de aço, cordonéis de aço e enxofre.

Essa variedade de componentes é necessária para que os pneus possam exercer o desempenho esperado quando submetido aos diferentes tipos de terrenos com resistência e segurança.

A utilização e composição desses componentes variam conforme a finalidade dos mesmos, como exemplo, a diferença da composição dos pneus destinados aos automóveis de passeio e de caminhões de carga. Na composição dos pneus de automóveis é preferida a borracha sintética, enquanto nos pneus de caminhões de cargas predomina a borracha natural por sua maior resistência a cortes.

Por ser um processo de fabricação bem complexo tudo ocorre conforme especificações técnicas e procedimentos pré-determinados. Isso é necessário para garantir aspectos como “segurança, uniformidade de peso e geometria, simetria,

[20] Vide webgrafia [10]
[21] Vide webgrafia

controle de compostos de borracha, grau de vulcanização, receptibilidade do processo de rastreabilidade, entre outros” (ANIP, 2015)[22].

2.2.1 Tipos mais comuns de pneus e aplicação

Os tipos mais comuns de pneus são os radiais e os diagonais (ou convencionais) que segundo Michelin (2015)[23] possui características distintas de desempenho e vantagens superiores de um com relação ao outro. As diferenças entre os modelos radial e diagonal ocorreram principalmente pela forma de fabricação.

O pneu radial apresenta características superiores aos diagonais, dado pela disposição dos componentes, que garantem ganhos com economia de tempo e combustível, maior quilometragem, redução do aquecimento, maior aderência e estabilidade e aumento de vida útil, características de grande influência em sua performance.

Segundo Henrique e Fiorio (2013)[24], quanto à aplicação dos pneus, estes podem ser classificados em *adventure*, passeio e alta performance, cada qual específico para superfícies diferentes, apresentando características e desempenhos conforme o modelo utilizado.

Assim como as informações contidas nos pneus auxiliam os seus usuários no cotidiano, também permitem aos órgãos fiscalizadores controlar a circulação dos pneus que fogem das condições e normas de uso. Demarcações nos pneus servem como parâmetro para o momento ideal para troca e descarte.

2.3 Legislação para pneus inservíveis

De acordo com a Resolução do Conselho Nacional do Meio Ambiente, (CONAMA) nº 258, de 1999[25], o ciclo de vida dos pneus é dividido em três estágios: novos; reforçados ou usados e inservíveis.

---

[22] Vide webgrafia

[23] Vide webgrafia
[24] Vide webgrafia
[25] Vide webgrafia

Ainda de acordo com a Resolução[26], os pneus considerados inservíveis se descartados inadequadamente causam risco ambientais e danos à saúde pública e como não há possibilidade de reaproveitamento para uso veicular, tal produto deve ser reaproveitado em outras atividades.
A Resolução nº 416 de 30 de setembro de 2009[27] determina que todos os fabricantes, importadores, reformadores e destinadores devem obter registro no Cadastro Técnico Federal (CTF) junto ao Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais e Renováveis (IBAMA).

Todas estas empresas devem fazer declarações anuais. As fabricantes e importadoras precisam informar a quantidade de pneus destinados, as reformadoras os pneus armazenados e as destinadoras comprovar a destinação devidamente licenciada pelo órgão ambiental autorizado.

A Resolução nº 416/2009[28] dispõe ainda que o IBAMA, com base nos dados obtidos, apresenta anualmente ao CONAMA dados consolidados do ano anterior, informando: quantidade total de pneus; total de pneus inservíveis destinados; total de pneus inservíveis armazenados; possíveis dificuldades no cumprimento da legislação; tecnologias, soluções e informações pertinentes.

O IBAMA como responsável por controlar e fiscalizar o cumprimento da Resolução nº 416/2009, implantou procedimentos e métodos por meio de Instrução Normativa nº 01, publicada em 18 de março de 2010, que institui o Relatório de Pneumáticos.

2.4 Pneus inservíveis e a realidade brasileira

De acordo com o último relatório divulgado pelo IBAMA (2014) em 2014, no ano de 2013 foram analisadas 641 empresas, sendo 18 fabricantes e 623 importadores.

Um dos objetivos deste relatório é verificar se a meta estipulada pelo CONAMA foi cumprida e no ano de 2013 a meta geral era destinar 535.267,80 toneladas e 8,15% dos pneus inservíveis deixaram de ser destinados.

[26] Vide webgrafia [16]
[27] Vide webgrafia
[28] Vide webgrafia [18]

2.5 Descarte ambientalmente correto

O descarte ambientalmente correto, de acordo com o Relatório de Pneumáticos divulgado pelo IBAMA (2014, p.7) consiste em:

> Procedimentos técnicos em que os pneus são descaracterizados de sua forma inicial, e que seus elementos constituintes são reaproveitados, reciclados ou processados por outra(s) técnica(s) admitida(s) pelos órgãos ambientais competentes, observando a legislação vigente e normas operacionais específicas de modo a evitar danos ou riscos à saúde pública e à segurança, e a minimizar os impactos ambientais adversos. IBAMA (2014, p.7).

A Resolução do CONAMA nº 258 de 1999[29], estabelece prazos e quantidades para que os pneus fabricados e importados para o Brasil, inclusive os que acompanham carros importados, sejam coletados e destinados. As proporções foram mudando ao longo dos anos, em 2002 para cada quatro pneus, um deveria ser coletado e destinado, já em 2005 para cada quatro pneus novos, as empresas precisavam dar destinação a cinco pneus, e para cada três pneus usados, quatro deveriam ser coletados para destinação correta.

De acordo com o Relatório de Pneumáticos 2014, divulgado pelo IBAMA (2014) as tecnologias de destinação ambientalmente corretas são: coprocessamento; laminação; granulação; industrialização do xisto e pirólise.

3. CONCEITOS: LOGÍSTICA, LOGÍSTICA EMPRESARIAL E LOGÍSTICA REVERSA

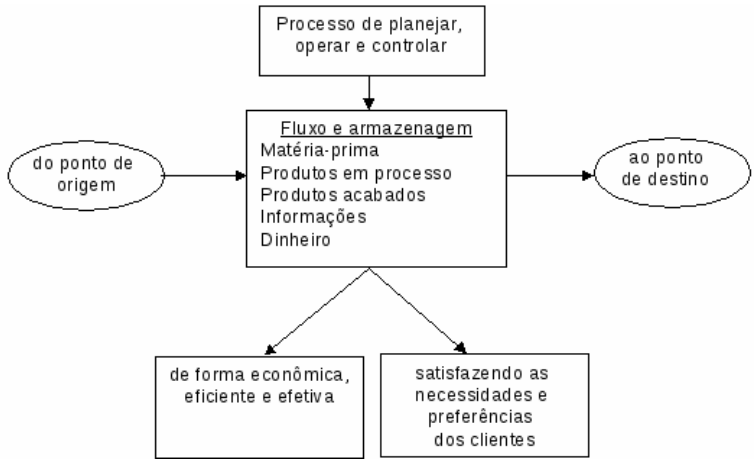
A logística precisa ser entendida como elo entre todas as áreas, Christopher (2011, p. 14) afirma que “O âmbito da logística abrange a organização, desde a gestão de matérias-primas até a entrega do produto”. Assim não sendo possível separar a fabricação da venda, possibilitando uma visão ampla da empresa e seus sistemas.

---

[29] Vide webgrafia [16]

Para entender logística reversa é necessário compreender primeiro a logística empresarial, pois ambas possuem processos semelhantes, mas com características diferentes. Assim, definem-se os elementos básicos da logística, conforme figura a seguir:

Figura 2 - Elementos básicos da Logística



Fonte: Novais (2015, p. 36).

A logística também é utilizada para efetuar o fluxo de materiais e informações, por meio da gestão da cadeia de suprimentos, desde os fornecedores até o consumidor final obtendo maiores vantagens, visto que posicionada da melhor forma conquista menores custos e agrega valores.

Conforme Leite (2009) o advento da globalização em fins do século XX, em conjunto com outros fatores fez crescer a demanda mundial por produtos e intensificou o comércio internacional. A logística reversa surgiu com a necessidade das organizações em cumprir com as leis ambientais, reduzir os custos operacionais e melhorar a repartição de seu espaço físico. Sendo assim, Leite traz a seguinte definição sobre a logística reversa:

> A logística reversa é um termo bastante genérico e significa em seu sentido mais amplo, todas as operações relacionadas com a reutilização de produtos e materiais, englobando todas as atividades logísticas de coletar, desmontar e processar produtos e/ou materiais

> e peças usadas a fim de assegurar uma recuperação sustentável (LEITE 2003, p. 4 *apud* SHIBAO; MOORI; SANTOS, 2010).

A logística reversa e a empresarial, possuem semelhanças nos seus processos, pois ambas tratam de melhorias em: armazenagens, níveis de serviços, transportes, controle de estoques, fluxo de mercadorias e da tecnologia integrada para administrar estas operações, um único fator que as diferenciam é que a logística reversa reaproveita os materiais transformando-os no mesmo produto ou em outros.

Para Abrepet (2015)[30] a logística reversa tem o objetivo de recuperar valor e concretizar o descarte ambientalmente correto, através do processo de planejar, implementar e controlar o fluxo físico de produtos e embalagens de pós-venda e pós-consumo, assim como o fluxo de informação do ponto de consumo até a origem, contribuindo assim para consolidar a sustentabilidade empresarial, amparada no desenvolvimento ambiental, social e econômico.

De acordo com Leite (2009) o pós-venda abrange a organização, execução e controle dos produtos e materiais, que com pouco uso retornam aos canais de distribuição, sejam por defeitos ou erro de processamento. Já a logística reversa pós-consumo ocorre quando o produto ou material são descartados e acabam retornando ao ciclo produtivo por meio dos canais de distribuição de recursos.

Os pneus se encaixam na logística reversa de pós-consumo, que tem seus bens classificados como descartáveis, duráveis e semiduráveis sendo que o item estudado se enquadra na última classificação, pois seu ciclo de vida médio, segundo estudos, não ultrapassa dois anos. Após esse período inicia-se o processo de logística para o descarte ambientalmente correto.

Com a logística reversa, as empresas e a sociedade só ganharam em questões ambientais e econômicas como demonstrado no quadro a seguir:

Quadro 3: Benefícios ambientais e econômicos

BENEFÍCIOS AMBIENTAIS	BENEFÍCIOS ECONÔMICOS
• Redução do volume de descarte tanto seguras quanto ilegais;	• Criação de novos negócios na cadeia produtiva;

[30] Vide webgrafia

• Antecipação às exigências de regulamentações legais; • Economia de energia na fabricação de novos produtos; • Diminuição da poluição pela contenção dos resíduos; • Restrição dos riscos advindos de aterros; • Melhoria da imagem corporativa; • Consciência ecológica.	• Redução de investimentos em fábricas; • Economia do custo de energia na fabricação; • Aumento de fluxo de caixa por meio da comercialização dos produtos secundários e dos resíduos; • Aproveitamento do canal de distribuição para escoar os produtos secundários nos mercados secundários; • Melhoria da imagem corporativa para obter financiamentos subsidiados por operar com práticas ecologicamente corretas.

Fonte: Leite (2003, p. 14 *apud* SHIBAO; MOORI; SANTOS, 2010).

Os benefícios ambientais estão relacionados ao desenvolvimento sustentável, pois para Boff (2015) é fundamental que instituições estabeleçam normas, para que sirva de orientação no comportamento da sociedade. O autor conceitua da seguinte maneira:

> Pode-se considerar o desenvolvimento sustentável como um processo de transformação que ocorre de forma harmoniosa nas dimensões espacial, social, ambiental, cultural e econômica a partir do individual para global. (SILVA, 2005 *apud* BOOF, 2015, p. 110).

Além dos benefícios econômicos apresentados no quadro, um ponto importante a ser tratado é que a logística reversa traz às empresas que a utiliza, vantagem competitiva no que se refere à fidelização dos clientes, pois estes compram e consomem os produtos, e em vez de descartá-los, eles devolvem ao ponto inicial, que funcionam como ponto de coleta, recolhendo o material para reciclagem e destinando-os ao reaproveitamento correto.

Leite (2009) constata ainda que a tendência a descartabilidade acentua-se como uma realidade atualmente. Os bens de consumo estão sujeitos à prática do descarte em função do crescimento na demanda diminuir o tempo de vida dos produtos.

3.1 Ciclo de vida dos produtos e obrigatoriedades na legislação de logística reversa

Leite (2009) afirma que tudo o que é produzido no planeta deixa de ser novidade no instante em que é levado ao mercado. Como regra, essa premissa recaiu mais sobre alguns produtos que em outros. Nesse contexto destacam-se alguns fatores que reduzem a vida mercadológica de um produto como:

> A tradução de novos modelos, que tornam os anteriores ultrapassados em consequência de seu próprio projeto, pela concepção de ser utilizada uma única vez, pelo uso de materiais de menor durabilidade, pela dificuldade técnica e econômica de conserto etc. (LEITE 2009, p. 14).

A junção destes fatores aliado ao consumo elevado tende a reduzir o ciclo de vida mercadológico dos produtos. Seja por estratégia de mercado ou qualquer outra ordem, em longo prazo os produtos ficam obsoletos com uma maior rapidez, atenuando o descarte e seus efeitos. O cenário que se constrói, porém, pode ser alterado com o auxílio da logística reversa.

Segundo Mazzine e Vezzoli (2014) é preciso ressaltar que a melhoria ambiental da vida é composta além de produtos físicos o serviço, podendo ser uma forma coeficiente de comercialização em que o produtor oferece o serviço e proporciona um produto com maior durabilidade.

Para otimização de vida dos produtos são destacados as seguintes direções e possíveis aplicabilidades para o pneu:

- **Durabilidade apropriada:** peças que duram o tempo do produto; no caso do pneu essa durabilidade está ligada ao tempo indicado pelo fabricante.
- **Confiabilidade:** produtos que não são descartáveis e estragam com facilidade; no pneu a confiabilidade está ligada muitas vezes a marca, em que o consumidor tem confiança no fabricante.
- **Adaptabilidade e atualização:** substituição de peças atualizando e renovando o produto; o pneu por sua vez pode ser renovado através da recapagem.

- **Facilitar manutenção:** produtos com componentes de fácil acesso para concertos; nos pneus a manutenção pode ser através da calibragem, que proporciona estabilidade e maior durabilidade.
- **Facilitar reparos:** capacidade de recarga de partes do produto; esse processo pode ser feito no pneu através de pequenos reparos com remendos.
- **Facilidade de refabricação:** através de processo industrial fazer voltar ao estado de produto novo; no pneu pode ser feito através do processo de desvulcanização em que os componentes são separados e a borracha volta a ser borracha.
- **Intensificar o uso:** produtos multifuncionais; o pneu pode ser utilizado de varias formas, como brinquedos, balanços e outros.

Conforme Guarnieri (2011) o reaproveitamento dos produtos, após o consumo, possibilitou que a sociedade fizesse novas aquisições e se preocupasse com o meio ambiente. Como consequência, tal processo proporcionou valor à imagem empresarial, reduzindo os custos operacionais e melhorando a competitividade.

Para regulamentar essas operações e determinar o que as empresas podiam ou não fazer, bem como, a punição em casos de irregularidades, foi criada a Lei nº 9.605 de 12 de fevereiro de 1998, essa lei foi criada com o objetivo de punir as empresas que colocassem em prática atividades que prejudiquem o meio ambiente.

Em agosto de 2010 foi criada a Lei nº 12.305, que alterou a Lei nº 9.605. O artigo 33 e seus incisos definem quais os produtos pós-consumo devem obrigatoriamente ser reaproveitados que são eles: Agrotóxicos; pilhas e baterias; pneus; óleos lubrificantes; lâmpadas fluorescentes e produtos eletrônicos.

Guarnieri (2011) afirma que em países da América do Norte e Europa a responsabilidade do produto é toda do fabricante, pois se for constatado que o material pode oferecer malefícios à sociedade, o mesmo terá que se encarregar de descartar o produto e responder aos prejuízos que causou. No Brasil a responsabilidade também é do fabricante, assim como a obrigação de destruí-lo e indenizar as possíveis vítimas.

O artigo 4°, seção II, da Lei nº 12.305 enfatiza que a responsabilidade do produto passa a ser compartilhada, ou seja, todos os envolvidos respondem pela comercialização dele.

Em termos gerais, a logística reversa foi criada para beneficiar os cidadãos, as empresas e o meio ambiente.

3.2 Logística reversa: reutilização de pneus

Ao deixar de ser mais uma das estratégias de guerra sendo introduzida ao contexto empresarial, à logística proporcionou às empresas, aos mercados e aos consumidores, respectivamente, competitividade, rapidez nas negociações e maior opção de escolha tanto em relação a fornecedores como de produtos, ambos condicionados pelo seu poder de movimentação e alcance. Leite (2009, p. 219) afirma:

> O crescimento da logística reversa em todo o mundo se acentua tanto na área acadêmica como na empresarial, na medida em que ela pode contribuir de modo decisivo; estratégica e operacionalmente, com a recaptura de valor econômico. Agregar valor de prestação de serviços; obedecer com eficiência ás legislações; mitigar riscos ou reforçar a imagem dos fluxos reversos. (LEITE, 2009, p. 219).

Diferentemente da própria logística, da logística empresarial e da logística de custos que estão voltadas para a entrega do produto, a competitividade de mercado e visando a redução dos custos com transportes e armazenagem, a logística reversa exerce dois papéis ao mesmo tempo um econômico e o outro ambiental. Isso, tendo em vista que ela proporciona as organizações à possibilidade de utilizar um tipo de matéria prima mais barata que a adquirida junto a fornecedores como é o caso dos produtos e materiais descartados de forma irregular na natureza.

Na área ambiental seu papel se sobressai à função econômica que exerce. Em todo o planeta, por exemplo, a prática do descarte se dá quase que na mesma proporção

do consumo, Leite (2009), afirma que somente o lixo eletrônico ultrapassa 50 milhões de toneladas anualmente. Frente ao problema, a função da logística reversa é redirecionar os produtos e materiais descartados ou ao processo de produção na forma de insumo ou a outros fins que possam ser reutilizados.

O consumidor, em longo prazo será decisivo para a redução da prática do descarte e retomada do fôlego de vida dos produtos, por exemplo, os bens com base de borracha, como os pneus que em âmbito nacional, segundo dados do Sindipneus (2015)[31], somente em 2014 foram produzidas 11,8 milhões de unidades e exportadas outras 27,2 milhões sendo retirado da natureza um total de 445 mil toneladas.

