

# OpetTextos

NÚMERO 01 - JUNHO DE 2009

Publicação das:



ISSN 1984-9168

OpetTextos  
nº 1 - Junho/2009

1



## APRESENTAÇÃO

É com bastante alegria que o Núcleo de Pesquisa e Extensão – NUPEX da Faculdade OPET lança o primeiro número da Revista OPET TEXTOS. Este ato vem coroar um esforço da instituição de prover à sua comunidade acadêmica um espaço apropriado para a exposição das pesquisas de seus professores, alunos e autores externos.

Para este primeiro número escolhemos como norteador geral o estudo do EMPREENDEDORISMO, tema caro e constante nos objetivos institucionais das FACULDADES OPET, que almejam um perfil empreendedor nos egressos de seus cursos oferecidos.

Neste primeiro número temos oito artigos. O primeiro, de Patrícia Bellotti, apresenta uma nova metodologia para o ensino do empreendedorismo, levando em conta, principalmente, as peculiaridades desta área. A seguir vem o artigo do professor Emidio Zirhut, que enfoca a liderança nas organizações e os seus desdobramentos, com a apresentação das principais visões e funções a serem desempenhadas pelos líderes. O terceiro artigo, assinado por Luiz Alberto Vivan e Luciano Koenig de Castro, enfoca a utilização de padrões interrompidos em publicidade e merchandising, realçando o poder e a eficácia da comunicação inovadora. Fabiane Soczek e Marcelo Alexandre De Luca escreveram o próximo artigo, em que abordam de forma clara e objetiva a qualidade de um determinado serviço como uma vantagem competitiva. No artigo escrito pela professora Gleyds Silva Domingues são apresentadas as principais características e competências de um pedagogo empreendedor. No sexto artigo, de Fábio Fagundes e Marcelo Mello Fagundes, os autores apresentam uma discussão sobre a história, desenvolvimento e formação de uma mentalidade empreendedora no Brasil. O professor Adolfo Santos Turbay é o autor do artigo Empreendedorismo e a Informação, em que defende ser o uso adequado da informação o principal fator de sucesso de um empreendimento. O oitavo artigo, de Adriana Bobassaro Alexandre apresenta um estudo de caso da empresa Teclógica, mostrando as vantagens da terceirização para as empresas empreendedoras.

O desejo do NUPEX é que a Revista OPET TEXTOS crie raízes, tenha continuidade e produza muitos frutos para a comunidade acadêmica.

O Editor



## Sumário

<b>REVOLUÇÃO EMPREENDEDORA: Ensinar a Empreender</b> Patrícia Bellotti Carvalho.....	07
<b>A LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES</b> Emídio Zirhut .....	23
<b>UTILIZAÇÃO DE PADRÕES INTERROMPIDOS EM PUBLICIDADE E MERCHANDISING</b> Luiz Alberto Vivan Luciano Koenig de Castro .....	31
<b>O EMPREENDEDOR COM FOCO NO CLIENTE: A Qualidade em Serviços como Vanatgem Competitiva</b> Fabiane Ciulik Marcelo Alexandre Siqueira De Luca .....	49
<b>O PEDAGOGO EMPREENDEDOR: A Busca na Formação de Competências</b> Gleyds Silva Domingues .....	63
<b>EMPREENDEDORISMO, UMA REVISÃO SOBRE O TEMA</b> Fabio Mello Fagundes Marcelo Mello Fagundes .....	75
<b>EMPREENDEDORISMO E A INFORMAÇÃO - UMA NECESSIDADE</b> Adolfo Santos Turbay .....	89
<b>DA TEORIA À PRÁTICA: O Outsourcing como um Recurso Empreendedor</b> Adriana Bombassaro Alexandre .....	99



# REVOLUÇÃO EMPREENDEDORA: ENSINAR A EMPREENDER

Patrícia Bellotti Carvalho\*

## RESUMO

O presente artigo propõe uma metodologia para o ensino da disciplina "Administrador Empresarial", nos cursos de graduação, que se fundamenta numa abordagem aberta, flexível, baseada em princípios de auto-aprendizado, de forma a permitir que os alunos criem uma forma própria de aplicá-la, de acordo com suas características pessoais. O objetivo da disciplina é o desenvolvimento do profissional tanto na ótica do empregado-empREENDEDOR quanto do empresário-empREENDEDOR, na iniciativa privada e social. Para isso é proposta uma metodologia que estimula o conhecimento e experiência dos alunos e que desperte o desenvolvimento dos comportamentos de sucesso de empREENDEDOR. A metodologia é constituída por estudos de casos; atividades individuais e em grupos; entrevista com empREENDEDORES; dinâmica de grupo, e elaboração de artigos sobre atitudes empREENDEDORAS e a criação de um laboratório de ações de incentivo ao empREENDEDORISMO, com parcerias entre as Universidades e o poder público e entidades de classe. A premissa que permeia a ação educadora da disciplina é que é possível o ensino do empREENDEDORISMO.

**Palavras-chave:** Ensino; EmpREENDEDORISMO; Comportamento.

## ABSTRACT

This article proposes a methodology for teaching the subject "Business Administrator" in undergraduate courses, which is based on an open, flexible, based on principles of self-learning, to enable the students create a way of apply it according to their personal characteristics. The goal of discipline is the development of both the professional perspective of the employee-enterprising businessman/woman-enterprising in the private and social. For this it is proposed a methodology that fosters the knowledge and experience of students and to awaken the development of behavior of successful entrepreneurs. The methodology consists of case studies, individual and group activities, interviews with entrepreneurs, group dynamics, and articles on development of entrepreneurial attitudes and a laboratory of actions to encourage entrepreneurship, with partnerships between universities and the public and entities of class. A premise that permeates the educational activity of the discipline is that it is possible to teach entrepreneurship.

**Keywords:** Education; Entrepreneurship; Behavior.

\* Graduada em Ciências Econômicas - UPF/RS, Especialista em Didática do Ensino Superior - PUC/PR; Pós-Graduada em Planejamento e Gerenciamento Estratégico pela PUC/PR; Pós-Graduada em Gestão de Pessoas - UPF/RS e Mestrado em Educação- PUC/PR.

## 1. INTRODUÇÃO

O mundo está presenciando a velocidade das mudanças nos cenários político, econômico e social. Os países formam blocos, derrubando fronteiras comerciais e impondo um novo tipo de relacionamento ao mercado; o consumidor está cada vez mais exigente quanto à qualidade dos produtos e serviços disponibilizados; a tecnologia da informação, a cada dia, agrega inovações que têm impactos diretos na vida das organizações e pessoas.

Pessoas ou equipes de pessoas com características diferenciadas é que estão liderando essas mudanças. Elas são visionárias, questionam, arriscam, querem algo diferente, fazem acontecer e, enfim, empreendem. Os empreendedores são considerados pessoas diferenciadas, possuem motivação singular, são apaixonadas pelo que fazem, não se contentam em ser mais um na multidão, querem deixar algo para posteridade, e estão revolucionando o mundo.

Pode-se chamar o momento atual de “a era do empreendedorismo”, pois são os empreendedores que estão eliminando barreiras comerciais e culturais, encurtando distâncias, globalizando e renovando os conceitos econômicos, criando novas relações de trabalho e novos empregos, quebrando paradigmas e gerando riqueza para a sociedade.

Alguns questionamentos fundamentais presentes nas pesquisas sobre empreendedorismo enfocam: Quais são as características dos empreendedores de sucesso? Eles têm algo diferente dos demais profissionais? É possível ensinar alguém a ser empreendedor?

Por que tanta importância é dada à pesquisa do ensino do empreendedorismo? Há uma necessidade premente no desenvolvimento de habilidades empreendedoras, de promover a capacidade de liderança, de despertar nos alunos, formas autônomas de pensar e gerir a vida profissional. Isso tem desafiado os Cursos a desenvolverem metodologias de ensino que abordem os problemas e oportunidades dos novos

negócios e desenvolvam a potencialidade empreendedora dos alunos e que possam, efetivamente, estimular a iniciativa empreendedora.

É perceptível que o ensino de Empreendedorismo no Brasil tem mudado significativamente, desde a década passada. As universidades, que atuavam de forma esporádica no fomento ao Empreendedorismo, passaram a adotar uma nova postura em que o tema não só passou a ser explorado nos cursos de graduação, mas também na maioria dos cursos de pós-graduação. No entanto, ainda predomina a abordagem teórica, numa área de conhecimento eminentemente comportamental, que deveria contar com uma abordagem tridimensional, composta pela pessoa, empresa e meio ambiente. O que se percebe é o foco na elaboração de planos de negócios, esquecendo-se da dimensão comportamental e organizacional, que são fatores decisivos no processo de Empreendedorismo.

Para que o ensino do Empreendedorismo se torne mais eficiente, é preciso adotar metodologias próprias, diferentes das adotadas, para o ensino convencional. Nesses termos, é necessária uma abordagem andragógica e fundamentada no “aprender fazendo”, que utilize técnicas como oficinas, modelagem, estudos de caso, metáforas e dinâmicas. Por isso, também o professor precisa se reconfigurar, tornando-se muito mais um incentivador e condutor de atividades do que alguém que dita procedimentos padrões. É necessário que também o professor seja empreendedor. (MALHEIROS, 2004).

Filion (1991) tem dedicado grande parte do seu trabalho para a educação empreendedora, e afirma que o empreendedor possui um processo de aprendizagem próprio e utiliza a imaginação, a criatividade e a intuição como elementos fundamentais para chegar à “visão do negócio”. Dessa forma, o professor precisa rever os seus métodos de ensino e aprendizagem e a própria maneira de ensinar que propicie ao aluno condições de questionar, refletir e relativizar ao invés de fornecer respostas prontas. Aprender não é a recepção passiva das informações que são transmitidas, mas sim um

processo ativo onde o aluno investiga, reflete, incorpora e muda sua visão de mundo à medida que aprende.

A base da aprendizagem para ser um empreendedor é o estudo dos comportamentos e atitudes que conduzem à inovação, à capacidade de transformação do mundo, à geração de riquezas, e em qualquer campo, seja na pesquisa, no ensino, no emprego e na empresa. O instrumental necessário ao empreendedor de sucesso é visto como uma consequência do processo natural da capacidade de “aprender a aprender” – aprender o que for necessário para a criação, desenvolvimento e realização de sua visão. No ensino do empreendedorismo o ser é mais importante do que o saber: este será consequência das características pessoais que determinam a sua própria metodologia de aprendizagem.

É consensual a importância atribuída ao papel que os empreendedores representam para a construção do futuro do nosso país, como o agente de desenvolvimento, que gera idéias, provoca mudanças, mobiliza recursos, motiva as pessoas a criarem riquezas para si e para seus parceiros.

Portanto, a metodologia a ser utilizada no ensino de empreendedorismo deve favorecer a ampliação da percepção do aluno sobre si mesmo, para que ele reconheça a necessidade de desenvolvimento de competências empreendedoras e seja capaz de identificar estratégias para seu desenvolvimento como empreendedor de sucesso, seja em organizações privadas, sociais ou no seu próprio negócio.

Dessa forma uma disciplina que se propõe a desenvolver a atitude empreendedora deve propiciar ainda oportunidades para que o aluno tenha contato com empresários dos mais diversos ramos, aliando a teoria com a prática. A experiência empresarial que será relatada pelos que ousaram na aventura de empreender um negócio seja em empresas privadas, sócias ou no seu próprio negócio enriquecerá o curso, auxiliará no estabelecimento da rede de relações e na formação dos modelos de referência. E ainda representa uma oportunidade para que os alunos possam perceber o comportamento empresarial,

principalmente no que concerne à tomada de decisões e à superação dos entraves à expansão e crescimento da empresa, aliando a teoria a prática empresarial.

Por este motivo, julgamos importante o presente trabalho que visa, principalmente, colaborar na capacitação de graduandos de todos os cursos, potenciais empreendedores, e traz uma proposta de mudança na forma de ensinar o empreendedorismo.

Nesse sentido, o presente artigo apresenta uma proposta de abordagem aplicada aos graduandos de todos os cursos, na disciplina Administrador Empresarial, que visa despertar o senso crítico do aluno em relação ao processo de gestão empreendedora e propiciar o desenvolvimento de habilidades empreendedoras, para fazer frente às mudanças tecnológicas, sociais e, principalmente, no mercado de trabalho atual.

Assim, o objetivo geral da disciplina Administrador Empresarial é propiciar o estudo e reflexão sobre o que é ser empreendedor e os comportamentos de sucesso de empreendedores, observados por pesquisadores e pelos próprios alunos.

Sendo a empresa considerada a imagem do seu criador, a expressão da internalidade de cada um, é importante que o empreendedor se conheça, para saber o que vai criar, quais os recursos internos de que dispõe e os que deverá adquirir, seja por meio de seu próprio desenvolvimento ou por meio de pessoas que o complementem. Assim, o foco central e norteador, em todos os conteúdos abordados na disciplina, é o perfil empreendedor.

É vital que empreendedores conheçam as características fundamentais, apontadas em pesquisas, para que possam desenvolver e adotar comportamentos e atitudes adequadas. O estudante deve estar preparado para identificar as características que o seu futuro trabalho irá dele exigir, e avaliar o seu potencial em relação a elas, com a consciência de que assim terá mais chances de ser bem-sucedido em seu empreendimento.

Outro ponto importante na abordagem da disciplina é o desenvolvimento de uma visão e da capacidade de identificar aproveitar e gerenciar oportunidades. A visão, para Fillion (1991), é “ uma imagem, projetada no futuro, do lugar que se quer ver ocupado pelos seus produtos no mercado, assim como da imagem projetada do tipo de organização da qual se tem necessidade para conseguí-lo”. Como o empreendedor desenvolve visões durante toda a sua vida, ele deve ser preparado para identificar oportunidades. É importante registrar que boas idéias não são necessariamente oportunidades e não saber distinguir umas das grandes causas de insucesso, comuns entre os empreendedores iniciantes.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O processo criativo do empreendedor gera novos contextos e promove o desenvolvimento de novos negócios. O sonho do empreendedor é transformado em realidade através do árduo trabalho, dedicação e perseverança, sem mágicas ou truques. Estudar o empreendedorismo é estudar a natureza comportamental do ser humano diante de desafios e envolve uma atitude pessoal ou coletiva de inquietação, ousadia e proatividade.

A crença de que o empreendedor é um ser inato é questionada. Atualmente acredita-se que o processo empreendedor pode ser aprendido e entendido por qualquer pessoa e que o sucesso é decorrente de uma gama de fatores internos e externos ao negócio, de como são administradas as adversidades e do perfil do empreendedor. Os empreendedores inatos continuam existindo e sendo referências de sucesso, no entanto, outros podem ser capacitados para a criação de empresas duradouras ( DORNELAS, 2001).

O sucesso do empreendedor está fundamentado em três pontos básicos. O primeiro deles é o desafio que estimula as pessoas a lutarem por alguma coisa: o resultado que dá a

— |  
— |

sensação de vitória e autoconfiança para continuar adiante e, por fim, a própria responsabilidade de comemorar as vitórias e corrigir erros cometidos. O empreendedor não aceita derrotas, aprende com elas e segue adiante.

O empreendedorismo é marcado pela coragem, mas isso não significa que o medo de empreender não existe. Significa que o medo é sobrepujado pela ação de seguir a visão. A visão pode surgir de uma necessidade ou de um despertar para algo novo; ambos têm o mérito da luta. Pois não há empreendedorismo sem luta.