No país, fatores históricos contribuíram para o aumento do descarte, como a abertura do mercado nacional de automóveis para as montadoras estrangeiras, fatores educacionais, territoriais e sociais, mas com a Resolução nº 258, voltada para os pneus, torna a prática do descarte de pneumáticos uma atividade comum.

Apesar da constatação, no entanto Leite (2009) ressalta os esforços governamentais, da sociedade e de órgãos competentes especialmente nos últimos anos no intuito de frear essa prática e dar um destino correto aos pneus. No caso dos órgãos competentes, Leite (2009, p. 169) destaca a participação da: ANIP (Associação Nacional da Indústria de Pneumáticos) que inicialmente organiza o retorno dos pneus inservíveis, e da Reciclanip que concretiza a logística reversa de pneumáticos no Brasil.

Leite (2009) afirma sob o ponto de vista ecológico e ambiental, que a reutilização de pneus é a atividade mais adequada, com relação a incineração, pois ao reutilizar a borracha ao invés de queima-la evita o lançamento de gases tóxicos na atmosfera.

3.3 Ganhos de competitividade

Segundo Leite (2009) toda ferramenta, processos e atividades capaz de elevar o nível competitivo de uma empresa é visado pelo mercado. Numa época marcada

[31] Vide webgrafia

pelo agravamento dos problemas ambientais, climáticos e de outras ordens o desenvolvimento de ações sustentáveis, politicamente corretas e ecológicas assumindo responsabilidades sociais deixa em evidência o nome de qualquer empresa.

A logística reversa atribui ganho de competitividade com alguns elementos favoráveis a isso como a flexibilidade estratégica do retorno dos produtos, recaptura otimizada do valor retornado, recolocação de estoques em excesso e estratégia de antecipação á legislação. Esses fatores de acordo como autor devolve a condição comercial dos produtos, em algumas situações aumenta seu valor de mercado, diminui os custos operacionais, fortalece a marca da organização, além de possibilitar uma maior participação no processo de criação das leis que irão reger seus produtos.

Considerações Finais

Por meio de diversos fatores, dentre eles o econômico, o poder de compra da população que aumentou no decorrer dos tempos, ocasionando no crescimento da demanda de bens de consumo e consequentemente na elevação de materiais a ser descartados, o que na maioria das vezes não é feito de maneira apropriada. Muitos dos materiais descartados inadequadamente devem ser reciclados, já que a prática causa danos ao meio ambiente e a saúde pública.

A indústria de pneumáticos consome 80% de toda borracha produzida mundialmente e por se tratar de um material finito é necessário o descarte consciente para aproveitamento da matéria em outras atividades, tornando assim o pneu, um item merecedor de especial atenção ao ser descartado, sendo que este foi o principal motivo da fundação da empresa Reciclanip.

Para garantir que o processo de reciclagem de seus produtos seja feito da maneira correta as organizações investem na logística reversa, junto com a Reciclanip, garantindo não só a conservação do meio ambiente, mas também ganho de competitividade.

Assim, a logística reversa ganha enorme importância no processo de reutilização de materiais e das novas exigências do mercado no que diz respeito à responsabilidade

socioambiental. Como visto, os ganhos são favoráveis tanto na questão econômica, devido à redução de custos, como também dos ganhos socioambientais.

Através da logística reversa toneladas de pneus ganham destinação adequada evitando a poluição do ambiente. Nisso, uma organização que investe em contribuir para um ambiente e sociedade sem danos dos possíveis problemas ocasionados pelos seus produtos vê sua imagem com valor agregado, fator que pode levar a fidelização do cliente e, como tal, trazer retornos financeiros ainda maiores aos que este teria,caso não utiliza-se essas práticas.

Referências Bibliográficas

BOFF, Leonardo. **Sustentabilidade: o** que é, o que não é. 4. ed. Petrópolis: Vozes, 2015.

BUENO, Ricardo. **Borracha na amazônia:** as cicatrizes de um ciclo fugaz e o início da industrialização.Porto Alegre: Quatro projetos, 2012.

CHRISTOPHER, Martin. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos.** 4. ed, São Paulo: Cengage Learning, 2011.

GUARNIERI, P. **Logística reversa:** em busca do equilíbrio econômico e ambiental. Ed. Recife: Clube de Autores, 2011.

LEÃO, Luiz Felipe Carneiro. Benefícios da utilização de borracha granulada em obras públicas. **Boletim técnico cinicesp**. 8º Edição. São Paulo, jul. 2013.

LEITE, Paulo Roberto. **Logística reversa**: Meio ambiente e competitividade. 2. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

MAZZINE, Elzio. VEZOLLI, Carlo. **O Desenvolvimento de produtos sustentáveis:** Os requisitos ambientais dos produtos industriais. Edição. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2014.

OTANI, Nilo; FIALHO, Francisco Antonio Pereira. **TCC Métodos e técnicas.** 2. Edição. Florianópolis: Visual Books, 2011.

RUFFO, Gustavo Henrique. A história do pneu. A história dos pneus. **Revista Quatro Rodas**. São Paulo, abr. 2009.

SHIBAO, Fábio Ytoshi; MOORI, Roberto Giro; SANTOS, Mario Roberto dos. **Sustentabilidade Ambiental nas Organizações.** Seminários em Administração. Set. 2010.

Referências Webgráficas

[10] INFOPNEUS. **História do Pneu**. Disponível em <http://www.infopneus.com.br/historia-do-pneu/>. Acesso em: 31 mar. 2015.

[12] ANIP. **Fabricação dos pneus.** Disponível em <http://www.anip.com.br/?cont=fabricacao>. Acesso em: 31 mar. 2015.

[14] MICHELIN. **Bons motivos para escolher um pneu radial**. Disponível em: < http://www.michelin.com.br/transportes-profissionais-otr/tudo-sobre-agricolas/mais-info/Bons-motivos-para-escolher-o-pneu-Radial> Acesso em: 20. Abr. 2015.

[15] HENRIQUE, Fábio; FIORIO, Vivian. **Como é fabricado um pneu.** Disponível em: <http://www.industriahoje.com.br/como-e-fabricado-um-pneu>. Acesso em: 11 abr. 2015.

[16] BRASIL. Resolução N° 258, de 26 de agosto de 1999. Determina que as empresas fabricantes e as importadoras de pneumáticos ficam obrigadas a coletar e dar destinação final ambientalmente adequada aos pneus inservíveis. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil.** Disponível em: <http://www.mma.gov.br/port/conama/res/res99/res25899.html>. Acesso em: 03 abr. 2015.

[18] BRASIL. Resolução Nº 416, de 30 de setembro de 2009. Dispõe sobre a prevenção à degradação ambiental causada por pneus inservíveis e sua destinação ambientalmente adequada, e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil.** Disponível em: <https://servicos.ibama.gov.br/ctf/manual/html/res_con_416_09.pdf>. Acesso em: 11 abr. 2015.

[21] ABREPET. **Logística Reversa.** Disponível em: <http://www.abrepet.com.br/log_reversa.html>. Acesso em 24 nov. 2015.

[22] SINDIPNEUS. **Importação de pneus por não fabricantes em 2014 traz saldo negativo para balança comercial.** Disponível em: <http://sindipneus.com.br/wordpress/?p=1320>. Acesso em: 02 abr. 2015.

CARVALHO, Danielle
FERREIRA, Eli
NASCIMENTO, Nicolle Santos
SOUZA, Cyntia Maria de Oliveira

MARKETPLACE: O novo modelo de venda no E-commerce

Resumo

O objetivo de toda empresa é empreender, para fundamentar esse trabalho foi usado uma pesquisa bibliográfica com um estudo de case, mostrando na prática uma empresa que faz Marketplace adequadamente. Esse tema se justifica pelo contexto de negócio, de novas frentes de vendas, de distribuição, de possibilidades, de oportunidades da facilidade que pessoas têm de comprar pela internet, de buscar outros canais que atendam às suas necessidades de tempo, dinheiro, segurança, etc. Será que em algum momento as vendas on-line vão superar a vendas das lojas físicas? Será que ainda é preciso investir em segurança para dar maior credibilidade para as pessoas comprarem mais? Todas essas discussões serão abordadas neste trabalho.

Palavras-chave: Empreendedorismo. E-commerce. Marketing. Marketplace.

MARKETPLACE: The New E-commerce Selling Model

Abstract

The goal of every company is to undertake, to support this work was used a bibliographical research with a case study, showing in practice a company that makes Marketplace properly. This theme is justified by the context of business, new sales fronts, distribution, possibilities, opportunities of facility that people have to buy over the Internet, to seek other channels that meet your needs on time, money, security, and others. Is that at some point the online sales will surpass the sales of physical stores? Do you still need to invest in security to give most credibility for people to buy more? All these will be addressed in this work.

Keywords: Entrepreneurship. E-commerce. Marketing. Marketplace.

Introdução

As empresas buscam a cada dia inovações para aumentar suas vendas e/ou serviços criando metas para atingir seus objetivos. Independente se você é dono de uma empresa ou não, o sucesso do negócio é o que todo empreendedor deseja alcançar, e buscam fontes de inspiração para fazer mais e melhor.

A troca de ideias, de experiências e a possibilidade de aprender uns com os outros cria um ambiente onde todos podem crescer, fortalecendo o empreendedorismo no Brasil.

O empreendedorismo vem aumentando e criando novas expectativas de negócios para empresas de pequeno, médio e grande porte, visando crescimento e credibilidade no mercado.

Hoje, para a empresa ter um lugar de destaque tem que fazer a diferença como uma empreendedora: promovendo mudanças, trazendo ideias, renovando pensamentos e tomando decisões que trarão sucesso para uma empresa.

O empreendedorismo está nos projetos inovadores relacionados à tecnologia e vem trazendo essas inovações às lojas virtuais. Uma nova forma de venda chegou ao mercado brasileiro, expectativas de vendas estão aumentando com a nova plataforma de venda que as lojas de e-commerce estão usando: a chamada “Marketplace”. O Marketplace veio para aumentar as vendas nas lojas virtuais, ajudar sua loja e produtos serem mais vistos no mercado e ter aumento de lucro. Está mais fácil comprar online e o Marketplace oferece diversas opções de venda em vários setores para atender as necessidades dos clientes online, entre elas, diversificação de produtos, melhor preço e satisfação na compra.

O Marketplace permite que o consumidor encontre, escolha e pague por produtos de diferentes lojistas eletrônicos num mesmo ambiente de compra.

O objetivo do Marketplace é também, beneficiar as empresas que não conseguem ter condições financeiras de investir em sua loja virtual com marketing ou propaganda para ela ser vista no mercado, sendo assim, hospedada dentro de uma plataforma Marketplace fica por conta deles o marketing e propaganda.

Todo empreendedor tem que buscar o melhor para a empresa e entender o que é melhor para ela. Muitas vezes o que é bom para uma empresa empreender pode não ser bom para outra. À seguir falaremos um pouco mais sobre empreendedorismo.

1. EMPREENDEDORISMO

A palavra empreendedora (*entrepreneur*) tem origem francesa e quer dizer aquele que assume riscos e começa algo novo. O empreendedor é aquele que sabe identificar oportunidades e transformá-las em algo real e inovador. Diversos autores vêm tentando definir, ao longo dos anos, o que é ser um empreendedor. Na visão de Schumpeter (1949) “o empreendedor é aquele que destrói a ordem econômica existente pela introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos materiais”.

Para Hisrich e Peters (2004, p.29) o empreendedorismo:

> É o processo de criar algo novo dedicando o tempo e o esforço necessário, assumindo os riscos financeiros, psíquicos e sociais correspondentes e recebendo as consequentes recompensas da satisfação e independência econômica e social (HISRICH; PETERS, 2004, p.29)

O empreendedor é dotado de uma habilidade de criar, de fazer surgir as coisas do nada, ou do quase nada (Barreto 1998, p. 190). Para Dolabela (2010, p. 25). “O empreendedor é alguém que sonha e busca transformar seu sonho em realidade”.

Como há muitas definições, a seguir, se vê um quadro resumo das diferentes definições de empreendedor, feita por diversos autores ao longo dos anos:

Quadro 1.1: Conceitos de empreendedor ao longo do tempo	
	Origina-se do francês significa "aquele que está entre" ou "estar entre".
Idade Média	Participante e pessoa encarregada de projetos de produção em grande escala.
Século XVII	Pessoa que assumia riscos de lucro (ou prejuízo) em um contrato de valor fixo com o governo.
1725	Richard Cantillon – a pessoa que assume riscos é diferente da que fornece capital.
1803	Jean Baptiste Say – lucros do empreendedor separado dos lucros do capital.
1876	Francis Walker – distingue entre os que forneciam fundos e recebiam juros, e aqueles que obtinham lucro com habilidades administrativas.
1934	Joseph Shumpeter – o empreendedor é um inovador e desenvolve tecnologia que ainda não foi testada.
1961	David McClelland – o empreendedor é alguém dinâmico que corre riscos moderados.
1964	Peter Drucker – o empreendedor maximiza oportunidades.
1975	Albert Shapero – o empreendedor toma iniciativa, organiza alguns mecanismos sociais e econômicos, e aceita riscos de fracasso.
1980	Karl Vésper – o papel do empreendedor pode ser delineado de diversas formas e tende a apresentar-se diferente sob diversas perspectivas. Para um economista, um empreendedor é aquele que junta recursos, trabalho, materiais e outros ativos em uma combinação que aumenta seu valor, e também aquele que introduz mudanças, inovações e uma "nova ordem". Para um psicólogo, é uma pessoa tipicamente guiada por algumas forças: necessidade de obter algo, experimentar, realizar, insubordinar-se. Um político contrário pode ver o empreendedor como um subversivo difícil de controlar, enquanto um político favorável pode vê-lo como uma pessoa que encontra meios efetivos de realizar coisas. Para um homem de negócios, o empreendedor pode se revelar uma ameaça, um competidor agressivo, enquanto para outro pode ser visto como um aliado, uma fonte de suprimento, um consumidor ou alguém digno de receber investimentos.
1983	Gofford Pinchot – o intraempreendedor é um indivíduo que atua dentro de uma organização já estabelecida.
1985	Robert Hisrich – o empreendedorismo é o processo de criar algo diferente e com valor, dedicando o tempo e os esforços necessários, assumindo os riscos financeiros, psicológicos e sociais correspondentes e recebendo as consequentes recompensas da satisfação econômica e pessoal.

Em todos os conceitos podemos perceber que, o empreendedor deve ser ousado, criativo, deve ter uma visão de futuro, não deve ter medo de errar e arriscar. Atualmente, o empreendedorismo está ligado ao crescimento da competitividade do mercado e ao desenvolvimento da tecnologia, atendendo a um mercado cada vez mais exigente e capacitado, tornando-o algo essencial na criação de empresas e negócios inovadores.

1.1 Empreendedorismo no Brasil

O empreendedorismo já existe há algum tempo, ele veio como uma forma de inovar e criar novos negócios surge em pessoas de mentes inquietas, que querem romper como o paradigma do comum, sair do tradicionalismo sem graça. No Brasil, o empreendedorismo surgiu por volta da década de 90, quando houve uma abertura maior na economia do país. Segundo Dornelas (2007, p.25) em 1990 foi criado entidades como SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio ás Micro e Pequenas empresas) e a Softex (Sociedade Brasileira para Exportação de Software) que possibilitaram e incentivaram a criação de pequenos negócios.

> Antes disso, praticamente não se falava em empreendedorismo e em criação de pequenas empresas. Os ambientes político e econômico do país não eram propícios e o empreendedor praticamente não encontrava informações para auxiliá-lo na jornada empreendedora. (DORNELAS, 2007, p. 49)

O SEBRAE é um órgão que auxilia bastante na criação de pequenos negócios aos brasileiros, oferecendo cursos e consultorias, expandindo a visão do negócio, para que este possa construir um negócio de sucesso. Juntos, SEBRAE E SOFTEX possibilitaram que, o empreendedor tivesse um apoio, auxilio e informação maior para empreender.

1.2 Tipos de Empreendedores

Há vários tipos de empreendedores, pois cada um tem uma situação diferente que o levou a empreender. Dornelas (2006,.p.11-16), reforça essa idéia, e identifica 8 tipos de empreendedor.

***O Empreendedor Nato (Mitológico)*:** Pessoas que começarem de baixo, e ainda jovens iniciaram a jornada empreendedora para vencer na vida.

O Empreendedor que Aprende (Inesperado): Pessoas que encontraram uma oportunidade de negócio, e largaram tudo para se dedicar a ele;

O Empreendedor Serial (Cria Novos Negócios): É apaixonado pelo ato de empreender, acredita nas oportunidades, e não descansa enquanto não as implantar.

***O Empreendedor Corporativo*:** São executivos altamente capacitados, com capacidades gerenciais e conhecimento de ferramentas administrativas;

O Empreendedor Social: São pessoas engajadas em causas humanitárias, seu negócio é baseado na missão de construir um mundo melhor para as pessoas viverem.

O Empreendedor por Necessidade: São pessoas que criam seu próprio negócio por falta de alternativa, por algum motivo não conseguem um emprego no mercado de trabalho, e acabam se envolvendo em negócio simples, informais, que trazem pouco retorno financeiro.

O Empreendedor Herdeiro (Sucessão familiar): Recebe desde cedo a missão de manter o legado familiar, o negócio é a herança da família, passado de geração a geração, com o intuito de aumentar seu patrimônio.

O Empreendedor Normal (Planejado):- É aquela pessoa que busca fazer o que se espera dela em determinada situação, minimiza riscos, planeja os próximos passos do negócio, tem visão de futuro e trabalha em função das metas.

Alguns autores falam em outros tipos de empreendedores, mas para nosso estudo estes tipos ajudam a entender como essas pessoas diferem umas das outras em suas motivações e objetivos ao lidarem com um contexto, situação ou até necessidade de empreender.