Sabe-se que não foi ainda possível estabelecer um perfil psicológico absolutamente científico do empreendedor. Entretanto, foram relacionadas características e aptidões que permitem aos futuros empreendedores, identificá-las e aperfeiçoá-las de forma a garantir maiores chances de sucesso (FILION apud GAUTHIER, 1999).

As características determinantes do comportamento humano são as necessidades, as habilidades, o conhecimento e os valores. Sendo assim, a criação de uma empresa é o instrumento utilizado pelo empreendedor para satisfazer suas necessidades, em consonância com os seus valores, conhecimentos e habilidades (LONGEN, 1997).

O empreendedorismo nasce da crença na competência pessoal e no conceito e significado do empreendedorismo. Alça vôo através da visão bem delineada dos clientes, do mercado e da concorrência, das necessidades ainda não descobertas, dos recursos e pessoas. Ganha segurança pela forma de investimento e grau de planejamento do capital e é glorificado ou morto pelo uso do poder que o empreendedor tem de gerir o seu empreendimento.

### **3. A PERSONALIDADE DO EMPREENDEDOR**

Os estudos e pesquisas realizados em relação ao comportamento e à personalidade do empreendedor

fundamentam-se na crença de que o eventual sucesso do novo empreendimento dependerá principalmente do comportamento do empreendedor.

O trabalho pioneiro realizado acerca das características comportamentais dos empreendedores foi conduzido pelo professor da Universidade de Harvard, David McClelland, em 1961. Segundo a teoria de McClelland, as pessoas são motivadas devido à necessidade de realização, poder e afiliação. Ele tomou por base a afirmação de que o ser humano é um produto social e tende a reproduzir seus próprios modelos. Assim, quanto mais empreendedores uma sociedade tiver, e quanto maior for o valor dado a eles, maior será a quantidade de jovens que tenderão a imitá-los, inculcando na cultura da sociedade o espírito e as características peculiares do empreendedor (LAUTHIER & LAPOLLI, 2000).

A necessidade de realização estimula a pessoa a colocar a prova seus limites, a realizar um bom trabalho. Pessoas com alta necessidade de realização são pessoas que procuram mudanças em suas vidas, estabelecem metas e se colocam em situações competitivas, estipulando também para si, metas que são realistas e realizáveis. Seus estudos comprovam que a necessidade de realização é a primeira necessidade identificada entre os empreendedores bem-sucedidos e é a grande impulsionadora das pessoas na construção de um empreendimento.

A necessidade de afiliação existe apenas quando há alguma evidência sobre a preocupação em estabelecer, manter ou restabelecer relações emocionais positivas com outras pessoas. A necessidade de poder é caracterizada principalmente pela forte preocupação em exercer poder sobre os outros.

Em 1982, David McClelland realizou uma pesquisa mundial para conhecer o que havia de comum entre as pessoas bem-sucedidas nos negócios, procurando detectar se as características mais observadas eram comuns entre os países. McClelland identificou doze principais competências:

<b>Realização</b>	<b>Planejamento</b>	<b>Poder</b>
Busca de Oportunidades e Iniciativa	Busca de Informações	Persuasão
Correr Riscos Calculados	Estabelecimento de Metas	Rede de Contatos
Exigência da Qualidade e Eficiência	Planejamento	Independência
Persistência e Comprometimento	Monitoramento Sistemático	Autoconfiança

Tabela 1 – Competências de McClelland

Os estudos realizados por Collins, Moore e Zaleznick (1964), têm como base a crença de que o empreendedorismo é uma ação imitada dos modelos copiados da infância. O ponto chave das características dos empreendedores descoberto pela pesquisa foi a sua alta necessidade de autonomia, independência e autoconfiança.

Uma outra visão psicanalítica dos empreendedores provém do trabalho de Abraham Zaleznick e Manfred Kets de Vries (1996), que também percebem os empreendedores como pessoas profundamente influenciadas por uma infância turbulenta e conflitante. Suas vidas eram freqüentemente sofridas, com temas reais ou imaginários de pobreza, depravação, morte significativa e solidão. Eles acreditam que o empreendedor é motivado por sentimentos persistentes de insatisfação, rejeição e impotência, derivados de conflitos relacionados com os pais.

Jeffrey Timmons (1994) e seus colaboradores pesquisaram também os atributos de personalidade dos empreendedores. Seu estudo representa uma síntese de mais de cinquenta pesquisas compiladas da literatura acerca de atributos e comportamentos dos empreendedores bem-sucedidos, os quais são citados a seguir:

- a) Total comprometimento, determinação e perseverança;
- b) Guiados pela auto-realização e crescimento;
- c) Senso de oportunidade e orientação por metas;
- d) Iniciativas por responsabilidades pessoais;

- e) Persistência na resolução de problemas;
- f) Conscientização e senso de humor;
- g) Busca de feedback;
- h) Controle racional dos impulsos;
- i) Tolerância ao stress, ambigüidade e incerteza;
- j) Riscos moderados;
- k) Pouca necessidade de status e poder;
- l) Integridade e Confiabilidade;
- m) Decisão, Urgência e Paciência;
- n) Lidar bem com o fracasso;
- o) Formador de equipes.

Em 1988, Ray e Turpin, também pesquisaram empreendedores da França, Canadá, Japão e USA, visando entender como os empreendedores percebiam o sucesso. As habilidades identificadas por eles foram: a capacidade de identificar novas oportunidades; avaliar oportunidades e pensar criticamente; comunicação persuasiva; negociação; comunicação interpessoal; escutar e adquirir informação; e resolução de problemas.

As pesquisas e estudos centrados no entendimento dos atributos de personalidade dos empreendedores como fator determinante do sucesso empresarial são alvos de muitas críticas. As principais decorrem do fato dos pesquisadores tomarem os atributos de personalidade como sendo definitivos, não dando suficiente atenção ao conjunto de habilidades, conhecimentos e experiências da pessoa.

Segundo Ray (1988), a personalidade do empreendedor tem um papel relevante na obtenção do sucesso de um empreendimento, pois ela será a base que formará a cultura, os valores e o comportamento social da nova empresa. Ele ressalta que não há um tipo ideal de personalidade ou um conjunto marginal de atributos que garanta o sucesso. Sendo assim, acredita que as pesquisas, os estudos e os programas de desenvolvimento que cultivam certos atributos de personalidade como fator determinante do sucesso de um

empreendimento não está na direção errada. Pondera, no entanto, que é necessário realizar pesquisas ampliadas sobre empreendedores, não apenas centradas em descobrir atributos de personalidade dos empreendedores bem-sucedidos, pois, muitos traços citados podem ser facilmente aplicados e relacionados a muitos gerentes.

Em síntese, o ponto central é que ao invés de se postular os traços de personalidade como sendo definitivos, deve-se estudar quais habilidades e conhecimentos são necessários para se construir empreendimentos bem-sucedidos, pois esses podem ser adquiridos e desenvolvidos.

#### **4. PROPOSTA METODOLÓGICA DA DISCIPLINA**

Ao se aprofundar o estudo das características, habilidades e comportamentos de sucesso do empreendedor pode-se perceber que existe maior ênfase nas habilidades pessoais do que na aquisição de conhecimentos especializados – que também são importantes e desafiadores, mas que essencialmente dependem das habilidades comportamentais dos empreendedores.

O talento empreendedor resulta da percepção, dedicação e muito trabalho, das pessoas que fazem acontecer. Onde existe este talento, há a oportunidade de crescer, diversificar e desenvolver novos negócios. Talento, porém, sem idéias é como uma semente sem água.

Quando o talento é somado à tecnologia e as pessoas têm boas e viáveis idéias, o processo empreendedor está na iminência de ocorrer. Existe, no entanto, ainda a necessidade de um combustível essencial para que finalmente o negócio saia do papel: o capital. O componente final é o Know-how, ou seja, o conhecimento e a habilidade de conseguir convergir para um mesmo ambiente o talento, a tecnologia e o capital que fazem a empresa crescer.

Portanto, os objetivos específicos do ensino do empreendedorismo deverão ser: a identificação e o entendimento das habilidades do empreendedor; o entendimento de como ocorre à inovação e o processo empreendedor; o reconhecimento da importância do empreendedorismo para o desenvolvimento econômico; a vivência de como preparar e utilizar um plano de negócios; como identificar fontes de obtenção de financiamento para o novo negócio; e como gerenciar a nova empresa, com crescimento sustentável.

A metodologia do ensino foi inspirada nos processos de aprendizagem utilizados pelo empreendedor na vida real, submetendo o aluno a situações similares àquelas em que encontrará na prática empreendedora. Segundo Gibb (1991) o empreendedor aprende solucionar problemas; fazendo sob pressão; interagindo com os pares e outras pessoas; através de trocas com o ambiente; aproveitando oportunidades; copiando outros empreendedores; pelos próprios erros (pequenos) porque há liberdade; através do *feedback* dos clientes.

A metodologia adotada teve por base a compreensão, utilização de *feedback*, análise de casos/informações, formulação de suposições, e não o fornecimento de modelos e busca de respostas “corretas” ou receitas. O alunos devem desenvolver um novo estilo de aprendizagem no qual os aspectos mais profundos de sua individualidade, suas emoções e seus valores estão ativamente influenciando seu processo de aprendizagem (BRADFORD et al; 1994).

A proposta metodológica visa encorajar os alunos a encontrar e explorar conceitos amplos de um problema a partir de uma visão multidisciplinar; a desenvolver independência no pensar, encorajar o uso de sentimentos, atitudes e valores externos a informação; desenvolver respostas emocionais ao lidarem com conflitos, encorajando-os a fazer escolhas e assumir compromissos em condições de estresse e incerteza, enfim, encorajá-los a lidar de novas formas com o mundo real.

Para isso serão utilizadas as seguintes técnicas de ensino: vivências, dinâmicas de grupo, estudos de caso, individual e/ou grupo, com a identificação dos aspectos teóricos abordados; instrumentos/teses para conhecimento de si mesmo; exposição dialogada, *brainstorming* e estímulo ao debate e reflexão; leitura e estudo individual de artigos e textos selecionados; depoimento de empreendedor local, elaboração de um relatório de entrevista com um empreendedor de sucesso e a criação de um laboratório de ações de incentivo ao empreendedorismo, com parcerias entre universidades e o poder público e entidades de classe.

A avaliação de aprendizagem envolverá várias atividades com pesos diferenciados, a saber: participação em atividades em sala e estudo de casos de empreendedores de sucesso; elaboração de Entrevista com Empreendedores de Sucesso e apresentação.

Grande importância será dada à entrevista com empreendedores, que permitirá o contato individualizado com o empresário, no seu ambiente natural de atuação. É indispensável ao aluno conhecer os caminhos percorridos por aqueles que alcançaram sucessos e também por aqueles que amargaram fracassos. É imprescindível a formação e enriquecimento da visão do aluno, no que diz respeito ao perfil do empreendedor e aquilo que se entende como empreendimento.

## CONCLUSÕES

Este trabalho apresenta uma metodologia que contribui para desenvolver nos futuros administradores uma visão empreendedora, aberta, flexível, baseada em princípios de auto-aprendizado, permitindo que cada um crie uma forma própria de aplicá-la, de acordo com suas características pessoais. Percebe-se que o ensino do empreendedorismo não pode ser feito da forma tradicional, com simples repasse de conteúdo. É essencial a utilização de uma abordagem reflexiva e vivencial,

que permita aos alunos construírem seus próprios conhecimentos e principalmente sentirem-se motivados a aprender cada vez mais.

A meta principal deste artigo é propiciar aos educadores condições de aperfeiçoar o seu trabalho no dia-a-dia. Assim sendo, dentro de um processo contínuo de reflexão, é fundamental permitir aos alunos, todos empreendedores em potencial, que reflitam sobre as características essenciais aos empreendedores e possam analisar qual a situação em relação a cada uma delas. Que possam identificar sua correlação individual de recursos, quais são os seus pontos fortes, quais pontos são passíveis de melhoria e como podem estabelecer suas metas, visando o sucesso pessoal e profissional.

Voltando à nossa indagação inicial: *pode-se ensinar empreendedorismo?* Conclui-se que é possível, com a metodologia proposta, aumentar a conscientização do aluno a respeito do tema, fornecer-lhe ferramentas para identificar e valorizar suas oportunidades e qualidades; e, fundamentalmente, podemos fomentar e encorajar pessoas a acreditarem em seu potencial, a sonhar alto e realizar sonhos. Um educador de empreendedorismo deve ser um facilitador do processo de aprendizagem de um novo campo, e não alguém que espera que os alunos se lembrem de conceitos abstratos em uma prova escrita. Deve ser alguém que ajuda seus alunos a se distinguirem como empreendedores de sucesso dentre os demais.

Por isso este trabalho é destinado aos profissionais dos novos tempos, que tenham compromisso com a inovação e estejam preparados para realizá-la. Que tenham a coragem de assumir riscos e que não tenham medo de transformar sonhos em realidade.

## REFERÊNCIAS

BERNARDI, I. A ; *Manual de Empreendedorismo e Gestão – Fundamentos, Estratégia e Dinâmicas*. São Paulo: Atlas, 2003.

BRADFORD e HYNES, B. *Entrepreneurship education and training – introducing entrepreneurship into non-business disciplines*. *Journal of European Industrial Training*, v.20, issue 8, p. 10-20, 1996.

BRANFORD. *Entrepreneur education and training programmes: a review and evaluation – part 1*. *Journal of European Industrial Training*, Vol. 18, issue 8, p. 3-16, 1994.

BRADFORD; GARAVAN, T. N. E O CINNEIDE, B. *Entrepreneurship education and training programmes: a review and evaluation – Part 2*. *Journal of European Industrial Training*, v.18, issue 11, p.13-24, 1994.

BRITO, F. E WERNER, L. *Empreendedores Brasileiros – Vivendo e Aprendendo com Grandes Nomes*. Rio de Janeiro: Negócio-Editora, 2003.

DOLABELA, F., *A vez do Sonho*. São Paulo: Cultura Editores, 2001.

\_\_\_\_\_. *O segredo de Luiza*. São Paulo: Cultura Editores, 1999.

\_\_\_\_\_. *Oficina do Empreendedor*. São Paulo: Cultura Editores, 1999.

DORNELAS, J. C. A. *Empreendedorismo: Transformando idéias em negócios*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

\_\_\_\_\_. *Empreendedorismo Corporativo – Como Ser Empreendedor, Inovar e se diferenciar na sua Empresa*. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

FILION, Louis Jacques, *O planejamento do seu sistema de aprendizagem empresarial: Identifique uma visão e avalie o seu sistema de relações* – *Revista de Administração de Empresas*, FGV, São Paulo, Jul/Set.1991, pág.31(3): 63-71.

\_\_\_\_\_. *O planejamento do seu sistema de aprendizagem empresarial: Identifique uma visão e avalie o seu sistema de*

*relações* – Revista de Administração de Empresas, FGV, São Paulo, nº 3.vol 31, Jul/Set, 1991.

\_\_\_\_\_. *Visão e relações: elementos para um metamodelo empreendedor.* – Revista de Administração de Empresas, FGV, São Paulo, nº 6.vol. 33, Nov/Dez, 1993.