2. O PLANO DE NEGÓCIO

Ter o espírito e a ousadia do empreendedor é o primeiro passo para criar um negócio de sucesso, porém, é necessário aliá-lo a um bom plano de negócios, para que realmente dê certo. É no plano de negócios que se irá estruturar, organizar e planejar as variáveis do empreendimento. Dornelas (2007, p.26) define de maneira clara o que é o plano de negócios:

> O plano de negócio é um documento usado para descrever um empreendimento e o modelo de negócios que sustenta a empresa. Sua elaboração envolve um processo de aprendizagem e autoconhecimento, e ainda, permite ao empreendedor situar-se no seu ambiente de negócios. (DORNELAS, 2007, p. 26)

Sem um plano de negócios bem estruturado, as chances de o empreendimento falhar são bem altas. Através dele se consegue estruturar melhor as idéias, ele funciona como um roteiro, um mapa que lhe ajudará a chegar ao seu objetivo almejado.

Segundo Dornelas (2005), o plano de negócio deve seguir a seguinte estrutura:

I – Sumário Executivo
II – Descrição da Empresa
III – Produtos e Serviços
IV – Mercado e Competidores
V – Marketing e Vendas
VI – Análise Estratégica
VII – Plano Financeiro
VII – Anexos

Dessa forma, entende-se que o plano de negócios é o maior aliado do empreendedor, pois seguindo essa estrutura, se obterá um detalhamento maior do negócio, isso ajuda o empreendedor a ter um panorama completo do empreendimento, com maior clareza das ideias e melhor compreensão das variáveis do negócio.

3. COMÉRCIO ELETRÔNICO

Todos os dias ficamos surpresos com tantas inovações e mudanças no mundo tecnológico, sites se tornam referência mundial em poucos anos. Hoje, a maior parte da população do Brasil consomem produtos tecnológicos, e isso tudo serve de estímulo para o empreendedorismo crescer e inovar.

“O comércio eletrônico trouxe uma dimensão completamente diferente para as discussões sobre relacionamentos de negócios” (Morgan & Hunt, 2003/ Lancastre & Lages, 2005, p.774)

Nos dias de hoje, a Internet tem se tornado algo extremamente comum como um canal de vendas.

Segundo o site McKinsey & Company:

> O e-commerce vem crescendo rapidamente no Brasil nos últimos anos. Desde 2004, as vendas online cresceram em média 38% ao ano, quatro vezes mais rápido que o varejo físico. As vendas pela internet representaram, em 2011, cerca de 4% das vendas totais em varejo no Brasil, participação que subiu para aproximadamente 6% em 2012. Estima-se que as vendas eletrônicas tenham atingido 24,12 bilhões de reais em 2012, um aumento de 29% em relação ao ano anterior. Além disso, dois terços dos brasileiros pesquisam online antes de comprar em qualquer canal – seja na loja física ou online, o que comprova que a Internet já é uma ferramenta influenciadora do consumo dos brasileiros (McKinsey&Company, 2012).[32]

A Internet tem alta importância para as empresas, por conta da diminuição dos custos, praticidade na relação comercial para com o cliente, entre tantas outras características que este meio proporciona virtualmente.

Sabendo disso, João Paulo Silva Gomes (1996, p.6) afirma “A internet então é um grande parque de diversões para um empreendedor on-line. É um grande meio de ganhar dinheiro.”

Mas não pense que entrar nesse “mundo tecnológico” é tão fácil assim. É preciso criar pesquisas e mais pesquisas para encaixar seu negócio nesse meio. Além disso, João Paulo diz que:

> Apesar de ser simples, um empreendimento digital para ter sucesso precisa ser cuidadosamente planejado e o empreendedor envolvido neste negócio precisa amar e se dedicar para que haja o crescimento esperado de seu empreendimento online. Duas dicas: estudar e gostar do seu empreendimento. Inúmeras lojas físicas hoje possuem

[32] Vide Webgrafia

> suas respectivas lojas virtuais. Outros negócios nasceram tipicamente online. É o caso do Submarino. (GOMES, PAULO,1996, p.8)[33]

Então, encaixar seu negócio neste meio requer acima de tudo que você precise planejá-lo antes de colocá-lo em prática e, principalmente, gostar dele.

4. PLATAFORMA MARKETPLACE

Mas afinal, o que é “Marketplace” ?

Marketplace é um portal de e-commerce colaborativo. Trata-se de um shopping virtual com dois níveis de acesso, um para consumidores e outra para lojistas.

> O lojista de um segmento de nicho ou não, dependendo da proposta do Marketplace, pode vender seus produtos através de um Marketplace de terceiros e o cliente, dentro de um só lugar, encontra produtos de diversos fornecedores e marcas.[34]

Atendimento com qualidade é fundamental para todo tipo de negócio e na Internet esta é sua chance para fidelizar seus clientes. Intermediadores de pagamento, oferecem diversas opções para seus consumidores, além de passar segurança e credibilidade na hora da venda. Quanto maior for a quantidade de opções para seu consumidor, maior a chance da venda ser concretizada.

O Marketplace ganhou muita força como comércio eletrônico, lembrando que com ele é possível agregar diversos ambientes, serviços, consumidores, além de se espalhar por diversos países.

Alguns acabam se tornando referência para determinados segmentos de atuação:

> É o caso, por exemplo, do Mercadolivre, que é referência para produtos eletrônicos, sendo eles novos ou usados, do site Netshoes para artigos esportivos, do Submarino e Magazine Luiza para loja de departamentos, do Booking e Hotéis.com para hotéis, do Airbnb para

[33] Vide Webgrafia
[34] Vide Webgrafia

> quartos ou casas compartilhadas, do EasyTaxi e 99Taxis para pedir um taxi, do Decolar.com para passagens, do Floores para entrega de flores, cestas e presentes, do ifood e do Pedidosjá para restaurantes, do Dafiti para moda, enfim, há uma grande variedade que busca atender nichos bem específicos de mercado.[35]

Como podemos perceber, você deve ser criativo, ter um projeto inovador, buscar algo que interaja de maneira fácil com o público alvo. Para isso, deve-se procurar focar em assuntos de interesse para a maioria das pessoas, o que é tendência, moda. Os chamados “nichos” de negócio tendem a crescer cada vez mais nos diais atuais. Conquistar os clientes, incentivá-los a comprar do seu e-commerce com mais frequência e, principalmente, torná-lo fiel, é o que mais importa.

4.1 Vantagens de Adaptar seu Negócio na Plataforma Marketplace

Já falamos que é preciso estudar todas as oportunidades de adaptação do negócio ao mundo digital, e-commerce, ou plataforma Marketplace.

Além do mais, é preciso analisar as vantagens desse empreendimento, que no caso entram os quesitos de infraestrutura do negócio, eficiência e enfim, todos os benefícios que este meio proporcionará à empresa.

Segundo Leandro Ramos (2016):

> Ainda que os números do mercado de marketplaces no Brasil já chame atenção, existe muito espaço para crescimento nesse mercado. Hoje cerca de 10% do faturamento da Cnova é proveniente dessa estratégia, ainda bastante distante dos 50% da Amazon. Para um grande varejista online, qual a vantagem de criar um marketplace? Em primeiro lugar, ele amplia sua oferta de produtos. A Cnova passou de 100 mil para mais de 700 mil produtos ofertados em seu site. Uma outra grande vantagem é a redução dos estoques, que fica a cargo do varejista parceiro, assim como a entrega. (RAMOS, Leandro. 2016) [36]

[35] Vide Webgrafia

[36] Vide Webgrafia

São várias as vantagens que seu negócio pode obter após o envolvimento com esta plataforma. Mas, ficar atento aos riscos também é de extrema importância para que seu negócio alavanque rumo ao sucesso. Acompanhe a leitura e conheça-os.

4.2 Riscos devidos ao Empreendimento na Plataforma Marketplace

Todo empreendimento deve analisar os pontos positivos e negativos de ampliar, adaptar ou até mesmo renovar seu negócio.

Analisemos junto à explicação de Leandro Ramos:

> Ainda que as vantagens do marketplace nos grandes sites de e-commerce esteja exposta, existem riscos para os dois lados. O grande e-commerce pode ter sua reputação manchada caso algum parceiro atrase a entrega de produtos ou preste um serviço ruim. Já para os parceiros, os riscos podem ser maiores: além das altas taxas cobradas para fazer parte de um portal relevante de e-commerce, ninguém garante que caso um nicho fique atraente o grande varejista passe a vender diretamente esses produtos. Aliás, essa é a grande queixa nos Estados Unidos dos pequenos lojistascontra a Amazon, que é acusada de dominar nichos que fazem sucesso. Ainda que exista esse risco, o marketplace pode ser uma boa estratégia para quem pretende entrar no e-commerce, sobretudo quem tem loja física e nunca vendeu online. Mas antes de entrar em um marketplace, verifique se o seus produtos possuem uma margem que possa bancar a operação e se o marketplace que pretende ingressar apresenta o público-alvo correto para seu produto. Já para os grandes varejistas, o marketplace parece ser uma das poucas saídas que encontraram para tornar suas operações rentáveis. (RAMOS, 2016, p. 191) [37]

Tendo visto que há várias fraudes neste campo de atuação, é preciso tomar muito cuidado para não cair em uma cilada. O seu negócio é importante, então é preciso que todos os cuidados necessários devam ser tomados e levados seriamente em consideração.

[37] Vide Webgrafia

5. ESTUDO DE CASO DA EMPRESA ÉPOCA ELETRO

O Grupo Época localizado em um dos principais centros comerciais de eletroeletrônicos da América Latina, tem marcado presença no setor de informática há mais de 18 anos, trabalhando com uma linha completa de produtos e oferecendo atendimento personalizado e soluções sob medida, aquilo que é a real necessidade do cliente.

Possui uma equipe treinada de vendedores e assistência técnica própria para facilitar a orientação de sua clientela. Tem ainda uma vasta linha de produtos de alta qualidade, dos mais renomados e consagrados fabricantes e com procedência garantida através de parceria contínua com os principais fornecedores do setor.

Possuem uma loja virtual e através dela o consumidor encontra as marcas que dominam o mercado da tecnologia e os mais recentes lançamentos.

Missão

Transformar a experiência da compra on-line através da confiança, transparência e agilidade.

Visão

Ser empresa de referência, reconhecida como a melhor opção pelos clientes, colaboradores, comunidade, fornecedores e investidores, pela qualidade de nossos produtos, serviços e relacionamento.

Valores

O cliente é a pessoa mais importante da nossa organização:

- Valorização humana
- Relacionamento
- Respeito
- Ética
- Transparência

- Agilidade, Confiança

5.1 Época Eletro como uma E-Commerce

Atuando em um ambiente de acirrada concorrência e de constantes instabilidades, as empresas buscam formas de se manterem competitivas.

As lojas virtuais vêm crescendo e ganhando confiança dos consumidores, se tornando uma ameaça presente para as lojas físicas, que já não conseguem mais competir com as lojas virtuais, levando em consideração o alto custo de se manter uma loja física.

A Época Eletro, também possui uma loja física, mas viu a necessidade da criação de um e-commerce, por causa da procura, necessidade e satisfação dos clientes. Desde então, vem atuando no mercado virtual como *epocaeletro.com*.

O objetivo das empresas ao desenvolverem um novo produto ou oferecer um novo serviço, sempre será para elevar o nível de qualidade de suas ofertas, atendimento, tornando-os mais adequados às demandas de seus clientes, satisfazendo-os e tornando-os mais fiéis. Oferecemos serviços complementares de suporte, instalação, entre outros.

Segundo Hansemark e Albinsson (2004)[38] satisfação e retenção de clientes estão diretamente relacionadas a lucro e rentabilidade dos investimentos. Clientes satisfeitos e fiéis tendem a comprar mais, aumentar o nível de relacionamento com a empresa, pagar mais caro pelos produtos e fazer comentários positivos.

Batenson e Hoffman (2001)[i] destacam que a busca pela fidelização dos clientes é justificada porque os custos para manter um cliente são três a cinco vezes inferiores aos investimentos necessários para captar.

Mas, não é tarefa fácil, agradar e manter os clientes. Uma loja virtual, para se manter ativa no mercado, precisa de uma estrutura muito grande por trás, além de manter seu nome forte no mercado tem que mantê-lo conhecido e confiável. A Época Eletro vem mantendo esse papel, com qualidade de atendimento, entrega de mercadorias

[38] Webgrafia

no prazo estipulado, mantendo todos os produtos abastecidos em estoques e investindo em marketing.

5.2 Época Eletro no sistema de venda Marketplace

A Época Eletro buscou inovações para sua loja virtual, e possibilidades que pudessem torná-la mais conhecida e confiável, sem ter que investir alto, mas ao mesmo tempo fazer com que seu negócio desse certo.

Como Marco Roza, colunista do UOL[39], escreveu : “Para seu negócio ter sucesso e resistir a crises, faça a si mesmo as seguintes perguntas:

> (...) 1.Necessidade: seu produto e/ou serviço se encaixa nas necessidades básicas e inadiáveis do seu pretendido nicho de mercado?... 2.Qualidade: você consegue manter ou melhorar a qualidade em relação aos concorrentes, para agregar satisfação à decisão de escolha e de compra de sua clientela?... 3.Preço: seu preço é percebido como justo, a ponto de seus consumidores vincularem sua marca aos seus produtos e/ou serviços e os assumirem em sua propaganda boca a boca?... 4.Inovação: você surpreende seus clientes com inovações que só mesmo quem conhece profundamente suas necessidades e os produtos ou serviços poderia antecipar?... 5.Confiança: sua empresa exala confiança e otimismo a ponto de transformar sua marca, seus produtos ou serviços num ícone que contagiará, positivamente, seus clientes? (ROZA, Marco, colunista UOL)

Buscando mais informações sobre o assunto e sugestões de quem já operava no ramo, sobre a Plataforma Marketplace, a Época Eletro visionou um plano de negócio para sua empresa.

> Cuidado com a armadilha dos vários negócios dentro de um mesmo plano de negócios, muitas vezes, ao elaborarmos um plano de negócio; tendemos, sem perceber, a estruturar uma série de aspectos que acabam por conduzir a outros negócios, foco é necessário. (VALIM, 2014, p.12)

[39] Webgrafia

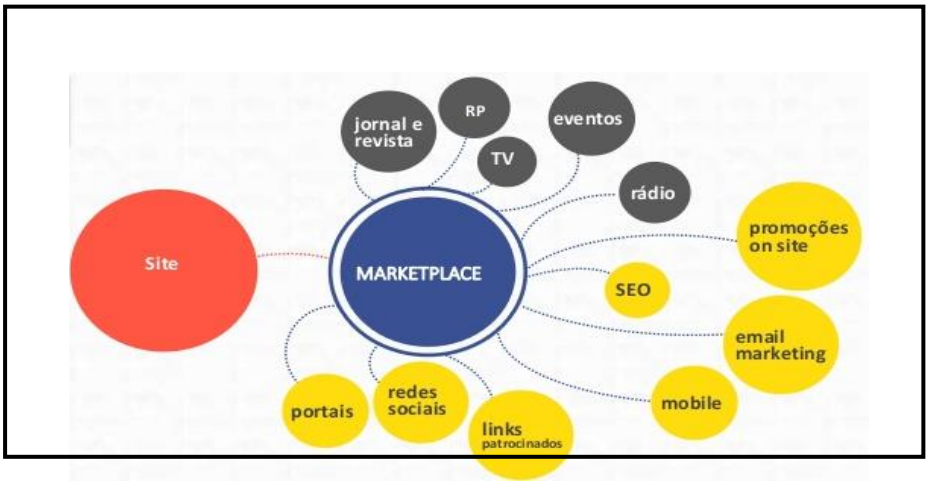
A Época Eletro aderiu ao serviço Marketplace da CNova que opera com marca Pão de Açúcar, a B2W que trabalha com as lojas Submarino e Americanas e o Mercado Livre.

Para a empresa Época Eletro, a medida traz resultados positivos para divulgar a imagem e aumentar o faturamento. O valor destinado às empresas de Marketplace compensa o investimento. Deixando de lado os investimentos com estrutura física (computadores, estoque etc), o custo inicial para começar a vender dentro de um Marketplace é muito menor que as E-commerce tradicionais. Isso porque Marketplaces, em geral, possuem pacotes de soluções e recursos integrados, já inclusos no custo da comissão.

Nesse âmbito, o marketing de relacionamento se refere a todas as atividades direcionadas a estabelecer, desenvolver e manter tais relações de troca bem sucedidas (Morgan & Hunt, 1994).

Você não precisará se preocupar com a criação de um site, contrato com intermediadores de pagamento, sistemas de análise de risco ou ainda, fazer altos investimentos em marketing. O custo de publicidade em do Marketplace e é compartilhado entre todos os anunciantes e, portanto, o custo real pago sobre cada venda costuma ser bem menor que E-commerce convencionais. O que a Época Eletro tem que fazer como loja é manter os produtos sempre no topo da lista, adotando estratégias com preços mais atraentes, entregas mais rápidas etc. O restante fica por conta do Marketplace.

Os Marketplaces são grandes consolidadores de demanda online. [40]



Fonte: Vide Webgrafia

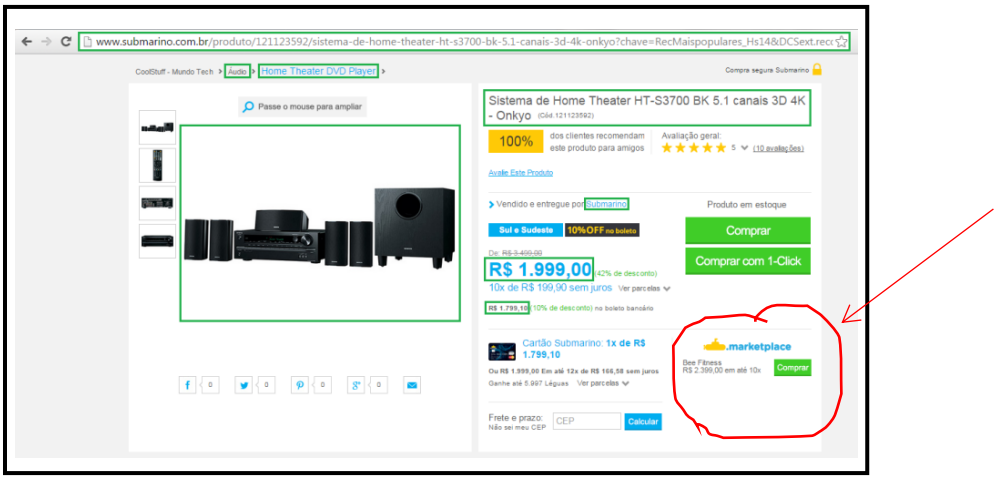
Como vimos acima, o Marketplace se encarrega e gerencia o site, disponibiliza todas as ferramentas necessárias para que a sua loja venda e o consumidor confie e sua loja já é vista pelo consumidor.

O Marketplace não redireciona os consumidores ao site de terceiros, e por concentrar toda a experiência na sua plataforma, o consumidor torna-se um cliente do *marketplace,* já que é com ele que se relaciona diretamente, mesmo que o lojista terceiro realize a entrega do produto (E-commerce News, 2012)

Segundo Morgan & Hunt (1994)[41] categorizam quatro tipos principais de relações de troca nas quais a empresa pode se envolver.

> São elas: (1) parcerias com fornecedores de bens e serviços; (2) parcerias laterais, com competidores ou outras organizações; (3) parcerias com clientes intermediários ou finais; e (4) parcerias internas, com unidades de negócio, colaboradores e departamentos. O paradoxo do marketing de relacionamento destaca a importância das relações colaborativas e da cooperação, mesmo num ambiente competitivo: "para ser um competidor efetivo na economia global, é preciso ser um cooperador confiável na sua rede". Nesse âmbito, os elementos essenciais para conquistar comportamentos cooperativos e, consequentemente, um relacionamento bem sucedido dentro da sua rede, são a confiança e o comprometimento. (MORGAN & HUNT, 1994, p.20)

É preciso cooperar para competir, tem que se existir um bom relacionamento B2B. Segue abaixo uma pagina da web com plataforma Marketplace.



[41] Vide webgrafia

Quando a Época Eletro decidiu esse plano de negócio do Marketplace, buscou inovações para a empresa, queria vender mais sem investir muito, e em alguns pontos levou em consideração por optar pelo Marketplace:

- Mais um canal de venda
- Facilidade de competitividade pelo preço de venda dos produtos
- Só se paga comissão sobre a venda

Parceiros que tragam valor superior serão, certamente, mais valorizados pela empresa e, portanto, existirá um comprometimento maior com esses relacionamentos. Dessa forma, as relações que produz em melhor performance, resultados e, portanto, trazem melhores benefícios percebidos, possuirão um nível superior de comprometimento (Morgan & Hunt, 1994)[42].

O Marketplace é um canal atraente aos empresários de comércio, só paga o que vender, não tem custo algum para se manter no Marketplace. É por isso que é uma plataforma que esta cada vez mais sendo atraente as lojas virtuais.

Considerações finais

Como vimos no presente artigo o empreendedorismo esta presente na formação de futuros administradores. Tem um importante papel para o crescimento das pequenas, medias e grandes empresas.

A inovação tem sido o carro chefe para as empresas, a capacidade de fazer a diferença, descobrindo novos produtos e serviços marcando presença no mercado, alcançando resultados superiores aos concorrentes, atingindo seus objetivos.

Um empreendedor resolveu transformar suas ideias em negócio, surgiu o Marketplace, um plano de negócio para as e-commerce, com o intuito de alavancar as vendas e tornar uma loja vista no mercado.

As lojas virtuais já há algum tempo vem ganhando espaço no mercado de compra, a cada dia pessoas compram mais on-line. Mas para as e-commerce o custo de se

[42] Vide webgrafia

manter uma plataforma on-line é alto, tendo que investir muito em propaganda, marketing e outros, para se manterem competitivas.

Pensando nisso o empreendedor do Marketplace criou essa plataforma que permite hospedar sua loja, dentro de outra loja, não tendo nenhum custo ao logista, a única taxa que a lojista paga é o porcentual no caso da realização de uma venda.

Citamos a empresa Época Eletro como um estudo de caso, uma empresa que opera hoje por esse sistema, e esta sendo uma grande vantagem, pois o custo é baixo, não tem custos com marketing, anúncios, fretes, já que isto fica tudo por conta do Marketplace, que já esta inclusa na porcentagem dada a mesma. E mais, a Época Eletro e uma loja visualizada por milhares de pessoas por dia, se tornando conhecia ao mercado.
Pois bem, vimos que diversas formas há de se empreender, o empreendedor não é apenas aqueles que têm idéias, mas que tem visão para colocá-las em prática.

Referências Bibliográficas

BARRETO, L. P. **Educação para o empreendedorismo**. Salvador: Escola de Administração de Empresas da Universidade Católica de Salvador, 1998.

BATESON, John E.G.; HOFFMAN, Douglas**. Marketing de serviços**. São Paulo: Atlas, 2001.

BERRY, Leonard ; Parasuraman,A.; ZEITHAML,Valarie. **A excelência em serviços.**

CHIAVENATO, I. **Empreendedorismo:** dando asas ao espírito empreendedor. São Paulo: Saraiva. 2004.

CLEMENTE, A. **Projetos empresariais e públicos**. São Paulo - Atlas, 1998.

CHER, R. **O meu negócio:** todos os passos para a avaliação, planejamento, abertura e gerenciamento de um negócio próspero, São Paulo: Atlas, 2002..

DOLABELA, Fernando. **O segredo de luisa**. 14 ed. São Paulo: Cultura Editores Associados, 2001.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo:** transformando Ideias em negócios**.** Rio de Janeiro: Campus, 2012.

DORNELAS, José Carlos Assis; SPINELLI, Stephen; ADAMS, Robert. **Criação de novos negócios:** empreendedorismo para o século XXI**.** São Paulo: Atlas, 2004.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo corporativo:** como ser empreendedor, inovar e se diferenciar na sua empresa. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

_____. **Empreendedorismo na prática**: Mitos e verdades do empreendedor. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007

_____. **Plano de negócio:** o seu guia definitivo. São Paulo, Atlas, 2011.

DRUCKER, P. F. **Inovação e Espírito Empreendedor: Práticas e Princípios**. São Paulo: Pioneira. 1998.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Introdução à administração**. São Paulo: Atlas, 2002.

GOMES, Paulo. **O que é ser um empreendedor digital?** São Paulo: SENAC, 2015.

LAS CASAS, A. L. **Plano de marketing para micro e pequenas empreas**. São Paulo: Atlas, 2001

HISRICH, Robert D.; PETERS, Michael P. **Empreendedorismo**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

SCHUMPETER, J. A. - **A Teoria do Desenvolvimento Econômico**. São Paulo, Nova Cultura. 1988.

SPINELLI,Stephen. **Criação de Novos Negócios** - **Empreendedorismo para o século 21.** (2012)

TACHIZAWA, T.; FARIA, M. S. A. **Criação de novos negócios**: gestão de micro e pequenas empresas. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

WALCOFF, P. **MBA compacto:** planejamento de negócios para o crescimento. Rio de Janeiro: Campus, 2003

Referências Webgráficas

http://www.mckinsey.com.br/

GOMES, Paulo. O que é ser um empreendedor digital? São Luís:TBIAllNew, 2015.

http://www.administradores.com.br/artigos/tecnologia/voce-sabe-o-que-e-um-marketplace/96803/

https://www.linkedin.com/pulse/os-benef%C3%ADcios-e-riscos-de-um-marketplace-leandro-ramos

http://www.scielo.br/pdf/gp/v18n3/08.pdf

http://www.uol.com.br/

www.ComScores (Retail web site)

BANDERA, D. Pedro.
FERREIRA, Eli.
IARALHAM, Luciano Caricol.
SARTORI, Eliani.

MARKETING PESSOAL PARA GESTORES DE PROJETOS SOCIAIS

Resumo

O intuito deste estudo é mostrar a importância da utilização do Marketing Pessoal voltado para Gestores de Projetos Sociais, assim como entender a origem do conceito e qual sua eficácia e as técnicas principais utilizadas pelas pessoas visando criar e manter o Marketing Pessoal na atualidade. O estudo levantará alguns aspectos importantes para a criação do Marketing Pessoal em lideranças Sociais que, assim como ocorre no Marketing Pessoal tradicional exige conhecimento, estratégias, estudos, planejamento, investimento e muito networking, conforme será apresentado. Este artigo mostrará como a imagem de um líder comunitário, por exemplo, deve ser construída, por meio de três exemplos reais de líderes que obtiveram excelente desempenho em termos de imagem ao investir em Marketing Pessoal, enquanto estratégia visando fortalecer sua imagem e criar uma identidade junto às comunidades onde atuam. Os estudos atuais confirmam que as pessoas que usam o marketing pessoal se tornam “mais notáveis atraentes” (grifo nosso), não apenas para as empresas, mas principalmente para quem atuar em atividades socioculturais. Vale ressaltar também que o investimento em conhecimento, atualização do currículo, cuidados com a aparência e, principalmente, o networking são boas dicas para quem busca por meio do Marketing Pessoal criar uma imagem positiva junto ao mercado, assim como diante das pessoas e, principalmente junto à comunidade, conforme será mostrado.

Palavras-chave: Marketing Pessoal para Gestores Sociais. Redes Sociais. Imagem Pessoal. Organização da Sociedade Civil.

MARKETING STAFF FOR SOCIO-CULTURAL LEADERSHIP

Abstract

The purpose of this study is to show the importance of using the Personal Marketing facing Social Project Managers, as well as understand the concept of origin and how its effectiveness and the main techniques used by the people in order to create and maintain Personal Marketing today. The study raise some important aspects for the creation of Personal Marketing in Social leaders who, as well as in traditional marketing staff requires knowledge, strategies, studies, planning, investment and networking, as will appear. This article will show how the image of a community leader, for example, must be built through three real examples of leaders who achieved excellent performance in terms of image when investing in Personal Marketing as strategy to strengthen its image and create an identity in the communities where they operate. Current studies confirm that people who use the marketing staff become "more attractive notable" (emphasis added), not only for companies, but especially for those who work in socio-cultural activities. It is noteworthy also that investment in knowledge, curriculum update, care appearance and, especially, the networking are good tips for those looking through the marketing staff to create a positive image in the market, as well as in front of people, and especially in the community, as it will be shown.

Keywords: Personal Marketing for Social Managers. Social networks. Personal image. Civil Society Organization.

Introdução

O Marketing Pessoal é uma das subáreas do marketing que mais cresce na atualidade. São homens, mulheres, jovens executivos, adolescentes, lideranças, políticos etc., enfim independe do sexo, classe social, idade, escolaridade todas as pessoas fazem Marketing Pessoal. E se pararmos para pensar constataremos que em maior ou menor proporção todas as pessoas - em todas as áreas empresariais e principalmente no âmbito social (e em nosso estudo na área de lideranças socioculturais) – todos usam em maior ou menor proporção o marketing pessoal.

Graças às tecnologias, bem como ao número cada vez maior e mais sofisticado de recursos, redes sociais, tecnologias e ao potencial inovador do ser humano fazer Marketing Pessoal passou a ser uma exigência no mundo global e plural.

Pessoas se encontram na internet; pessoas se conhecem, conversam, interagem e namoram pela internet; pessoas trabalham em suas casas com usos da tecnologia; pessoas compram e vendem por meio de recursos tecnológicos cada vez mais ágeis e sofisticados. Empresas não precisam mais perder tempo enviando executivos para os 5 continentes, porque as distâncias foram encurtadas e hoje as pessoas interagem em tempo real, decidem em tempo real, negociam, compram, vendem, se encontram e até criam suas imagens por meio da internet, ou seja, vendem uma imagem pessoal ou profissional e investem muito nesta importante ferramenta do marketing, o Marketing Pessoal.

Este estudo pretende mostrar algumas estratégias utilizadas pelas pessoas para criar, fortalecer ou manter uma imagem positiva junto a seus pares, bem como diante de pessoas desconhecidas, seja d ponto de vista pessoal ou empresarial. O segredo hoje é ter uma boa imagem e criar uma boa impressão, particularmente nas redes sociais, um dos locais onde as pessoas melhor mostram quem são, o que fazem e como são em termos pessoais e profissionais.

O foco deste estudo é mostrar o Marketing Pessoal utilizado por lideranças ou gestores de projetos sociais, um ambiente relativamente novo, mas que tem obtido inúmeros investimentos, recursos e atenção e que abordaremos neste artigo científico.

Tema de pesquisa

O Marketing Pessoal é uma ferramenta e recurso que vem ganhando cada vez mais visibilidade nos dias atuais, resultado do avança das tecnologias, do aumento da competitividade, do fortalecimento das redes sociais e das oportunidades que a tecnologia oferece para pessoas que querem criar, manter ou ampliar a imagem seja do ponto de vista pessoal ou profissional. Entender o Marketing Pessoal de Gestores de Projetos Sociais é a oportunidade de observar e compreender como é desenvolvido o marketing pessoal particularmente voltado para líderes comunitários.

Problema de pesquisa

Este estudo pretende observar as estratégias utilizadas pelas lideranças ou Gestores de projetos sociais, assim como os recursos, a criatividade e a inovação que utilizam para criar, manter ou ampliar a imagem positiva junto aos membros de sua comunidade, bem como junto aos formadores de opinião, objeto deste estudo.

Objetivos gerais

Observar as particularidades de três líderes comunitários no que diz respeito ao Marketing Pessoal e a imagem que esses líderes constroem junto às pessoas de seu convívio, seja do ponto de vista pessoal ou profissional.

Objetivos específicos

a) Analisar as ferramentas de Marketing Pessoal utilizadas pelas lideranças de projetos sociais de 3 líderes de organizações da sociedade civil e os resultados obtidos nas ações de marketing pessoal adotadas por cada líder.

b) Observar os recursos utilizados pelos profissionais de Marketing, visando reforçar a imagem do líder junto a seus públicos-alvo.

c) Conhecer e analisar as ações utilizadas pelos líderes comunitários no que se refere ao Marketing Pessoal, enquanto ferramenta de marketing e visando criar, manter e ampliar a imagem e identidade de lideranças de projetos sociais.

Metodologia

Pesquisa Bibliográfica com levantamento teórico-conceitual, bem como a Técnica de Pesquisa denominada Pesquisa Qualitativa com Entrevista Individual em Profundidade, aplicada junto a três líderes comunitários da cidade de São Paulo.

Justificativas

a) Possibilidade de ampliar as discussões sobre o tema;
b) Interesse pessoal dos componentes do grupo pelo tema;
c) Exigência para cumprir uma das etapas do Programa do Curso.

Hipóteses

O Marketing pessoal tradicional pode contribuir para criar a imagem de um líder ou candidato a Gestor de Projetos Sociais?.

As lideranças que atuam em Organizações da Sociedade Civil precisam fazer Marketing Pessoal visando obter melhores resultados.

O Marketing Pessoal para Gestores de Projetos Sociais pode ser considerado um modismo, apenas?

Referencial teórico

A fundamentação teórica deste estudo pautou-se basicamente nos seguintes autores: Felipe Chibás Ortiz (2015); Mitsuru Higuchi Yanaze (2011), Philip Kotler e Kevin Keller (2011); Vil Nuno Vaz (2003) e Alexandre Luzzi Las Casas, bem como dissertações de Mestrado e Teses de Doutorado, além de artigos científicos e periódicos, como VOCÊ SA., dentre outros.

1. MARKETING PESSOAL: CONCEITOS, DEFINIÇÕES E APLICAÇÕES

1.1 O Marketing Pessoal

Criar uma imagem pessoal positiva em ambientes plurais é hoje um grande desafio, especialmente para pessoas que estão à frentes de empresas, negócios, pessoas, situações, contexto. Ter uma boa imagem hoje é uma condição para quem quer buscar seu espaço seja na vida pessoal como na profissional.

O Marketing Pessoal, segundo Philip Kotler (2011) “(...) é uma nova disciplina que utiliza os conceitos e instrumentos do marketing em benefício da carreira e da vida pessoal dos indivíduos”, afirma. Kotler conclui dizendo que o Marketing Pessoal ajuda a valorizar “(...) o ser humano em todos os seus atributos, característica e complexa estrutura”, ou seja, segundo este importante autor o marketing pessoal ajuda a criar e reforçar a imagem positiva de uma pessoa junto às demais pessoas do seu convívio e até de pessoas distantes, conforme veremos mais adiante.

Segundo Mello (2006), o Marketing Pessoal é composto de cinco ferramentas básicas que, quando utilizadas juntas, podem proporcionar resultados bastante positivos, conforme será mostrado a seguir:

a) Embalagem do produto (é a aparência da pessoa);

b) Higiene pessoal (a impressão que causam);

c) Conteúdo (competência, caráter, honestidade, fidelidade);

d) Postura física (segurança, credibilidade, confiabilidade) e

e) comunicação (verbal e não-verbal).

Estudos mostram que as pessoas que utilizam melhor esses aspectos têm mais chance de sucesso, especialmente porque o Marketing Pessoal ajuda imensuravelmente à pessoa e quando é usado como um instrumento para realçar competências e habilidades pode fortalecer ainda mais as redes de relacionamento (networking) e o status da pessoa no ambiente empresarial, mas principalmente no social, favorecendo a consolidação da imagem da pessoa neste universo cada vez mais competitivo.

O Marketing Pessoal propicia, além do sucesso pessoal e profissional, pode ser a garantia da manutenção da pessoa em um emprego ou função profissional. Os estudos confirmam que atualmente, para se destacar no mercado de trabalho, é muito importante às pessoas utilizarem e investirem em Marketing Pessoal que, além de ajudar a identificar os pontos fortes das pessoas, pode fortalecê-los, na

medida em que agrega valor à imagem da pessoa, ajudando a identificar e desenvolver talentos, habilidades e competências, conforme será mostrado ao longo deste estudo.

Hoje, além de criar e consolidar uma imagem positiva no mercado, é também necessário ser reconhecido por ela. E isso o Marketing Pessoal pode fazer, pois valoriza o ser humano, seus atributos e características, com o objetivo de que possibilitar a utilização plena das capacidades e potencialidades não somente na área profissional, mas também na área pessoal, extremamente importante nos dias de hoje..

Felipe Chibás Ortiz (2015) destaca alguns aspectos essências a serem considerados às pessoas que buscam investir em seu Marketing Pessoal enquanto condição para o sucesso da pessoa enquanto produto. Ele sugere atenção a estes aspectos: competências (como as pessoas agem, se posicionam, conhecem e executam as atividades), valores (ética, atitudes, princípios, comunicação pessoal ou intrapessoal e interpessoal e em grupo) e a postura (modo de agir, ser, ser visto, se comportar etc.).

Estes aspectos corroboram as ações exigidas à criação da imagem, bem como a formação da identidade de uma pessoa, que está muito além da simples forma daquilo que as pessoas pensam ser Marketing Pessoal. O Marketing Pessoal é um conjunto de ações que ajudam a fortalecer a imagem de um indivíduo e como pode investir e melhorar cada vez mais sua forma de se “vender enquanto um produto” (ou aquilo que o diferencia das outras pessoas.