KETS DE VRIES, M. *The anatomy of the entrepreneur clinical observations.* Human Relations, V.49, nº 7, 1996. pág. 853-880,1996.

LONGEN, M. T. *Um modelo comportamental para o estudo do perfil empreendedor.* Dissertação de Mestrado. EPS. UFSC, 1997.

MALHEIROS, Rita C. C. *Um minuto de idéias e oportunidades.* Revista Empreendedor, Fev. 2004.

MARCOVITCH, J., *Pioneiros & Empreendedores – Saga do Desenvolvimento no Brasil – Vol. I,* São Paulo: EDUSP, 2003.

MELO NETO, F.P. e FROES, C. *Empreendedorismo Social – A Transição para a Sociedade Sustentável,* Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

MURRAY, H.J. apud BERGAMINI C.W. *Psicologia aplicada à administração de empresas.* São Paulo: Atlas, 1997.

OECH, R. *Um Toc na Cuca.* São Paulo: Cultura Editores, 1998.

RAMOS, H. Fernando. *Empreendedores: histórias de sucesso.* São Paulo: Saraiva, 2005.

SENGE, P. A, *Dança das Mudanças.* Rio de Janeiro: Campus, 2000.

SILVA, A.C.T. *Inovação: Como criar idéias que geram resultados.* Rio de Janeiro: Ed. Futura, 2003.

TONELLI, Alessandra. *Elaboração de uma metodologia de capacitação aplicada ao estudo das características comportamentais dos empreendedores.* Dissertação de mestrado em engenharia de produção, UFSC, 1997.

# A LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES

**Emídio Zirhut\***

## RESUMO

A liderança é um tipo de influência entre pessoas: uma pessoa influencia a outra em função dos relacionamentos existentes entre elas. A influência é uma transação interpessoal, na qual uma pessoa age no sentido de modificar ou provocar o comportamento de uma outra, de maneira intencional. A influência é um conceito ligado ao conceito de poder e de autoridade, abrangendo todas as maneiras pelas quais se introduzem as mudanças no comportamento de pessoas ou grupo de pessoas, (CHIAVENATO, 1992, p.147).

**Palavras-chave:** Liderança; Organizações; Influência; Relacionamento interpessoal

## ABSTRACT

Leadership is a sort of influential attitude among people: people influence each other because of their existing relationships among them. The influence is an interpersonal relationship in which a person acts in order to modify or provokes someone else behavior intentionally. The influence is a concept linked to the concept of power and authority, ranging all manners of changes in behavior that are introduced to people or a group of people. (CHIAVENATO, 1992, p.147).

**Keywords:** Leadership; Organizations, Influence; Interpersonal relationship

---

\* *Doutor em Administração/Gestão de Negócios pela Winsconsin International University - USA; Mestre em Administração pela Universidade de Extremadura - Espanha; Especialista em Marketing pela Fundação de Estudos Sociais do Paraná. Coordenador do Curso de Administração das Faculdades OPET.*

## INTRODUÇÃO

É comum nos dias atuais, na contratação de novos funcionários, a exigência do pré-requisito para a admissão destes profissionais as habilidades de: liderança e relações interpessoais.

Conforme (BOLT, 1996. p. 180) a sobrevivência empresarial, é evidente, está diretamente relacionada à nossa vontade de cultivar líderes. A liderança é o fator que determinará de forma decisiva nosso sucesso ou fracasso. As organizações não mais poderão repousar somente na superioridade tecnológica para atingir o domínio econômico; rápidas mudanças na tecnologia tornam obsoleto o que apenas ontem era considerado vanguarda. A estrutura tridimensional reconhece que nossa força deve derivar da força das pessoas. Ela reconhece que grande parte das pessoas usa apenas uma fração do seu potencial para liderar e que os desafios enfrentados por nossas organizações requerem o pleno desenvolvimento e a manifestação de uma gama de recursos de liderança. A estrutura tridimensional coloca uma torturante questão: pode o talento da liderança ser uma fonte de vantagem competitiva?

## OBJETIVO

Este artigo tem por objetivo salientar a importância focada pelas empresas atualmente no que diz respeito à aceitação da Liderança Situacional, como um enfoque prático.

## A LINGUAGEM POLÍTICA

De acordo com Chiavenato (1996. p. 30), a linguagem emergente nas organizações é muito diferente. O discurso atual consiste em “*adhocracia*”, *federalismo*, *alianças*, *equipes*, *delegação de poderes e espaço para a iniciativa*. As palavras-chave são *alternativas*, não *planos*; *possível* em lugar de *perfeito*;

envolvimento, em vez de obediência. Esta é a linguagem da política, não da tecnocracia; da liderança, não da gerência. Portanto, é interessante observar como as organizações estão abandonando os títulos de gerentes e substituindo-os por termos como *líder de equipe*, *coordenador de projeto*, *sócio principal*, *facilitador* ou *presidente*. Em breve, veremos a teoria política tomar seu lugar de direito como uma disciplina básica em nossas escolas de administração. Finalmente, será um reconhecimento de que as organizações são comunidades de pessoas e não conjuntos de recursos humanos.

### **LÍDERES DE CLASSE MUNDIAL**

Propõe (KANTER. 1996. p. 107) que a liderança é uma das responsabilidades humanas mais universais e duradouras. Sua prática é tão similar através das épocas históricas e das civilizações que lições são muitas vezes extraídas de personagens ímpares como Jesus Cristo, Mahatma Gandhi, Átila, o Huno e Nicolau Maquiavel. As perspectivas de Mary Parker Follett quanto às relações entre líderes e seguidores, escritas há sete décadas, soam verdadeiras hoje, como demonstra a recente redescoberta de seus relatos. Assim, de muitas maneiras importantes, os líderes do futuro necessitarão de traços característicos e recursos dos líderes históricos: um olho para mudanças e mão firme para assegurar a visão e reafirmar que a mudança pode ser conduzida, uma voz que articule a vontade do grupo e molde esta vontade para fins construtivos e uma capacidade de inspirar pela força da personalidade, fazendo com que outros se sintam com autonomia para aumentar e empregar as próprias capacidades.

Os líderes do futuro não podem mais permitir o isolamento. Não é apenas uma opção em um universo cada vez menos delimitado de organizações sem fronteiras orientadas pela “força do cliente”: o fato é que as pessoas cada vez mais podem evitar os monopólios locais ou fornecedores locais protegidos e visitar o mundo em busca de melhores

produtos e serviços. Em suma, os líderes do passado quase sempre levantaram muros. Agora, precisam destruí-los e substituí-los por pontes.

## **DUAS VISÕES DE LIDERANÇA**

Comenta (SENGE, 1996. P. 66) por que estamos presos a visão de que apenas a cúpula pode dar início às mudanças significativas? Seria apenas nossa relutância em abandonar um modelo conceitual familiar? Seria medo de 'sair da linha' sem a permissão oficial da hierarquia? Talvez também haja um elemento de autoproteção – o conforto de ser capaz de ter domínio sobre outra pessoa, isto é, a alta administração, responsável pela falta de liderança efetiva. Não mental pode tornar difícil a vida dos inovadores internos, mas isto dificilmente é uma prova de que apenas ele pode efetuar mudanças significativas. Não deveríamos ao menos suspeitar da tendência habitual de as pessoas nas organizações 'olharem por cima' e esperarem que a alta administração resolva tudo?

Pense em uma visão diferente: "Uma mudança de pouca expressão pode ocorrer se for comandada pela cúpula". "Programas e discursos de presidentes, preparados nos escritórios centrais, são uma boa forma de enfraquecer mudanças mais profundas". "A aceitação da alta administração não é um bom substituto para o compromisso legítimo nas diversas camadas organizacionais e, de fato, se a autoridade gerencial não for utilizada de forma sábia, poderá diminuir a probabilidade desse compromisso em vez de aumentá-la."