Vários autores abordam o Marketing Pessoal e dão dicas de como as pessoas podem investir na marca pessoa enquanto produto.

Chibás (2015, p. 265), apresentou o conceito de Etapas do Ciclo de Marketing Digital, uma ferramenta que auxilia a entender as etapas necessárias para alguém que pretende investir em Marketing Pessoal na Internet e que reafirma a necessidade e ferramentas que uma pessoa pode recorrer visando criar, manter ou ampliar seu marketing pessoal.

Chibás (2015) propõe as seguintes etapas para uma empresa que precisa fazer Marketing Pessoal na atualidade:

1) Pesquisa
2) Planejamento
3) Endomarketing
4) Disparos de e-mail
5) Redes sociais
6) Blogs
7) Outros sites
8) Site / loja virtual
9) Arremate final
10) Resultado

Apesar de estar voltado à realidade das empresas que atuam na internet, estas etapas podem muito bem auxiliar a pessoa interessada em criar uma imagem positiva e favorável junto aos *stakeholders*, conforme mostraremos neste estudo quando formos abordar o Marketing Pessoal em Gestores de Projetos Sociais

O autor apresenta o conceito do Ciclo do Decálogo do Marketing Pessoal, voltado à área de saúde, apresentando alguns dicas, conforme será mostrado a seguir:

Ele diz:

> Preparamos as 10 dicas para desenvolver uma boa imagem profissional no setor da saúde, utilizando as técnicas do marketing pessoal: (...) Diagnostique, de forma sincera, sua imagem. Faça sua matriz "SWOT". Levante seus pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades. (...) Tenha claro o objetivo e aonde você quer chegar ao aspecto da autoimagem. (...) Monte seu próprio plano de desenvolvimento de marketing pessoal. (...) Encoraje-se a vender sua imagem em todos os espaços. Treine em frente do espelho suas posturas físicas. (...) Consulte livros e artigos de moda, etiqueta empresarial, manuais de elegância e boas maneiras, etc. (...) Se sentir que precisa, procure um coach (consultor especializado em marketing pessoal) para desenvolver seu potencial. Faça coaching.

> (...) Use e abuse das novas tecnologias para vender sua imagem: tenha site, elabore blogs e use os portais de relacionamento (Twitter, Facebook, WhatsApp (*grifo nosso*) como formas de promover sua imagem e a do seu serviço. Insira fotos e textos breves de seus melhores momentos profissionais. Se houver entrevistas em jornais, revistas, TV e rádio, também as disponibilize. (...) Elabore e tenha sempre atualizados vários currículos para diversos tipos de público. Tenha um currículo direcionado para os colegas de profissão, outro para os pacientes/clientes, outro para a grande mídia etc. (...) Não perca nunca a oportunidade de deixar seu cartão e de falar com orgulho de seu serviço, sobre o que faz - mesmo em ocasiões informais. (...) Elogie os outros, mas de forma sincera. Esse sempre é o caminho para também ser percebido e elogiado.

Este Conceito tem sido bastante difundido pelos profissionais que estudam as estratégias dos Gestores de Projetos Sociais no que se refere ás múltiplas ações que desenvolvem visando criar, reforçar e ampliar sua imagem positiva junto aos formadores de opinião e, principalmente, à sua comunidade. Esse investimento, conforme será mostrado, é capaz de proporcionar resultados verdadeiramente animadores e reforçam a ideia de que é fundamental para o sucesso de qualquer pessoa investir em Marketing Pessoal, conforme será apresentado no capítulo a seguir.

2. A TECNOLOGIA E A GLOBALIZAÇÃO DAS SOCIEDADES

O “mundo” tem passado por constantes mudanças na atualidade e o compasso do crescimento mundial, ao mesmo tempo em que cria tecnologias e equipamentos que definem a aldeia global, carrega em si a diversidade cultural dos povos. Mesmo que, atrelada às características econômicas positivas ou negativas de cada país ou região, essas transformações ainda não garantem a qualidade de vida e o respeito necessários ideais à integridade humana.

A globalização é um fenômeno presente e está harmonizando a criação de um mundo tecnológico cada vez mais desenvolvido e sem fronteiras, onde a única certeza presente no momento parece ser a eterna transformação pela qual o mundo está passando.

Em um ambiente multicultural fortemente disputado, turbulento e influenciado pelas consequências do mundo sem fronteiras da internet, o planeta está em constante desenvolvimento e a evolução científico-tecnológica vem proporcionando grandes mudanças nos costumes e necessidades das sociedades atuais, o que proporciona uma necessidade crescente de se investir nas estratégias de gestão e desenvolvimento de projetos sociais.

Nesse contexto, a interpretação a ser dada a tal investimento é que mudou muito, pois até há pouco tempo, ou melhor, ainda hoje, existem empresas que atuam da mesma forma que Taylor atuava no começo do século passado.

O perfil social e econômico do Brasil hoje, ainda restringe o acesso e a prática de bens sociais e o exercício da cidadania. O caminho para o crescimento individual e humano não é outro senão a educação, associada à qualificação de cidadãos competentes e capazes de oferecer à sociedade, a garantia do respeito aos direitos humanos devidos, ao mesmo tempo em que o fazer, o saber e o apreender são fundamentais no direcionamento do desenvolvimento do “Ser Humano”.

Para atingir tais condições, os cidadãos correlatos e capacitados profissionalmente, devem estar preparados para entender, atender e intervir com autonomia, na sociedade expressa pela pessoa, sua família e sua comunidade, conhecendo os movimentos sociais e a ciência no paradigma do terceiro milênio.

O mercado parece estar percebendo a importância do bom profissional, aquele capaz de adaptar-se rapidamente às novas tendências tecnológicas, com capacidade de manter-se em constante aprendizagem. Esta habilidade tão necessária torna-se ainda mais apreciada quando levado em consideração o pouco tempo dedicado aos estudos que o ritmo moderno de trabalho permite.

O mundo moderno explora o conhecimento como um fator definitivo para o sucesso das organizações não governamentais onde o gestor dos projetos sociais tem papel preponderante e precisa saber atuar na sociedade, trabalhar com associados, parceiros e colaboradores afim de possuir conhecimento de marketing pessoal como recurso essencial e determinante para obtenção de resultados satisfatórios em projetos sociais.

Na atualidade, o gestor moderno deve procurar atuar em equipe porque suas ações afetam o todo. A separação entre o fazer e o aprender, tão clara na “Era Industrial”

do século passado, na qual as escolas preparavam indivíduos para um ofício da vida inteira, perdeu o sentido na Nova Economia, pois o ambiente social atual está em constante evolução e passa por uma nova era na qual apenas as práticas e estratégias tradicionais de gestão de projetos sociais já não produzem os mesmos resultados, alterando de forma imprevisível a natureza da “forma de gestão”, proporcionando uma necessidade crescente de profissionais capacitados e melhor preparados para a gestão de projetos sociais no novo mercado.

Conforme Nardy,

> As mudanças, transformações e inovações nas empresas estão ocorrendo em ritmo crescente e se acelerando mais a cada dia. As causas desse aumento de ritmo e das dimensões das mudanças estão na aceleração da aquisição de novos conhecimentos, desenvolvimento e incorporação de novas tecnologias e processos, que obrigam as empresas a serem mais competitivas sob a pena de não sobreviverem. (NARDY, 1999, p.11)

Hoje, “saber fazer” é algo dinâmico e imprescindível, que muda na velocidade com que mudam as técnicas, ferramentas, tecnologias e métodos do ofício, sendo preciso aprender sempre, a qualquer hora e em qualquer lugar. Diante deste cenário é que surgiu a necessidade do marketing pessoal dos gestores de projetos sociais, como uma resposta às necessidades do mundo atual.

3. A PESQUISA

Tabela 1: Levantamento dos dados

Características dos Projetos	Projeto 1	Projeto 2	Projeto 3	Média Final
Criatividade	**8**	**10**	**10**	**9,3**
Originalidade	**8**	**8**	**8**	**8,0**

Desafios	**6**	**8**	**8**	**7,3**
Flexibilidade	**9**	**7**	**9**	**8,3**
Soluções	**9**	**5**	**9**	**7,7**

Fonte: Elaborada pelos autores em agosto de 2016

3.1 Instituições pesquisadas

Projeto 1 – Templo de Umbanda Pai Oxalá

R. Conceição Pereira, 156, Penha, São Paulo – SP

Contato: Sr. Onofre

Projeto 2 - Templo de Umbanda dos Caboclos Ventania e Caxambu

R. Araicas, 45, Jaguaré – São Paulo – SP

Contato: Sr. Juvenal

Projeto 3 - Templo de Umbanda Cacique Sete Flechas e Pai Jobá

R. Rafaela, 84, Fds, Jabaquara, São Paulo - SP

Contato: Sr. Aguirre

3.2 Descrição dos Projetos

O Projeto 1 trabalha a assistência de material escolar às crianças carentes e depende de doações da sociedade para a realização do Projeto.

O Projeto 2 mantém uma escola de artesanato e depende da ajuda de professores voluntários e verba do governo.

O Projeto 3 trabalha uma série de apoios psicológicos às pessoas da comunidade por intermédio de palestras e agenciamentos de exames médicos, consultas e internações nos hospitais públicos da cidade.

Considerações finais

A “pesquisa” foi elaborada junto a alguns Centros Espíritas que desenvolvem Projetos Sociais na cidade de São Paulo, conforme descrito anteriormente e, portanto, não tem caráter significativo frente ao tamanho do universo o qual as Instituições estão inseridas, pois, os dados foram levantados junto a apenas três Instituições, o que não proporciona estatisticamente um grau expressivo de confiabilidade.

Diante das informações levantadas com as Instituições, pode-se concluir que o papel do gestor de um projeto social, acaba indo muito além da simples gestão.

Tais pessoas acabam tendo uma influência muito grande sobre os componentes das comunidades onde atuam e a imagem “vendida” pelo gestor, dele próprio e de sua liderança, acaba fazendo parte da imagem do próprio projeto.

O gestor acaba tendo que representar um papel público como se fosse um programa *second life*, o que lhe implica estar conectado às redes sociais e demais sistemas de comunicação em tempo integral, visando exercer seu papel de multidentidades.

Esse estudo proporcionou a observação do grau de importância do marketing pessoal voltado aos gestores de projetos sociais, incitando novas discussões e aprimoramentos necessários para a construção e ampliação da imagem de um líder/pessoa.

Espera-se que esse breve estudo inspire outros pesquisadores a ampliarem as discussões sobre o tema.

Referências bibliográficas

DORNELAS, José. **Empreendedorismo:** transformando ideias em negócios. 4. Ed. Rio de Janeiro, Campus, 2012.

KOTLER, Plilip. **Administração de marketing**. 12. Ed. São Paulo: Prentice Hall, 2011.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2013.

MELO, Paulo. **Marketing pessoal:** do planejamento de carreira ao networking. Série Eixos, Érica, 2011.

NARDY, C. **O desafio da mudança**: como gerenciar as transformações e os resultados das empresas. São Paulo: Gente, 1999.

ORTIZ, Felipe Chibás. **Marketing-pessoal.com**: sua marca e estratégia dentro e fora da internet. São Paulo: Atlas, 2015.

ORTIZ, Felipe Chibás; MARKUS, Kleber; YANAZE, Mitsuru Higuchi (Org.). **Marketing e comunicação de projetos socioculturais:** experiências brasileiras e cubanas. São Paulo: Difusão Editora, 2015.

VAZ, Gil Nuno. **Marketing institucional:** o mercado de ideias e imagens. 2. Ed. Campus, rio de Janiero. 2003.

YANAZE, Mitsuru Higuchi (Org.). **Gestão de marketing e comunicação:** avanços e aplicações. 2. Ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

DOMINGOS, Bruno.
FERREIRA, Allan.
FERREIRA, Eli.
FIGUEIREDO, José.
MENDES, Luan.
SANTANA, Jackelyne.

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: UMA FERRAMENTA DE GESTÃO

Resumo

O presente trabalho tem por objetivo apresentar alternativas de como implementar e desenvolver o planejamento estratégico nas empresas. Com o atual mercado competitivo faz-se necessário que as empresas que querem se manter competitivas e continuar a crescer no setor de atuação, mesmo diante de todas as dificuldades atuais, utilizem estratégias e superem a crise. O fator de maior relevância para este estudo é a comprovada eficiência do planejamento estratégico para as empresas que o utilizam, trazendo sempre resultados muito positivos, fazendo com que as organizações saiam de forma inteligente de situações delicadas comuns no cenário mundial atual.

Palavras-chave: Planejamento estratégico. Mercado competitivo. Dificuldades. Crise.

STRATEGIC PLANNING: A MANAGEMENT TOOL

Abstract

This study aims to present alternatives on how to implement and develop strategic planning in business. With today's competitive market it is necessary that companies that want to remain competitive and continue to grow in the business sector, even before all the current difficulties, using strategies and overcome the crisis. The most relevant factor for this study is the proven importance of strategic planning for companies that use it, always bringing positive results, causing organizations to come out intelligently common delicate situations in the current world scenario.

Keywords: Strategic planning. Competitive market. Difficulties. Crisis.

Introdução

Atualmente com o mercado globalizado e cada vez mais competitivo, podemos destacar e dividir as organizações em dois tipos, conforme sugere os especialistas, as que fazem o planejamento estratégico e as que não o fazem. A empresa que utiliza o planejamento como parte de sua estratégia competitiva, tem uma ferramenta que possibilita grande competitividade diante do mercado.

A formulação de uma estratégia é um grande passo para superar os concorrentes, estar bem preparado para enfrentar as adversidades e ter claro e bem definido os objetivos que se pretende atingir são fatores que definem as organizações que serão líderes de seus setores e as que estão apenas lutando por sua sobrevivência.

A criação do planejamento estratégico não se trata de um processo simples, por este motivo muitas empresas não o fazem; A empresa que pretende utilizar esta ferramenta deve estar preparada e ter em seu controle pessoas capacitadas, verdadeiros empreendedores com visão de mercado.

Diante da crise em que o país enfrenta e todas as situações adversas ao sucesso de uma empresa, o planejamento estratégico surge como alternativa preciosa para as empresas que pretendem se manter firmes no mercado, oferecendo aos gestores um facilitador, que possibilita reduzir a tomada de decisões equivocadas, elevando a possibilidade de acertos, em um mercado onde não há margens para correção de decisões erradas.

Perante as circunstâncias apresentadas, o objetivo deste estudo é definir e explicar o planejamento estratégico de forma a explanar suas principais funções e seus objetivos, demonstrando as etapas necessárias para criação e aplicação de um planejamento, de maneira simples, objetiva e eficiente.

1. PLANEJAMENTO

1.1 Conceito

O planejamento é uma palavra que deriva do ato de planejar. Na esfera empresarial o planejamento é uma ferramenta muito importante para a administração e gestão de qualquer empresa[43]. Trata-se de um processo contínuo, que reúne uma série de ações a serem tomadas para se atingir o objetivo traçado e quando utilizado de forma correta proporciona ao administrador organizar as tomadas de decisão, bem como expectativa de prever resultados futuros, maior preparo e até a possibilidade de evitar imprevistos de acordo com o planejado.

Esta visão pode ser confirmada por Djalma de Pinho Rebouças de Oliveira (2002, p.36), que pondera ao falar de planejamento: “toda atividade de planejamento nas empresas, por sua natureza, deverá resultar de decisões presentes, tomadas a partir do exame do impacto das mesmas no futuro, o que lhe proporciona uma dimensão temporal de alto significado”.

O ato de planejar requer muita habilidade e disciplina por parte do administrador e de seus colaboradores. A disciplina é fundamental quando se trata de seguir as questões que foram decididas, embora muitas vezes as tarefas sejam árduas e complicadas, deve-se ter consciência de que somente seguir o que foi previamente estabelecido levará ao resultado esperado. A habilidade aparece quando é necessário fazer alterações, o planejamento não é algo perfeito, muitas vezes são necessárias mudanças nas diretrizes a serem seguidas, e somente os gestores mais habilidosos conseguem ter está visão e realizar as alterações necessárias durante a execução, antes que se perca tudo que foi idealizado e projetado.

Conforme Oliveira (2002, p.36)

[43] Conceito baseado no texto “o que é Planejamento”, disponível vide webgrafia.

> O propósito do planejamento pode ser definido como o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes em função dos objetivos empresarias que facilitarão a tomada de decisão no futuro, de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz. (OLIVEIRA, 2002, p.36)

Em suma o planejamento proporciona as empresas que o utilizam de forma correta inúmeros benefícios de forma a sempre mantê-la blindada aos imprevistos e situações adversas do mundo empresarial.

1.2 Tipos de planejamento

O planejamento de uma empresa é definido conforme os níveis de hierarquia presentes na organização. Segundo Oliveira (2002, p.45), considerando-se os grandes níveis hierárquicos de uma empresa, podem ser distinguidos em três tipos de planejamento:

- Planejamento estratégico;
- Planejamento tático; e
- Planejamento operacional”.

1.3 Níveis do planejamento

Conforme apresentado o planejamento é dividido em três tipos, que também correspondem aos níveis de planejamento, sendo eles, o nível estratégico, nível tático e nível operacional. Os níveis de planejamento correspondem a área em que será tomada a atitude e a forma como será realizada, estão sempre relacionados em uma ligação, onde o resultado de um influencia diretamente o do outro, por isso, é muito importante que todos participem ativamente com o cumprimento de seus objetivos.

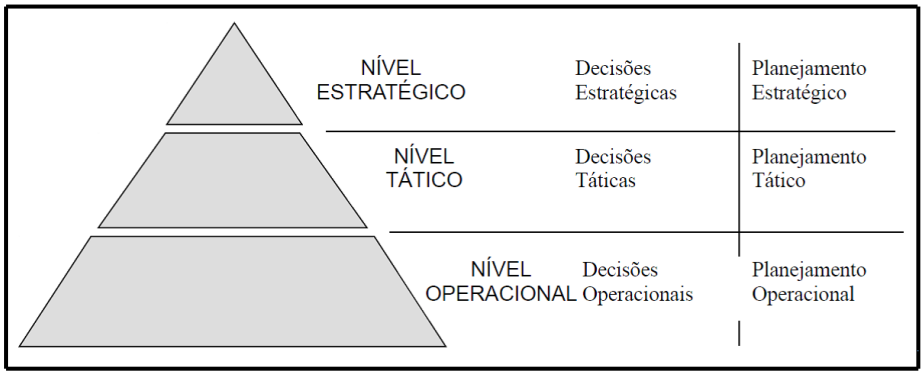
Segundo Oliveira, (2002, p.47 a 49)

> Estratégico é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com o ambiente e atuando de forma inovadora e diferenciada (...) Tático tem por objetivo otimizar determinada área de resultado e não a empresa como um todo. Portanto, trabalha com decomposições de objetivos, estratégias e políticas estabelecidas no planejamento estratégico (...) Operacional pode ser considerado como a formalização, principalmente através de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e implantação estabelecidas. (OLIVEIRA, 2002, p.47 à 49).

Estes níveis atuam como facilitadores do papel que cada um tem na organização. A empresa que tem clareza desses níveis de planejamento tem a seu dispor uma importante ferramenta para que seus objetivos sejam atingidos; A correta execução de cada atividade de todos os níveis é o que determina o sucesso ou o fracasso do planejamento. Portanto, sempre deve haver a comunicação entre todos os envolvidos para se necessário sejam feitas as adaptações e alterações no plano.

Para melhor visualização dos tipos e níveis, podemos verificar sua estrutura em forma de uma pirâmide.

Figura 1: Quadro com níveis e tipos de planejamento.



Fonte: Vide webgrafia

1.4 Duração do planejamento

Para cada fase do planejamento existe um período determinado de tempo para que se realizem as ações que foram definidas no planejamento. Não se trata

necessariamente de uma regra a ser seguida rigidamente, ou seja, pode haver atrasos, ou até mesmo concluir as etapas antes do planejado, porém existe na administração um conceito que determina quanto tempo cada fase deve levar, esta ideia pode ser visualizada conforme o quadro a seguir[44].

Figura 2: Quadro com a especificação de duração temporal do planejamento.

Prazo	**Longo**	**Médio**	**Curto**
Duração	De 3 a 5 anos	De 1 a 3 anos	Anual
Riscos	Muito alto	Alto	Menores
Flexibilidade	Menor	Menor	Maior

Fonte: Oliveira (2002, p.49 e 50). Adaptado pelos autores.

No quadro é possível verificar o tempo estimado para cada fase, os riscos e a flexibilidade. Conforme conteúdo da aula de Planejamento Estratégico, ministradas pelo professor mestre Eli Ferreira, foi possível conhecer mais profundamente estes tempos de planejamento, sabendo que o mais utilizado entre eles é o de curto prazo que é um planejamento anual e tem em média pelo menos quatro ações a serem tomadas no decorrer do ano, podendo então ser feita uma analogia com as estações do ano verão, outono, inverno e primavera. Em cada estação deve ser tomada a atitude que foi planejada. Cabe ao responsável por cada nível enquadrar seu planejamento conforme as orientações descritas, independentemente do tempo que for definido o planejamento, todos os níveis participam de sua execução.

2. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico desenvolve a leitura analítica de processos organizacionais, levando sempre em consideração os ambientes externo e interno da empresa, assim a tomada de decisão torna-se efetiva e eficiente, criando oportunidade de negócios, reproduzindo uma sistemática, completa e coerente,

[44] Parágrafo criada a partir da ideia do texto “Planejamento estratégico, tático e operacional”. Disponível vide webgrafia.

onde a confiança e a rentabilidade na operação comercial seja bem sucedida e aconteça conforme o planejado.

Segundo Kotler (2009, p. 86)

> O planejamento estratégico orientado para o mercado é o processo gerencial de desenvolver e manter um ajuste viável entre objetivos, habilidades e recursos de uma organização e as oportunidades de um mercado em contínua mudança. O objetivo do planejamento estratégico é dar forma aos negócios e produtos de uma empresa, de modo que eles possibilitem os lucros e o crescimento almejados.

A falta de planejamento estratégico gera prejuízos, em alguns casos levando as empresas à falência, levando em consideração o cenário econômico e político na maioria dos casos complicado e cheio de incertezas.

O planejamento estratégico é para ser desenvolvido em qualquer perfil de empresa, ou seja, micro, pequena, média e grande porte. As empresas de médio e grande porte utilizam-se desta ferramenta como seu principal diferencial no mercado, onde cada dia reavaliam e se reinventam quando necessário, visando continuar o crescimento desejado; mas, infelizmente, as micro e pequenas empresas - na maioria das vezes - não utilizam essa ferramenta considerada, conforme afirmam os especialistas, algo muito importante e, até, definitivo para seu crescimento e, caso não seja bem utilizada pode acarretar enormes prejuízos e perdas, às vezes, irreparáveis.

Segundo pesquisa realizada pelo site IG Economia e considerando o intervalo entre os meses de janeiro a junho de 2016, muitas empresas que não utilizam o planejamento estratégico, na maioria dos casos, empresas de médio e grande portes, ou um contingente de 1.098 empresas quebraram no Brasil sob os impactos da crise que assola a economia, dado corroborado pela Boa Vista SCPC - Serviço Central de Proteção ao Crédito. O número representa um aumento de 26,5% sobre o total de empresas que pediram falência no primeiro semestre do ano passado. Só em junho de 2016, a Boa Vista registrou aumento de 20,2% na falência de empresas

comparativamente a maio e crescimento de 22,8% na comparação com o mesmo mês de 2015.

As falências decretadas também fecharam o semestre em alta. Subiram 11,3% na comparação com os decretos contabilizados de janeiro a junho de 2015. Em junho, comparativamente ao mesmo mês no ano passado, os decretos de falências cresceram 0,9%. Já em relação a maio, caíram 15,6%.

A Boa Vista SCPC também tabulou os dados relativos aos pedidos de recuperação judicial e recuperações judiciais deferidas. Os pedidos crescerem 113,5% no primeiro semestre deste ano em relação ao mesmo período do ano passado e os deferimentos cresceram 118,8% na mesma base de comparação.

Logo, os números deixam bem claro que as empresas que realizarão seu planejamento estratégico corretamente, estão passando pela crise, porém vem mantendo seus negócios estáveis, e em certos casos estão obtendo crescimento em seus segmentos de atuação.

2.1 A estratégia: o que é e para que serve

A estratégia desenvolve um conjunto de objetivos e metas a serem atingidas,, propiciando vantagem competitiva e vida longa para a organização", conforme sugere. Segundo o autor, a estratégia possibilita a elaboração com um planejamento estruturado que alinhe o que a empresa quer com o que o mercado necessita.

Segundo Oliveira (2008, p. 181)

> A estratégia é definida como um caminho, ou maneira, ou ação formulada e adequada para alcançar, preferencialmente de maneira diferenciada, as metas, os desafios e os objetivos estabelecidos, no melhor posicionamento da empresa perante seu ambiente. (OLIVEIRA, 2008, p. 181)

As organizações precisam entender que o desenvolvimento da estratégia não é um trabalho fácil, feito apenas para cumprir novas metodologias de trabalho ou então fazer com que a empresa seja diferente das outras.

Ter estratégia é importante para o futuro da organização e seus *stakeholders* como fornecedores, colaboradores, parceiros, clientes, investidores etc., assim aumenta a confiança imposta no mercado, tornando seus processos eficientes para obter maior credibilidade e rentabilidade para todos os envolvidos.

Mas, infelizmente, não são todas as empresas que desenvolvem algum tipo estratégia no empreendimento ou em seu negócio e, essa falta de visão acaba interferindo exponencialmente em seus resultados, acarretando no fechamento de muitas dessas empresas.

Kotler e Keller (2000); e Oliveira (2008) discutem o argumento que a estratégia estabelece como parâmetro para tornar a empresa diferenciada e apresentam as seguintes condições para elaborar de um bom planejamento estratégico:

- Analisar as incertezas e os riscos;
- Realizar um desenvolvimento coerente;
- Melhorar os resultados da empresa;
- Estabelecer vantagem competitiva no mercado;
- Enviar recursos de forma eficaz para atingir as metas e objetivos;

As empresas que estabelecem esses métodos, desenvolvem o crescimento, tornando-a sólida e estruturada, inviabiliza o desperdício de tempo dos responsáveis pela estratégia onde os mesmo conseguem Criar novas ideias e continuar sendo a empresa referência no mercado em estratégia.

2.2 Relação entre planejamento e estratégia

O Planejamento e a estratégia realizados separadamente ou juntos podem gerar resultados positivos para a empresa, conforme afirmam Kotler, Keller; e Oliveira, conforme mencionados.

A utilização dos recursos são eficientes para a empresa realizar os objetivos individuais, esses métodos tornam-se solitários sempre exigindo a necessidade do outro, porque os resultados esperados não serão obtidos, isso não significa que

esteja sendo feito de forma errada, mas sim a falta do outro recurso para obter o resultado pretendido pela organização.

Juntos os resultados serão eficientes e eficazes para a análise das atividades desenvolvidas dentro do planejamento e da estratégia, torna-se pratica a verificação dos resultados dentro do cronograma propostos pela empresa.

Caso não esteja da forma que foi idealizada terá que retornar ao começo para a verificação das inconformidades no planejamento ou na estratégia realizadas, assim a empresa não perde tempo nem dinheiro na obtenção de resultado.

2.3 Tipos de estratégias

Existem diversos tipos de estratégias no ramo empresarial. Cabe a cada administrador de acordo com sua necessidade decidir qual deve ser aplicada em sua empresa para que se alcance os objetivos esperados.

A seguir é citado o autor Oliveira, Djalma que defini os tipos de estratégias como um meio importante dentro do ramo empresarial:

Conforme Oliveira (2008, p184)

> O executivo poderá escolher determinado tipo de estratégia que seja o mais adequado, tendo em vista sua capacitação e o objetivo estabelecido. (...) As estratégias podem ser estabelecidas de acordo com a situação da empresa; estar voltada à sobrevivência, manutenção, crescimento ou desenvolvimento. Diz ainda que, a combinação de estratégias deve ser feita de forma que aproveite todas as oportunidades possíveis, e utilizando a estratégia certa no momento certo.

Os autores Tachizawa, Takeshy; Rezende, Wilson (2008, p. 71) ponderam o argumento que o maior objetivo de uma empresa é ter uma alta posição competitiva, o que significa abrir portas para novos competidores, gerar uma vantagem de potencialidade maior e melhor que dos seus concorrentes; tornar-se uma empresa de fatores-chave de sucesso do setor; ter um conjunto de estratégias competitivas específicas.

A escolha dos tipos de estratégias dentro de uma determinada empresa traz oportunidade de negócio para que ela venha melhorar seus processos e também utilizar de vários recursos, para disputar seu lugar no mundo competitivo, onde terá que lidar com outras empresas com a mesma filosofia.

2.4 Novas oportunidades geradas pela estratégia

Há grandes oportunidades de crescimento, valorização e reconhecimento para a empresa que utiliza as estratégias como recurso principal e aquelas que não buscam meios estratégicos para a sua empresa passam muito tempo tentando crescer, criar vantagens e alcançar sucesso com seus produtos e serviços mas, para que se tenha grandes oportunidades é preciso que tenha não somente força de vontade mas também, pessoas capacitadas para o envolvimento nos negócios e que estejam dispostas a dar o melhor de si para sua empresa.

Segundo Michel Poter (2004, p. 184)

> A inovação no produto pode também ter consequências indiretas. O processo de introdução rápida do produto e as necessidades associadas de altos custos de marketing podem por si só criar barreiras de mobilidade. As inovações podem exigir novos métodos de fabricação, distribuição e marketing que alteram as economias de escala ou outras barreiras de mobilidade.

As estratégias são importantes para abrir oportunidades de se sobressair e entrar com grande estilo no mundo dos negócios, é também saber comunicar-se no ambiente corporativo, esse método abre portas para que se insira seus produtos com qualidade e sucesso e que outras empresas sejam elas concorrentes ou não, possam ver o sucesso que todo esse processo pode causar. A empresa pode crescer não somente através das estratégias mas também através de suas capacidades e esforços de saber lidar com determinadas situações e para que essas oportunidades geradas pelas estratégias sejam de fato alcançadas.

2.5 Diferenças entre estratégias e ações

As estratégias e as ações estão ligadas e trabalham juntas para o crescimento de um determinado negócio, afinal não há resultado sem que seja posto em prática tudo que se foi planejado seguindo estratégias que trazem ótimos benefícios para uma empresa. Quando se aplica uma estratégia é necessário que haja visão do futuro da empresa, colocando em ação para driblar as ameaças, desequilíbrios, e pontos que podem trazer resultados indesejáveis e se tomada decisões certas, a empresa terá grande retorno e satisfação.

A estratégia é um meio fundamental para uma empresa ingressar no mundo empresarial e competitivo mas, para que o sucesso desejado seja alcançado é necessário que se tenha cautela ao iniciar um meio estratégico para que um deslize da empresa não seja levado a decadência da companhia e através das estratégias inseridas nas empresas é que se pode iniciar o processo de ação para transformá-la.

Tachizawa, Takeshy; Rezende, Wilson (2008, p.156) ao falar sobre estratégia, dizem:

> Como subproduto da segregação das alternativas de direcionamento, identificam-se as ações de nível operacional, que complementam as estratégias a serem implementadas no âmbito da organização sob estudo, ou seja, para a área empresarial (grifo nosso). Diz ainda que tais ações, que devem ser detalhadas pelos grupos de trabalhos formados pelos gestores e técnicos, ou individualmente, por estes funcionários representantes das áreas-chave da área empresarial (grifo nosso), podem resultar em planos operacionais, a serem desdobrados e formalizados a partir do plano estratégico.

Uma das estratégias que conduz as ações do negócio empresarial é a estratégia funcional, esta será aplicada ao ambiente de negócio. Essa estratégia se diz respeito ao meio utilizado, ou melhor dizendo, a técnica inserida por um determinado departamento da empresa. A estratégia funcional, de abrangência mais restrita que a estratégia de negócios, adiciona detalhes relevantes ao plano geral do negócio

estabelecendo as ações, abordagens e práticas para a operação de um departamento ou função do negócio[45].

Ponderado então que sem estratégia não há ação e que o sucesso de uma empresa depende de um planejamento estratégico de pessoas qualificadas que tem o interesse de crescer, não somente com a empresa mas que também profissionalmente.

3. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA PRÁTICA

3.1 Metodologia do Planejamento Estratégico

O Planejamento estratégico deve ser iniciado escolhendo uma metodologia que se encontre com a realidade da empresa. Segundo Kotler e Keller (2009, p.48) O planejamento Estratégico deve estar alinhado à missão da empresa e do negócio. Segundo afirmam: (...) A missão do negócio é muito importante, porque ela irá definir o público alvo, bem como orientar no sentido de mostrar os pontos fortes do produto ou serviço em seu mercado, assim como no que diz respeito a escolha dos fornecedores, dentre outros fatores, visando satisfazer a vontade e as necessidade de seu público alvo. Para Kotler e Keller "(...) Cada unidade de negócio precisa definir sua missão específica dentro do escopo mais amplo da missão corporativa".

Assim, as empresas que sabem e aplicam o planejamento estratégico devem desenvolver uma série de práticas e utilizar ferramentas que possam direcioná-la ao atingimento das metas estipuladas, dentro de objetivos previamente traçados, cronogramas e planos de ação. Uma dessas importantes ferramentas é a Matriz SWOT, por exemplo.

3.2 A importância da Matriz SWOT

A análise SWOT é uma excelente ferramenta para avaliar as forças, fraquezas, assim como as oportunidades e ameaças de uma empresa, funcionando como um item diagnóstico capaz de auxiliar no controle das ações e, portanto, um importante

[45] Paragrafo baseado no texto "Estratégias de Sobrevivência". Disponível vide webgrafia.

recurso para saber onde está a empesa está bem (e não deve sofrer mudanças) e onde não está bem e deve haver melhorias, investimentos. Assim, sempre estabelecendo mudanças para acompanhar o mercado, evitando ameaças sobre ela e também aproveitando as oportunidades.

Segundo Philip Kotler e Keller (p. 49)

> A avaliação global das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças de uma empresa é denominada análise SWOT, trata-se de um meio de monitorar os ambientes externo e interno. Uma unidade de negócios deve monitorar importantes forças macroambientais e significativos fatores microambientais que afetam sua capacidade de obter lucro. Ela deve estabelecer um sistema de inteligência de marketing para acompanhar tendências e mudanças relevantes, além de identificar as oportunidades e ameaças associadas a elas. (KOTLER; KELLER, 2009, p.49)

Todas as empresas precisam de foco, bem como ter metas definidas e objetivos claros para obter sucesso em seu negócio. Em geral, as empresas buscam planejar e alinhar um conjunto de fatores para conseguir crescimento em suas vendas, dessa forma aumentando o lucro e obtendo um aumento no mercado que atua.

Os Autores dizem, ao falar sobre as metas (p.49)

> O estabelecimento de metas especificando-as para o período de planejamento. Metas são objetivos específicos no que se refere a proporção e prazo. A maioria das unidades de negócios busca um conjunto de objetivos que incluem lucratividade, crescimento das vendas, aumento na participação de mercado, contenção de riscos, inovação e reputação. (KOTLER; KELLER, 2009, p.49)

Os objetivos devem estar, portanto, alinhados às metas e ao planejamento das empresas, visando alinhar as ações e, portanto o crescimento de maneira coesa, harmoniosa e mais ou menos previsível. Se isso acontecer, certamente as possibilidades de ruídos são quase nulas, considerando a gestão das etapas e os controles que cada etapa exigem, conforme sugere Kotler e Keller.

3.3 Como elaborar o planejamento

Segundo o Blog convenia.com.br existem 10 passos para se elaborar um bom planejamento.

O texto sugere[46]

> Para elaborar um bom planejamento o primeiro passo é estabelecer a meta, determinar os objetivos a serem alcançados, onde está e quer chegar, e também como chegar ao objetivo final com eficiência. Logo depois vem a atividade de análise do ambiente, essa atividade é uma das mais complicadas e importantes no planejamento, pois é preciso conhecer bem a empresa, indicando os seus pontos fortes e fracos, as oportunidades e ameaças que serviram como base para atingir a eficácia. (...) Determina a meta é o caminho pela qual se deseja seguir é o ponto de partida do planejamento, e os objetivos de comunicação que se deseja alcançar devem ser bem estabelecidos. A análise a organização é necessário conhecer bem a empresa, identificando de maneira detalhada quais os pontos fortes e fracos da corporação. (Vide Webgrafia)

O texto deixa claro que o planejamento determina a missão da empresa, dando uma identidade, bem como servindo para escolher o campo de atuação no mercado e indicando possibilidades de crescimento nos valores da organização.