Começamos a pensar, sobretudo em três tipos essenciais de líderes na construção das organizações voltadas para o aprendizado, correspondendo de forma aproximada a Três diferentes posições organizacionais:

1. *Líderes de linhas locais*, que podem empreender expressivos experimentos organizacionais para testar se novos recursos de aprendizado conduzem a melhorias nos resultados de negócios.

2. *Líderes executivos*, que apóiam os líderes de linha, desenvolvem infra-estruturas de aprendizado e guiam pelo exemplo no processo gradual de evolução das normas e comportamentos de uma cultura voltada para o aprendizado.
3. *Intercomunicadores ou construtores da comunidade*, os ‘semeadores’ da nova cultura, que podem mover-se livremente pela organização para encontrar aqueles que estejam predispostos a efetuar mudanças, colaborar com experimentos organizacionais e ajudar na difusão de novos aprendizados.

### TRÊS FUNÇÕES DE UM LÍDER:

Argumenta (COVEY, 1996. p.161.162.163.) o que significam, então, estes modelos de líderes baseados em princípios? Sugiro que você desmembre a liderança em três funções ou atividades básicas: explorar, alinhar e dar autonomia (empowerment). A seguir, examinaremos cada uma delas.

#### 1. Explorar

A essência e a força de explorar são encontradas em uma visão e uma missão instigante. Explorar relaciona-se com o sentido maior do futuro. Traz a cultura impregnada e empolgada com um propósito transcendente e fora do comum. Mas com relação a que? A atender às necessidades de seus clientes e de outros grupos de interesse. Explorar, deste modo vincula seu sistema de valor e sua visão às necessidades dos clientes e de outros grupos de interesse, através de um plano estratégico. Denomino-o caminho estratégico.

#### 2. Alinhar

A segunda atividade de um líder é *alinhar*. Ela consiste em assegurar que a estrutura organizacional, sistemas e processos

operacionais contribuam para realizar a missão e a visão de atender às necessidades de clientes e de outros grupos de interesse. Eles não interferem nelas, não concorrem com ela e não a dominam. Só existe por outra razão – colaborar com ela. Sem sombra de dúvida, a maior alavancagem do princípio de alinhamento ocorre quando seu pessoal está alinhado a sua missão, visão e estratégia. Quando as pessoas compreendem plenamente as necessidades, quando compartilham um poderoso compromisso de realizar a visão, quando são convidados a criar e aperfeiçoar de forma contínua as estruturas e os sistemas que atenderão as necessidades, você obteve o alinhamento. Sem estas condições humanas, você não pode obter uma qualidade de classe mundial; tudo que você tem são programas frágeis. Enfim, precisamos aprender que programas e sistemas são vitais, contudo são *peçoas* que os desenvolvem.

### **3. Dar autonomia(empowerment)**

A terceira atividade de um líder é dar autonomia. O que isto significa? As pessoas possuem enorme talento, habilidade, inteligência e criatividade, grande parte adormecida. Quando você obtém o verdadeiro alinhamento à visão e à missão comuns, começa a desenvolver as missões em conjunto com estas pessoas. Missão o objetivo individuais se mesclam à missão da organização. Quando estes dois propósitos se sobrepõem, uma grande sinergia é gerada. Uma fagulha se acende no interior dessas pessoas e desperta talentos, habilidade e criatividade latentes para fazerem o que for necessário e coerente com os princípios acertados, a fim de realizar seus valores, visão e missão de atender clientes e demais grupos de interesse. Isso é o que entendemos por dar autonomia (empowerment).

Porém, depois, você precisa analisar o que acontece. Quais são os resultados? Estamos realmente atendendo às necessidades dos clientes e dos outros grupos de interesse? Dados as informações que indicam se estas necessidades estão

na verdade sendo atendidas devem ser passadas às pessoas e equipes pertencentes à cultura, de modo que possam utilizá-los para aplicar as correções e melhorias necessárias, além de continuar a fazer o que for preciso para o cumprimento da missão e o atendimento das necessidades.

## CONCLUSÃO

Conforme (COVEY, 1996. p.164.165) Quem é o líder do futuro? Em muitos casos o líder do futuro será o mesmo que o do presente. Não haverá mudança de pessoal, mas uma mudança interna: alguém se torna líder do futuro através de uma completa transformação. O que conduz os líderes à mudança. O que os faz mais baseados em princípios?

Acho que a principal fonte de mudança pessoal é a insatisfação; esta pode ter origem na decepção, no fracasso, na morte, em relacionamentos perturbados ou rompidos com familiares ou amigos, na violação da confiança, na fragilidade pessoal, no desânimo no tédio, no descontentamento, na saúde debilitada, nas conseqüências de más decisões, na solidão, na mediocridade, no medo, em problemas financeiros, na falta de segurança no emprego ou na vida desequilibrada. Quando você está satisfeito, raramente há suficiente motivação para mudar.

O impulso básico da mudança organizacional é a globalização da economia. O padrão de qualidade está agora tão elevado que, a menos que você tenha uma força de trabalho autônoma e um espírito de parceria com todos os grupos de interesse, não poderá competir, seja qual for o setor em que trabalhe: público privado ou social. Quando você está diante de concorrentes que pensam de maneira mais ecológica e interdependente, certamente a força das circunstanciais o faz ser humilde. É isto que está direcionando a busca pela qualidade, pelo aprendizado, pela reengenharia de processos e outras iniciativas. No entanto, muitas destas iniciativas não vão muito longe. A mudança de mentalidade não é bastante e os objetivos de todos os grupos de interesse precisam ser tratados de maneira orquestrada.

Somos forçados a ser humildes pelas circunstâncias, ou podemos optar por sermos humildes pelo reconhecimento de que os princípios realmente governam. Ser humilde é bom, independente da razão. Mas é melhor ser humilde conscientemente em vez de pelas circunstâncias.

## REFERÊNCIAS

- BOLT, F. J. **líderes tridimensionais**. São Paulo: Futura. 1996.
- DRUCKER, F. PETER. **O líder do futuro**. São Paulo: Futura. 1996.
- COVEY R. S. **Funções do líder no novo paradigma**. São Paulo: Futura. 1996.
- HANDY, C. **A nova linguagem da administração e suas implicações para os líderes**. São Paulo: Futura, 1996.
- CHIAVENATO, I. **Gerenciando Pessoas**. São Paulo: Makron Books 3ª ed, 1992.
- KANTER, M. R. **Líderes de classe mundial**. São Paulo: Futura, 1996.
- SENGE, M. P. **Conduzindo as organizações voltadas para o aprendizado**. São Paulo: Futura, 1996.

# UTILIZAÇÃO DE PADRÕES INTERROMPIDOS EM PUBLICIDADE E MERCHANDISING

Luiz Alberto Vivan\*

Luciano Koenig de Castro\*\*

## RESUMO

A comunicação passou a fazer parte de qualquer organização. Desde as minúsculas empresas até as gigantes multinacionais, comunicar produtos e serviços é passaporte imprescindível para permanecer no mercado. Mas esta unanimidade vem causando um fenômeno cada vez mais intenso, nos dias de hoje. O excesso de comunicação não consegue mais atrair a atenção dos consumidores, que, por processos psicológicos, simplesmente ignoram os “inputs de marketing” aos quais tem acesso. Ou seja, comunicar é preciso, mas o excesso de comunicação está tornando os materiais publicitários “invisíveis” para os mercados alvo. Um estudo mais aprofundado mostra-nos que formas diferentes de fazer o processo comunicativo, podem minimizar a falta de atenção do Novo Consumidor. A quebra de padrões conhecidos de publicidade e merchandising soa como um novo horizonte em um mercado em que se investe tanto dinheiro e que consegue tão pouca efetividade e retorno de mídia.