Por isso, a visão da empresa que acaba sendo um grande objetivo de onde se deve chegar, é uma prática que deve orientar sempre todas as ações da empresa.

Enfim, a política da organização deve ser clara e do conhecimento de todos colaboradores e ser seguida indicando com atingir o objetivo final. Depois de ser analisada a empresa, deve-se ter um olhar para o público alvo e quais as estratégias para conseguir chegar até ele e definir os planos de ação, de marketing e estratégicos para chamar atenção e conquistar o cliente final, mantendo-o sempre fiel em termos de relacionamento e parceria.

O texto diz também que

[46] Texto disponível vide Webgrafia.

> Determine missão, visão e valores da corporação: A definição de missão, valores e visão da empresa devem ser totalmente conhecidas, permitindo que o planejamento siga de acordo com tais políticas da organização. Identifique seu público alvo: Além da empresa, deve ser analisado, também, o público com o qual se deseja conversar, podendo definir os melhores caminhos para chegar aos principais objetivos. (Vide webgrafia)

Fica claro que para obter uma boa demanda no mercado visando sempre crescer, tanto no que se refere ao lucro da organização como na visibilidade de mercado, e ter uma política de relacionamento excelente om seu público alvo mostrando interesse em conquistá-los é uma obrigação para as empresas que querem crescer e continuar atuando no mercado.

O foco na comunicação com o cliente é importantíssimo também e pode ser realizado por diversos meios, como: imprensa, frente a frente (direto com esse no ponto de venda), nas parcerias com outras empresas, no site da própria organização, nas redes sociais e outros planos de marketing. Definir os objetivos e quais estratégias serão tomadas para alcançá-los é fundamental para o sucesso da ação. No mínimo a organização deve ter um plano de ação por mensal ou bimestral, visando atingir suas metas nos prazos determinados.

> Identifique os objetivos da ação: Demanda de mercado, interesses e políticas de relacionamento com *stakeholders* devem ser devidamente mapeados e identificados. (...) Dê importância à imprensa: A construção de um bom relacionamento com os profissionais da imprensa é essencial para o sucesso de qualquer planejamento estratégico que tenha foco na comunicação. Defina objetivos, estratégias e metas: É fundamental ter estabelecidos quais são os objetivos que se deseja alcançar, quais são as ferramentas que se possui para isso e em quais prazos isso deve ser realizado.

As dicas são: planejar a ação que deverá ser tomada para a empresa obter seu objetivo final; a organização deverá acostumar a se alinhar com o futuro do ambiente organizacional, assim como fazer uma monitoração das estratégicas que estão sendo práticas para poder avaliar o andamento das operações, se está tudo

ocorrendo como planejado ou se algo precisa ser mudado, isso tudo através de cronogramas que terá um auxilio importante e informará se o projeto é proveitoso para organização.

E por último deve avaliar os resultados se as ações estão dando lucro à empresa e também se está ocorrendo tudo como foi planejado. Será inevitável mudar algumas decisões no caminho, fazer uma análise dos resultados para manter o que está dando certo e mudar o que não está de acordo, evitando os maus resultados.

> Planeje a ação: Defina os planos que serão capazes de levar a empresa aos seus objetivos de maneira detalhada. (...) Faça a monitoração: Cronogramas pode ser uma boa opção para avaliar o andamento dos planos que estão sendo postos em prática. (...) Avalie os resultados: A partir do controle do planejamento, é possível avaliar os resultados da sua estratégia, modificando ou mantendo as ações que trouxeram bons ou maus resultados.

Estes dados, se bem utilizados, podem ajudar imensuravelmente às empresas, pois corroboram tudo aquilo que é previsto para as empresas bem estruturadas e com foco no futuro. Seguir essas orientações ajuda a empresa séria a se manter competitiva não dando, assim, margem à concorrência.

3.4 Estudar o mercado

Deve-se avaliar a participação da organização no mercado que atua e, após ser analisado deve-se considerar também o ambiente interno da empresa, diagnosticando os pontos fortes e fracos e, em seguida, o ambiente externo, considerando as oportunidades e ameaças, buscando-se acertar o que não está bom e evitando ou eliminando o que não está bom.

Após o estudo interno da empresa o foco é a parte externa da organização, uma pesquisa sobre os fornecedores qual é o mais qualificado em qualidade e em preço, logo depois os concorrentes fazer uma pesquisa no líder no seguimento e analisar e aplicar o benchmarking, processos ou ferramentas que estão dando resultados

positivos, além de verificar qual o erro que foi feito nas empresas que estão mal no mercado para não obter o mesmo erro.

Também entender o que o cliente final quer para atendê-lo da melhor maneira possível e satisfazer as suas vontades, com isso irá ter um bom aspecto econômico e terá uma boa resposta para a empresa.

Segundo o Blog Rui Rocha existem passos para o estudo de mercado.

O texto sugere[47]

> O estudo de mercado é a base de todo planejamento estratégico. As tendências poderão reforçar a situação que você já sabe que existe como também pode revelar um novo perfil de consumo. No último caso, você pode buscar novas possibilidades e procurar formas de se adaptar para conquistar o seu espaço. (...) É através das tendências comportamentais do mercado, tanto dos consumidores quanto dos concorrentes, que é possível desvendar quais atitudes devem ser tomadas para seguir o caminho certo. Se você for abrir um negócio ou se já tiver um empreendimento que não está dando certo, faça uma pesquisa de mercado e modifique os processos na sua empresa.

3.5 Metas e objetivos

Um planejamento deve ser seguido criteriosamente passo, a passo, sem perder o controle das metas que serão concretizadas nos objetivos, pois elas são fundamentais, ou seja, é preciso definir as metas e os objetivos de acordo com a situação da empresa ou organização respeitando suas limitações.

As metas devem ser definidas de maneira desafiadora e inovadora para gerar bons resultados, estabelecendo prazos em tempo estimado e também devem ser apresentadas da mais importante para a menos importante, conforme sugere os especialistas da área.

Segundo Almeida Martinho (2010, p.22),

[47] Texto disponível vide Webgrafia.

> O objetivo é um ponto concreto que se quer atingir, devendo ter parâmetros numéricos e datas a serem alcançadas, de modo geral: Ressalta-se que a meta é uma segmentação do objetivo, em que o aspecto quantitativo tem uma importância maior, ou seja, é mais preciso em valor e em data, pois é mais próximo que o objetivo. (...) Por exemplo, caso o objetivo seja chegar ao peso ideal em um ano (valor e prazo aproximados), umas das metas pode ser perder três quilos até o final do próximo mês (valor e prazo precisos, caminhado para o objetivo).

As metas utilizada dentro do planejamento estratégico é uma forma de alcançar as condições almejadas com datas, valores, e prazos estipulados, que devem ser alcançadas, assim o planejamento da empresa ou organização deve ser seguido conforme o planejado, segundo Martinho; Biagio Luiz (2012, p. 86), diz que “o principal motivo para se definir os objetivos de uma empresa é orientar a direção que deve ser seguida para que a empresa cumpra sua missão e vá ao encontro de sua visão”, argumenta. Em relação aos objetivos ele pondera: (...) “Os objetivos indicam as intenções gerais da empresa ao caminho básico para que ela chegue ao destino desejado”, afirma. Ele diz ainda que (...) “as metas são declarações específicas que possuem uma correspondência direta com determinado objetivo, mostrando os passos que devem ser dados”, sentencia. Biagio diz também que (...) “não existe meta que não esteja associada a números e datas, pois assim, é possível determinar se a meta foi ou está sendo atingida”, pondera.

Sendo assim, todas as metas são fundamentais para se chegar o mais próximo aos objetivos. Elas podem ser utilizadas em todos os processos, Ex. produção, operacional, vendas, marketing, giro de produtos, aumento de produtividade e também para mensurar o crescimento de mercado, bem como da empresa ao longo do tempo.

3.6 Estabelecer Estratégia

Estabelecer a estratégica é importante para que se possa iniciar um planejamento seguro, antes de qualquer iniciativa é importante saber se a empresa ou

organização já tenha implantado alguma estratégica, pois o interrupção da mesma e dos processos iniciados podem gerar prejuízos financeiros e perda de tempo.

Segundo Luiz Arnaldo Biagio (2012, p.91),

> Formular estratégias significar a empresa escolher a forma como irá atuar no mercado para cumprir suas metas e atingir seus objetivos, segundo Michael Porter, existe três abordagens estratégicas genéricas que podem ser adotadas por uma empresa, com potencial de serem bem sucedidas na concorrência em um segmento de mercado: liderança total em custos, diferenciação e foco. Outros especialistas indicam outros tipos de estratégias, porém, de forma geral pode se dizer que todas as estratégias se resumem nas três abordagens defendidas por Michael Porter, que ainda se apresentam mais consistentes e mais coerentes com a necessidade.

Umas das três estratégias citadas por Michael Porter (2004, p.37), é a liderança no custo total, onde minimizando cada vez mais os custos, te deixa muito competitivo, e é uma ótima vantagem em relação aos concorrentes, aonde a redução venha com o intuito de favorecer não apenas a empresa ou organização mais sim visando em primeiro lugar à satisfação do cliente.

A diferenciação tem a intenção de ter um serviço diferencial, onde os clientes além de adquirir um produto ou serviço com uma ótima qualidade e exclusividade vão esta adquirir um serviço diferenciado superior aos dos concorrentes, mesmo que isso venha deixa o serviço com um valor superior ao do concorrente. A diferenciação também deve ser usada para que a organização seja cada vez mais inovadora, criando algo novo e inovador no segmento almejado, é fundamental dar nova opção e ter um leque de produtos e serviços superiores ao do concorrente. O cliente satisfeito concorda em pagar mais caro pelo benefício único que o produto oferece, pagando um valor superior aos do concorrente, assim o cliente ira desfrutar grandemente do produto adquirido, sem medo de posteriores dor de cabeça, além de se um cliente que comprara novamente, já faz uma propaganda indicando o seu produto para um futuro cliente, afirma Michael Porter.

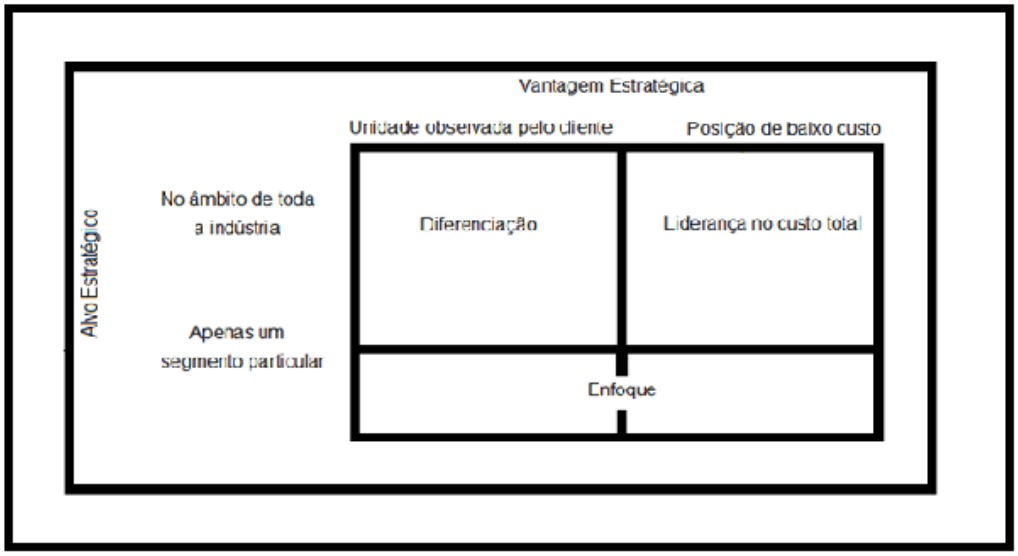
Ele diz também que o foco ou enfoque é uma das prioridades para estabelecer uma estratégia, é fundamental levar em consideração em qual segmento de mercado é

ideal a ser iniciado; estabelecer a área de atuação desejada, e ter conhecimentos necessários são muito importante também. Além de ter um grande conhecimento e analise em produtos e serviços na área de atuação, pesquisas de mercado, forças, fraqueza da área de atuação, e suas necessidades. Dentre outros, faz da organização ter mais propriedade, e sair na frente, obtendo vantagens, em custos, conhecimento e diferenciação.

A estratégia deve alcançar os pontos principais, sendo vantagens sobre o concorrente, propostas de melhorias, e se manterem atualizado junto ao mercado competitivo, onde empresa ou organização vem atuando. É fundamental manter - se atualizado em relação às opções de produtos e serviços diferenciados, e sempre inovando com tecnologias de ponta e informações que venham trazer possíveis vantagens competitivas.

Estabelecer uma estratégia é preciso, assim como seguir passo a passo, gerenciando as informações, etapas e propostas, e ter condições para o bom planejamento.

Figura 3: Abaixo o quadro das três estratégias defendidas por Michael Porter (2004, p.41).



Fonte: Michael Porter (2004, p.41).

A colocação em prática de qualquer uma dessas estratégicas genéricas exige, em geral, comprometimento total e disposições organizacionais de apoio que serão

diluídos se existir mais de um alvo primário. As estratégicas genéricas são métodos para superar os concorrentes em uma indústria. Segundo Michael Porter.

3.7 Planejar e controlar as ações

O planejamento estratégico deve ser observado rigorosamente e definido detalhadamente, e assim, ao dividir as responsabilidades direcionar aos seus determinados responsáveis pela elaboração, é uma escolha delicada e atenciosa; no planejamento é importante se atentar sobre controle as suas metas, objetivos e ações, e definir onde e quando serão colocadas em prática as metas desejadas seguindo o cronograma, e coordenando as operações. Enfim ser colocado em prática tudo o que foi planejado seguindo datas, custos e etapas.
Samuel C. Certo (2005, p.191), diz que.

> Implantar uma estratégia envolve colocá-la em prática de acordo com uma programação predefinida. Mesmo as mais cuidadosas estratégicas desenvolvidas frequentemente não conseguem respeitar rigorosamente um cronograma. Assim, a organização deve monitorar de perto e coordenar a implementação. Em algumas situações, podem ser necessários ajustes na estratégia básica devido a mudanças no ambiente. Por exemplo, a introdução de um novo produto pela concorreria pode acelerar ou atrasar a implementação. (...). Caso o contrário é preciso avaliar se os objetivos são irreais ou se as estratégias são simplesmente ineficazes. Se uma estratégia for julgada ineficaz, uma nova deverá ser definida.

Um planejamento bem monitorado e controlado, que segue o cronograma do início até o Fim, com certeza será um planejamento bem sucedido, para isso é preciso saber controlar as ações. Seguindo o cronograma passo a passo, se o planejamento venha trazer resultados positivos é preciso da continuidade ao planejamento, ou até agregar algo para melhorar. Caso o planejamento venha ter possíveis problemas ou dificuldades com datas ou metal almejadas, é preciso reavaliar o planejamento para que não seja um fracasso. Por isso a melhor forma de alcançar as condições almejadas é está controlando cada processo ou atividade, e respeitando as datas,

valores, e prazos estipulados, deve ser rigorosamente controlado, assim o planejamento da empresa ou organização deve ser seguido conforme o planejado.

Considerações Finais

Durante o desenvolvimento do artigo, notou-se que o planejamento estratégico é um tema sempre presente nas organizações que tem destaque positivo em seu segmento de atuação.

A empresa que não tem clara e bem definida sua estratégia está fadada a sempre ser apenas mais um número no mercado, estando somente em busca de se manter estável financeiramente para assegurar sua existência. Geralmente essas empresas não conseguem permanecer dessa forma por longos períodos e acabam sendo obrigadas a fechar as portas.

Já a empresa que possui um bom planejamento estratégico, mesmo diante de um mercado que apresenta competições acirradas e estreita margem de oportunidades, consegue se destacar, pois quem tem decidida sua estratégia sabe onde quer chegar e como proceder para atingir seu objetivo, além de estar sempre pronta para enfrentar adversidades futuras, afinal quem planeja tem em seu auxílio esta grande vantagem.

Para a realização de um bom planejamento estratégico é muito importante que haja colaboração mútua de todos os envolvidos na construção do planejamento e em sua execução, este é um fator determinante para que o que foi planejado realmente se torne realidade.

Além de descobrir e estudar o planejamento estratégico, foi possível identificar os inúmeros benefícios que são proporcionados às empresas que são adeptas desta ferramenta de gestão. O maior desafio sem dúvidas é sua aplicação, pois requer gestores qualificados, bons líderes e excelentes colaboradores para que se possa ter os resultados esperados.

Após a realização das pesquisas, bem como durante a elaboração deste trabalho, foi possível identificar através de uma visão holística, a real importância do planejamento estratégico para as empresas, seu correto desenvolvimento e

aplicação por parte dos envolvidos, proporcionam a empresa uma ferramenta primordial para seu sucesso.

Referências Bibliogáficas

ALMEIDA, Martinho Isanard Ribeiro de Almeida. **Manual de planejamento estratégico:** desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas Excel / Martinho Isanard Ribeiro de almeida. - 3. ed. - São Paulo: Atlas, 2010.

BIAGIO, Luiz Arnaldo. **Plano de negócios:** estratégia para micro e pequenas empresas / Luiz Arnaldo Biagio, Antoinio Batocchio. - 2. ed. - Barueri, SP: Manole, 2012.

CERTO, Samuel C. **Administração estratégica:** planejamento e implantação da estrategia / Samuel C. Certo, J. Paul Peter, Reynaldo Carvalho Marcondes, Ana Maria Roux Cesar. - - 2. ed.-- São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2005.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento estratégico:** conceitos, metodologia e práticas. 18.ed. – São Paulo: Atlas, 2002.

PORTER, Michael E., 1947- **Estratégia competitiva:** técnicas para análise de industrias e da concorrência / Michael E. Porter: tradução de Elizabeth Maria de Pinho Braga. - 2.ed.- Rio de Janeiro: Elsevier, 2004 – 12° Reimpressão.

TACHIZAWA, TAKESHY E REZENDE. **Estratégia empresarial:** tendências e Desafios – Um enfoque na realidade brasileira. São Paulo: MAKRON books, 2000.