**Palavras-chave:** Publicidade; Merchandising; Psicologia Cognitiva; Gestalt; Comportamento do Consumidor; Padrões Interrompidos.

## ABSTRACT

The communication has become part of any organization. From the tiny to the giant multinational companies, communicate products and services is essential passport to remain in the market. But this unanimity is causing a phenomenon increasingly intense in today. Over-communication can no longer attract the attention of consumers, which in psychological processes, simply ignore the “inputs of marketing” which has access. That is, we must communicate, but over-communication is making the materials “invisible” to the target markets. Further study shows us that different ways of doing the communicative process, can minimize the lack of attention of the New Consumer. The loss of familiar patterns of advertising and merchandising sounds like a new horizon in a market in which it invests so much money and so little that you can return and effectiveness of media.

**Keywords:** Advertising, Merchandising, cognitive psychology, Gestalt; Consumer Behavior; Standards interrupted.

---

\* *Mestre em Comunicação e Linguagem pela Universidade Tuiuti do Paraná*

\*\* *Especialista em Gestão Empresarial pelas FACULDADES OPET*

## INTRODUÇÃO

A necessidade da comunicação tornou-se jargão entre todas as empresas e profissionais envolvidos com marketing. Esta unanimidade entre as organizações formou um “oceano” de informações que bombardeiam os consumidores com inúmeros materiais promocionais e de merchandising.

Segundo Kotler<sup>1</sup>, cada consumidor tem acesso a cerca de 1.600 mensagens comerciais diariamente, e para gerenciar este número de informações, basicamente, bloqueia a maioria delas no seu processo de atenção.

Este artigo pretende estabelecer estratégias para resolver este dilema no qual se encontra a comunicação, bem como apresentar um estudo de caso no qual se utilizou o processo de padrões interrompidos em merchandising.

### 1. COMUNICAR É PRECISO

Um dos pilares do composto de marketing, a comunicação é, cada vez mais, imprescindível na administração de marketing das organizações. A concorrência acirrada proporciona ao consumidor um leque infindável de opções e, diferentemente de outros tempos, em que se sabia quem fazia o que, em uma cidade ou vila, uma empresa pode tornar-se completamente anônima para o seu público se não promover-se. O cenário amplia-se na medida em que o mercado globalizado traz para o seu próprio território, “adversários” que concorrem diretamente pelo seu público e sua participação no mercado. Neste panorama qualquer estratégia de preço, produto ou distribuição que as empresas possuam, pode passar despercebida do consumidor, se não forem devidamente anunciadas.

Segundo Urdan<sup>2</sup>, existem várias razões para ocorrer a comunicação entre a empresa e o mercado, sendo eles:

<sup>1</sup> Kotler, Philip. Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle 5ª edição. São Paulo: Atlas 1998.

<sup>2</sup> Urdan, Flávio Torres/André Torres. Gestão do Composto de Marketing. São Paulo: Atlas, 2006.

- O consumidor pode não saber se a empresa existe;
- O consumidor pode não saber que produtos a empresa vende;
- O consumidor pode saber da empresa e do produto que ela vende, mas não compreende bem como ele resolveria sua necessidade com eles;
- O consumidor pode não saber qual a melhor opção de produto entre as alternativas concorrentes.
- O consumidor pode não saber qual a melhor forma de pagamento para o produto de desejo dele.
- Entre outros.

Para que o processo seja eficaz, as organizações precisam compreender os elementos fundamentais da comunicação. Este processo divide as funções da comunicação em elementos distintos, como podemos verificar na figura 01.



**Figura 1** Adaptado de C. F. Shannon e W. Weaver *The Mathematical Theory of Communication* (Urbana: University of Illinois Press, 1949), pp. 5 e 98.

Kotler<sup>3</sup> destacou os fatores-chave da comunicação eficaz. Explicou ele que os emissores devem saber que audiência deseja atingir e que respostas esperam, codificando sua mensagem de comunicação levando em consideração como sua audiência-alvo as decodifica (interpreta), ou seja, para o processo ser eficiente, a codificação do emissor deve estar engrenada com o processo de decodificação do receptor. O

<sup>3</sup> Kotler, Philip. *Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle*. 5ª ed. São Paulo: Atlas 1998.

emissor deve transmitir a mensagem por meio de mídia eficiente que atinja a audiência-alvo e o campo de experiência do emissor deve, na medida do possível, coincidir com o do receptor.

## **2. FALTA DE TEMPO, FALTA DE ATENÇÃO, FALTA DE COMUNICAÇÃO.**

Mas, parece que a unanimidade da necessidade de comunicação da empresa com seu público, vem causando uma situação bem peculiar. Na medida em que todas as organizações percebem na comunicação uma arma inevitável para não tornarem-se anônimas no mercado, uma infinidade de materiais promocionais expostos nas mídias, torna muitas vezes a própria comunicação “invisível” e despercebida perante o público consumidor, que não consegue sequer distinguir o que é de seu interesse no meio desse mar de informações disponíveis, como verificamos nas figuras 02 e 03.



**Figura 2**



**Figura 3**

O próprio Kotler citou que um cidadão é bombardeado com cerca de 1.600 mensagens comerciais diariamente. Este panorama obriga o receptor a realizar um processo seletivo de informações, na qual torna-o “incapaz” de perceber alguns estímulos e informações.

Smara e Morsch<sup>4</sup> mostraram três conceitos básicos relacionados à percepção que ajudam a compreender essa incapacidade.

- A exposição seletiva, na qual indivíduos selecionam algum estímulo e simplesmente ignoram outros.
- A distorção seletiva, que faz o receptor mudar o significado dos estímulos para adequar-se às suas crenças e sentimentos.
- A retenção seletiva, que mostra que os receptores só lembrar-se-ão de estímulos que apóiam suas crenças e sentimentos, esquecendo-se dos demais.

No processo de exposição seletiva, uma etapa fundamental é a atenção, pois ela é condição essencial para que haja a percepção. É aqui que está o problema de todo o sistema de comunicação entre organizações e seus clientes.

Para conseguirmos a atenção do público, precisamos necessariamente que ele disponha de tempo para perceber nossos materiais promocionais, pois do contrário, esta interação não consegue ser efetiva.

Segundo Lewis e Bridger,<sup>5</sup> nosso tempo está cada vez mais escasso e sob pressões de urgência. A falta de tempo significa também falta de atenção, ou seja, os novos consumidores dispõem de um período de atenção extremamente curto. Este novo paradigma nos mostra que é preciso segmentar os consumidores de forma diferente do que no marketing tradicional. Faz mais sentido examinar como os consumidores percebem a passagem de tempo do que dividi-los em categorias.

<sup>1</sup> Samara, Beatriz Santos e Morsch, Marco Aurélio. *Comportamento do Consumidor: Conceitos e Casos*. São Paulo: Prentice-Hall, 2005.

<sup>2</sup> Lewis, Dr. David e Bridger, Darren. *A Alma do Consumidor*. São Paulo: M. books do Brasil Editora Ltda., 2004.

Durante o dia, o consumidor pode oscilar em diferentes estados de percepção de tempo, e em função disso fica mais ou menos atento a estímulos como o de propaganda, por exemplo.