Referências Webgráficas

10 passos para elaborar um bom planejamento. Disponível em: < http://blog.convenia.com.br/10-passos-para-montar-um-bom-planejamento-estrategico/ >. Acesso em: 10 out. 2016 às 19h:30min;

Estatística de fechamento de empregos. Disponível em: < http://economia.ig.com.br/2016-07-04/empresas-falencia-2016-scpc.html >. Acesso em: 30 set. 2016 às 21h:00min.

O que é planejamento. Disponível em: < https://www.significados.com.br/planejamento/ >. Acesso em: 05 out. 2016 às 13h45min.

Passos para o estudo de mercado. Disponível em: <http://rui-rocha.blogspot.com.br/2012/05/importancia-de-estudar-o-mercado.html>. Acesso em: 15 nov. 2016 às 20h30min.

Planejamento estratégico, tático e operacional. Disponível em: <https://www.treasy.com.br/blog/planejamento-estrategico-tatico-e-operacional>. Acesso em: 24 out. 2016 às 14h:07min.

Quadro com níveis e tipos de planejamento. Disponível em: < http://willinhares.blogspot.com.br/2013/03/conceitos-de-planejamentos-estrategico.html >. Acesso em: 30 set. 2016 às 16h20min.

AURICCHIO, Rosana.

PROFESSOR: UMA HISTORIA INUSITADA DE VIDA

Resumo

O presente estudo tem como objetivo refletir sobre a formação do professor na sociedade pós-moderna. Formação entendida como trajetória de vida e experiências significativas que o construíram, enquanto profissional ligado e comprometido com a Educação. Pretendo comparar a formação do professor na modernidade e na pós modernidade ou modernidade tardia, situando-o como individuo e ser social antes da formação profissional. O professor visto como um adulto em permanente formação e transformação, na busca incessante de sua identidade (social e cultural) perdida ou desconhecida por ele até então. Aprendemos com o passado, mas vislumbramos o futuro. E é este futuro, que pretendo discutir.

Palavras-chave: Identidade. Formação. Professor. Adulto. História.

TEACHER: AN UNUSED HISTORY OF LIFE

Abstract

The present study aims to reflect on teacher training in postmodern society. Training understood as life trajectory and significant experiences that built it, as a professional connected and committed to Education. I intend to compare the teacher's formation in modernity and post modernity or late modernity, situating him as an individual and social being before the professional formation. The teacher seen as an adult in permanent formation and transformation, in the incessant search for his identity (social and cultural) lost or unknown by him until then. We learn from the past, but we glimpse the future. And it is this future, which I intend to discuss.

Keywords: Identity. Formation. Teacher. Adult. History.

Introdução

Nas sociedades tradicionais, o passado é venerado e os símbolos são valorizados porque contêm e perpetuam a experiências de gerações. A tradição é um meio de lidar com o tempo e o espaço, inserindo qualquer atividade ou experiência particular na continuidade do passado, presente e futuro, os quais, por sua vez, são estruturados por práticas sociais recorrentes. (Giddens,1990). Bauman define sociedade "líquida moderno" como uma sociedade em que as condições sob as quais agem seus membros mudam num tempo mais curto do que o necessário para a consolidação de hábitos e rotinas.

Aprender com a experiência, a fim de se basear em estratégias e movimentos táticos, é pouco recomendável; os ativos se transformam em passivos, as capacidades em incapacidades. A vida líquida é uma vida precária, vivida em condições de incertezas constantes. Assim como a sociedade líquida moderna, não pode manter a forma ou permanecer em seu curso por muito tempo. (Bauman,2007).

As sociedades modernas são as que não são definidas apenas pela experiência de convivência com as mudanças rápidas, abrangentes e contínuas, mas uma forma altamente reflexiva de vida. (Hall, 2007). Bauman elucida que, na modernidade, o homem passa a ser o construtor de suas respostas, afastando-se de Deus. O homem fica dividido entre a ciência e a religião. Mas na pós modernidade o endeusamento da ciência termina, os conhecimentos e informações, no mundo atual, mudam muito rápido e, não raro, a tecnologia tende a dominar todas as áreas de conhecimentos. O homem é induzido para se moldar aos padrões sociais impostos pela sociedade como um sujeito conformado ao momento histórico.

A leveza e a graça acompanham a liberdade – de movimento, de escolha, de deixar de ser o que se é e de se tornar o que ainda não se é, apenas e quando pode fazer suas próprias escolhas e ter liberdade de consciência e de pensamento.

Frankl (1989, *apud* Silva, 2005), considera que a pessoa é dotada da capacidade de escolha, de autodeterminação. Apesar de a liberdade humana ser uma liberdade limitada, o homem é livre para tomar posições diante de certas condições que lhe são impostas. As condições não o condicionam inteiramente, o homem não é subjugado pelas condições diante das quais se encontra Todas as escolhas tem

uma causa, mas esta última é causada por aquele que escolhe. O que importa não são os temores e ansiedades enquanto tais, mas a atitude que adotamos diante deles. È esta atitude que é escolhida livremente.

O homem é pessoa dotada de alma e corpo, podendo conhecer, decidir e responsabilizar-se pelas consequências de suas ações. Para exercer suas possibilidades, deve realizar um trabalho de auto humanização. Esta não é espontânea nem automática, mas há potencialidades que podem fazê-la emergir, quando existe oportunidade e igualdade de chances para todos (equidade). Para isto é necessário que haja um processo educativo contínuo e dialético, a fim de que o conhecer, o decidir e o agir com responsabilidade seja um processo sempre aberto. Refletindo sobre as ideias propostas pelos autores citados, posso afirmar que o homem pós- moderno é um adulto com problemas, como em qualquer outra época, mas o que o diferencia razoavelmente é a busca constante de sua identidade. Logo, é um sujeito da busca de si mesmo.

1. A BUSCA DA IDENTIDADE

A identidade tem sido muito discutida na teoria social. Velhas identidades “formais” e/ou padronizadas como “corretas” que estabilizaram o mundo social estão em declínio, fazendo surgir a construção de identidades como um processo contínuo, o que pode tornar o individuo pós-moderno à fragmentação. A crise de identidade é, portanto, parte de um processo amplo de mudança que desloca as estruturas e processos cristalizados pela sociedade moderna abalando a estabilidade e privilegiando contínuas mudanças, caracterizando o desconforto e colocando o sujeito em situação de um mal-estar, uma vez que as narrativas científicas do século passado não lhe garantiram a segurança e a paz prometidas pelos avanços tecnológicos.

Toda fragmentação abala a idéia que construímos sobre nós mesmos, como sujeitos integrados e seguros. A identidade muda de acordo como o indivíduo se sente representado, logo isto pode ser tanto perda quanto ganho. O deslocamento e as constantes mutações podem rearticular as identidades estáveis do passado abrindo novas possibilidades de ressignificá-las. Na sociedade pós moderna o indivíduo é

formado na relação com pessoas importantes para ele. O sujeito tem um núcleo que é o “eu” real formado e modificado pela cultura e pelas tradições que ora se afirmam como continuidades e rupturas.

Uma vez que o sujeito moderno emergiu num momento particular e tem uma história, segue-se que ele também pode mudar e, de fato, sob certas circunstâncias, podemos mesmo contemplar sua morte intelectual. Na sociedade pós- moderna o sujeito não tem identidade fixa essencial ou permanente, a estrutura da identidade permanece aberta havendo a construção da historia pelo próprio sujeito, que aceita as ideias contraditórias, as incertezas que são continuamente deslocadas e/ou descentradas.

A identidade é realmente algo a ser continuadamente formado, ao longo do tempo, através de experiências de vida, e não algo inato, existente na consciência no momento do nascimento. Existe sempre algo imaginário ou fantasiado sobre a unidade na identidade. (Hall, 2006)

1.1 Concepção de adulto

Recebemos informações da infância e da adolescência através do adulto, que necessita enfrentar novamente o mundo reagindo a imposições do meio ambiente e de novos acontecimentos. A partir de meados do século XIX, até o fim da Segunda Guerra Mundial, a idade adulta foi considerada como um estado de maturidade adquirida, este quadro permitiu conferir à vida adulta, apesar do seu prolongamento espetacular durante este período, a almejada estabilidade, engendrada pela determinação de regras de conduta prescritas, rapidamente interiozadas, mas não criticamente assimilada. O adulto foi então, definido como um estatuto. É entendido doravante como perspectiva, uma maturidade vocacional nunca atingida, mas em contínua conquista. As constantes transformações que marcam a vida adulta originam-se de fatos que permeiam a vida do sujeito ao longo de sua trajetória, definindo sua ação e reação.

Os modelos de adultos trazidos por Boutinet estão presentes na cultura industrial que impunha uma rotina de vida cada vez mais individualizada e solitária. Temos o

adulto padrão tido como modelo de referência, o adulto em perspectiva em estado inacabado e o adulto com problemas em estado de instabilidade (que é o foco deste estudo). O adulto, com problemas ou mal reconhecido, tem sua identidade flutuante refletindo em perda de identidade. O adulto não sabe muito bem quem é e diante de novas perdas que o ameaçam, revolta-se e age de forma defensiva (Boutinet, 2000, p. 165).

1.2 Socialização

A socialização, segundo Dubar (2005), é entendida como o processo pelo qual um ser humano desenvolve suas maneiras de estar no mundo e de se relacionar com as pessoas e com o meio que a cerca, tornando-se um ser social. Todavia, a socialização não tem um caráter rígido de estrutura que não possa ser modificada. Pelo contrário, é entendida como processo dinâmico, permitindo a construção, desconstrução e reconstrução de identidades. A aquisição de valores éticos e morais como a construção da identidade e a capacidade de relacionar-se e interagir são sempre possibilidades abertas. A socialização é um processo interativo e multidirecional, longe de ser adquirida de uma única vez, ela implica renegociações permanentes de conteúdos de todos os subsistemas de socialização. A socialização não é essencialmente o resultado de aprendizagens formalizadas, mas o produto constantemente reestruturado, das influências presentes ou passadas dos múltiplos agentes de socialização. A socialização é principalmente uma construção lenta e gradual baseada em códigos simbólicos que constituem um sistema de referências.

Um coletivo de pessoas é o sujeito coletivo que move a história; não um coletivo qualquer, mas somente aquele que “vive uma experiência de unidade e solidariedade, dotada de identidade própria, capaz de iniciativa no seio da sociedade civil, no interior da qual vai elaborando as etapas sucessivas do projeto comum para uma nova convivência social”. (SILVA, 2005, p. 93). Um sujeito coletivo é um grupo de pessoas que possui uma identidade comum, um juízo comum sobre a realidade e reconhece-se participante do mesmo “nós-ético”, ou seja, percebe-se fazendo parte de uma realidade comportamental, que é, por assim dizer, extensão de suas próprias pessoas. O grupo procura viver em comum-unidade, não necessariamente

sob a mesma determinação geográfica. O que o unifica é, principalmente, o juízo comum sobre a realidade.

A existência de sujeitos coletivos nas instituições é o que as sustenta e as conduz numa ou noutra direção. A constituição de um sujeito coletivo inicia-se pelo encontro de pessoas condicionadas por circunstâncias que, muitas vezes, não podem dominar. Esse primeiro contato é regido mais pela afetividade do que por considerações analíticas de razão: simpatia, antipatia, apatia ou empatia são manifestações sempre presentes. Se o grupo, em suas vivências, consegue manter a memória de sua historia estará apto a incidir sobre a realidade mais eficazmente, uma vez que os erros e acertos são contabilizados e ocorre uma autêntica experiência de ação, isto é, há uma prática vivida com significado. (SILVA, 2005, p. 95).

1.3 Formação do professor

Educar é colaborar para que professores e alunos – nas escolas e organizações – transformem suas vidas em processos permanentes de aprendizagem. É ajudar o aluno na construção da sua identidade, do seu caminho pessoal e profissional – do seu projeto de vida, no desenvolvimento de habilidades de compreensão, emoção e comunicação que lhe permita encontrar espaços pessoais, sociais e profissionais, a fim de que possa tornar-se cidadão realizado e produtivo. Nosso desafio é caminhar para um ensino- aprendizagem e uma educação de qualidade, que integre todas as dimensões do ser humano.

Em face da nova realidade, o professor deverá ultrapassar seu papel autoritário, de dono da verdade, para se tornar um investigador, um pesquisador do conhecimento crítico e reflexivo. (MORAN, 2006).

Antes de educar o professor deve aprender. Ensinando e aprendendo ele se constitui como docente em formação contínua e um adulto em incessante busca pela sua própria identidade. Na pós-modernidade emerge uma nova concepção de sujeito, com uma identidade inacabada, fragmentada, aberta e contraditória, como já afirmamos. Há o desapego à racionalidade somente técnica e a prioridade volta-se aos avanços socioculturais. Quando aprendemos descobrimos outros níveis de

realidade, reinventando sentidos e estabelecendo relação entre os fatos vivenciados. A aprendizagem nos leva por caminhos árduos e prazerosos, pois buscamos o desconhecido, já que somos sujeitos da busca (portanto, incompletos) com experiências diversificadas em cada etapa da nossa história de vida.

Aprender é um ato de ousadia, de coragem, de romper paradigmas sociais impostos. O professor percebe que estabelecendo relação com o outro, com a cultura e a natureza, cria e recria formas de crescer e exercer sua profissão não somente no espaço formal dedicado ao conhecimento, mas também aprendemos em diferentes espaços informais.

Aprender não é somente um ato puramente racional, mas engloba a pessoa por inteiro, configurando-se como um ato profundamente amoroso, ou seja, envolve afetividade que não pode ser dissociada da racionalidade.

Em sua teoria, Daniel Levinson citado por Furlanetto, (2007), não especifica uma trajetória única que todos devem seguir, mas sim, indica existência de tarefas impostas pelo desenvolvimento que devem ser enfrentado envolvendo formas variadas e singulares. A vida é composta de períodos estáveis alternados, cuja tarefa básica é elaborar uma estrutura vital, sendo organizada tendo como base as decisões/opções tomadas pelos sujeitos. Os períodos de transição eliminam as estruturas rígidas existentes e criam possibilidades para transformação, quando ‘reavaliamos’ e questionamos as estruturas anteriormente existentes. Um período de transição implica olhar para o passado, preservar e rejeitar o que existia como dogma, considerar desejos e possibilidades. Não raro, as pessoas tendem a ficar suspensas entre o passado e o futuro, buscando reorganizarem-se para um novo tempo. Esses momentos são de crise e delas podem surgir oportunidades de renovação.

A formação do professor ocorre no decorrer de sua vida, de sua travessia pelos caminhos que são criados. O sujeito ao desprender-se da bagagem do passado, desprende-se de si. A vida viva desdobra-se em múltiplas possibilidades nas quais perde-se, encontra-se, inventa-se, cria-se e recria-se cotidianamente. (FURLANETTO, 2007)

Considerações finais

O professor é, na minha concepção, autor de sua história na medida em que é autônomo livre e responsável pela prática pedagógica que adota. Esta prática entendida como uma ação reflexiva e não automática ou imposta é seminal, seja o meio social aliado e/ou opressor. Vivemos numa sociedade em que nada é permanente, imutável e eterno.

O professor não se constitui como docente somente a partir de cursos de formação pontuais, mas através dos processos formativos constantes. Eles exercem papéis de atores na medida em que reconhece a complexidade do ato educativo e seus esforços direcionam-se ao diagnóstico e a solução de problemas. Esta envolve a utilização de novas técnicas, a apropriação de novos saberes. As modificações das práticas educacionais são engendradas pelas reflexões que levam o professor a ser um eterno aprendiz. O professor traz à tona sua vivência provocando-lhe, não raro, conflitos e rupturas, já que constantes ressignificações nem sempre podem acompanhar o ritmo da sociedade em se acha inserido.

As certezas dão lugar às incertezas, o professor toma decisões pautadas e fundamentadas no que sabe, mesmo tendo consciência que não domina os processos educacionais na sua totalidade, já que não é enciclopedista. Para encontrar-se professor-educador, é necessário que tenha em mente a identidade que está construindo para si mesmo. Um adulto no período pós-moderno tem consciência de sua incompletude em função de sua profissão, de sua carreira. Precisou aprender a dominar as novas tecnologias para não ser dominado por elas.

O professor-adulto tem de compreender a teoria e aplicá-la em sua prática no cotidiano escolar, esta entendida como práxis. O educador é o autor de sua historia na medida em que é responsável pela prática pedagógica que adota, mesmo tendo uma liberdade limitada para realizar seus projetos, seus ideais. Ele percebe que necessita fundamentar seus conhecimentos, recriar seus valores, para validar sua prática. Abolir conformismos retirar-se da zona de conforto, balizadas por práticas cristalizadas. Capacitando-se e partilhando capacitações por meio de atividades de constantes pesquisas, aliando os saberes teóricos aos saberes da prática efetiva

escolar. Sendo assim, ao assumir maior responsabilidade por suas decisões pedagógicas pode e deve identificar os procedimentos que obtiveram resultados satisfatórios, não para reproduzi-los, mas para ampliá-los e/ou optar pelo preenchimento das lacunas decorrentes de sua prática cotidiana. A análise de indicadores é direcionada para que o professor possa optar por práticas baseadas em sua construção histórica como educador e não como uma forma de tornar-se mero reprodutor de modismos. Isto seria aniquilar-se como sujeito em busca da construção de sua identidade.

Referências bibliográficas

BAUMAN, Zygmunt. **Vida líquida.** Tradução: Carlos Alberto Medeiros. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2007.

BOUTINET, J.P. **A imaturidade da vida adulta.** Tradução: Dina Osman. Porto-Portugal: RÉS-Editora Ltda, 2000.

DUBAR, Claude. **A socialização.** Tradução: Andréa Stahel M. da Silva. São Paulo: Martins Fontes, 2005.

FURLANETTO,E.C. **Como nasce um professor?** 4.ed. São Paulo: Editora Paulus, 2007.

HALL,Stuart. **A identidade cultural na pós modernidade.** Tradução: Tomaz Tadeu da Silva / Guacira Lopes Louro. 11. ed. Rio de Janeiro: DP&A Editora, 2006.

MORAN,J.M. **Novas tecnologias e mediação pedagógica.** 13. ed. São Paulo: Papirus Editora, 2009.

SILVA,J.M. **A autonomia da escola pública.** 8. ed.São Paulo: Papirus Editora, 2005.