Lewis e Bridger<sup>6</sup> mostraram, em termos amplos, que existem cinco categorias de tempo e que cada uma delas reflete decisivamente no estado de atenção do consumidor. São elas:

- Tempo fluente: momentos em que ficamos absorvidos em uma atividade e o tempo flui livremente. No tempo fluente nossa concentração é tão grande, que simplesmente ignoramos tudo o que nos cerca. Qualquer propaganda que consideremos fascinante a ponto de nos fazer entrar no fluxo real de tempo será lembrada com clareza.
- Ocasões especiais: Acontecimentos especiais de nossas vidas como casamento, nascimento de um filho, entrevista de emprego. Os anúncios capazes de atrair a atenção do consumidor nesses momentos, são alusivas aos mesmos, como vestido de noiva para a consumidora que irá casar, ou roupas de criança para consumidoras grávidas.
- Tempo “contado”: é quando o consumidor trabalha contra o relógio para realizar uma tarefa ou quando está engajado em uma tarefa inadiável. É o pior momento para tentar captar a atenção com uma mensagem comercial. Nessa situação, é improvável que ele se lembre de algo do que viu ou ouviu.
- Tempo de lazer: Ocorre à noite e finais de semana ou férias, os consumidores tem mais tempo para perceber propagandas.
- Tempo para “matar”: é quando o consumidor está esperando algo acontecer, como um vôo em um aeroporto ou em salas de espera, é considerado uma espécie de bonificação, uma vez que esse tempo não é considerado tão real. Neste momento ele está totalmente aberto e sua atenção é bastante focada para receber qualquer tipo de comunicação.

<sup>1</sup> Lewis, Dr. David e Bridger, Darren. *A Alma do Consumidor*. São Paulo: M. books do Brasil Editora Ltda., 2004.

Percebam que essa relação de tempo do consumidor com o material exposto é de fundamental importância para a elaboração de materiais promocionais. Um material com muita informação ou que necessita de uma reflexão mais aprofundada do público, certamente não conseguirá seu efeito desejado em situações de tempo “fluyente” ou “contado”. Para tais comunicações, por exemplo, procurar-se-ão mídias em que o consumidor estivesse com o tempo “para matar”, como em um fundo de bandeja de “fast-food”, por exemplo. Ali o consumidor, está à disposição do tempo utilizado para consumir seu lanche e procura distrair-se com qualquer coisa. Um material promocional seria visto e revisto com fartura de atenção.

Mas esses momentos são pontuais no dia-a-dia do consumidor e essas mídias, por incrível que pareça, são pouco exploradas. Em geral as mídias “brigam” pela atenção do consumidor em espaços em que ele não está atento.

### 3. CAPTANDO A ATENÇÃO

Lewis e Bridger<sup>7</sup> defenderam que em uma sociedade que a informação é praticamente ilimitada, a atenção dos consumidores é moeda valiosa para qualquer processo de comunicação. Cada vez mais restrita, a atenção ainda é dividida com os afazeres diários dos consumidores e seu modo de viver. Eles citam que psicólogos que estudaram o comportamento de motoristas cunharam a frase “amnésia de permuta” para designar um fenômeno no qual, durante o tempo que os motoristas levam de casa ao trabalho, pouco o que acontece no trajeto pode ser lembrado. Nesse processo toda a viagem desaparece da memória, quando a porta do automóvel é fechada.

O mesmo tipo de “branco”, que poderia ser denominado “amnésia de informação”, exclui todas as informações, excetuando-se uma quantidade ínfima, durante um momento

<sup>7</sup> Lewis, Dr. David e Bridger, Darren. *A Alma do Consumidor*. São Paulo: M. books do Brasil Editora Ltda., 2004.

de vigília, por uma quebra repentina da rotina. Isso ocorre especialmente com as mensagens dos comerciais. Segundo Lewis e Bridger, há vinte anos, dois terços dos americanos poderiam citar um comercial visto no mês anterior, essa proporção caiu para menos da metade em 2004.

Mas então, o que fazer para atrair este bem tão precioso, a atenção do consumidor, neste emaranhado de informações?

A Psicologia estuda profundamente este processo e nos mostra que há limites à quantidade de informações na qual podemos concentrar esses recursos mentais em um determinado momento, dissertou Sternberg<sup>8</sup>. Segundo ele, é mais provável que nos lembremos de informações as quais prestamos atenção do que das que ignoramos.

Notem que a atenção envolve nossas percepções e que elas naturalmente separam o foco da atenção com o ambiente que estamos inseridos. Segundo Wickens e Hollands<sup>9</sup>, uma região muito pequena do campo visual percebe detalhes. Esta região é chamada de fóvea e tem aproximadamente 2 graus de ângulo no campo de visão. Para perceber detalhes de objetos nesta região, o mecanismo de visão recorre a dois diferentes tipos de movimentos. O de perseguição, quando o olho segue algo que esteja em seu campo de visão (ex: um carro de fórmula 1 em um autódromo) e os movimentos sacádicos, mais discretos. Estes movimentos saltam de um ponto para outro, dentro de nosso campo visual.

O comportamento sacádico possui dois componentes: o salto e a fixação. No salto, o sistema visual “apaga” a entrada visual e mostra a imagem que pode ser processada somente durante o processo de fixação. Este é caracterizado pela localização (o centro da fixação), um campo útil de visão ao redor da localização central e pelo tempo de permanência naquele ponto. Este processo explica, por exemplo, porque conseguimos fixar somente um ponto quando estamos vendo uma figura.

<sup>1</sup> Sternberg, Robert J. *Psicologia Cognitiva*, 4<sup>a</sup> edição. Porto Alegre: Artmed, 2008.

<sup>2</sup> Wickens, C. D.; Hollands, J. G. *Engineering Psychology and Human Performance*. 3<sup>a</sup> ed. São Paulo: Prentice-Hall, 1999.

Podemos comprovar isso com uma experiência bastante simples. Segure a folha a um palmo do rosto e tente focar sua visão nas duas estrelas da figura 04 a seguir.



**Figura 4**

Note que por mais que você tente prestar a atenção nas duas estrelas, a sua atenção é sempre direcionada para uma delas. Talvez você perceba que para resolver este problema, você desvie a atenção de uma estrela para outra, repetidas vezes em uma velocidade bastante rápida ou você foque sua atenção no meio das duas estrelas, mas são artifícios que o cérebro faz para resolver este problema que já é conhecido de forma consciente.

Se imaginarmos que sua atenção para visualizar um outdoor deve ser dividida com o trânsito, as pessoas que estão com você no automóvel, e principalmente com outra infinidade de outdoors que estão, lado a lado em uma rua, perceberemos que a chance de um material único ser visualizado é bastante reduzida, ainda mais se o automóvel estiver em movimento, pois esta percepção passa a ter, além de tudo, a velocidade do veículo.

Estes processos fisiológicos e psicológicos, relacionados com atenção e percepção (ou falta deles), podem e devem ser levados em conta no momento de realização de uma campanha de comunicação, pois a sua negligência pode resultar em fracasso ou em resultados pouco expressivos para o cliente.

#### **4. PADRÕES INTERROMPIDOS**

Em geral, os responsáveis por produzirem materiais de promoção trabalham cada peça de divulgação como se fosse única. Obviamente, falam a linguagem, usam as cores e programação visual condizentes com o público alvo. Usam

mídias que estão ao alcance do target, e tudo o que mandam os livros da área. Mas o material não é único e está inserido em um mar de informações. O resultado disso é que modismos e tendências de produção de material publicitário, somado ao número elevado de materiais ao alcance do consumidor, transformam todas as produções em um padrão, como podemos verificar nos comerciais de cerveja e suas mulheres seminuas. É incrível como em uma rádio, por exemplo, a diferença entre um material de divulgação e outro é quase imperceptível. Muitas vezes o mesmo locutor produz a maioria dos “Spots”<sup>10</sup>. Isto gera o que na psicologia é chamado de habituação. Segundo Sternberg,<sup>11</sup> a habituação relaciona-se ao fenômeno de acostumar-nos com um estímulo ao ponto de não mais o notarmos. Ele exemplifica o fenômeno assim:

Suponha que um rádio esteja tocando música instrumental enquanto você está estudando seu livro-texto de psicologia cognitiva. A princípio, o som poderá distraí-lo, mas, após um tempo, você se habitua a ele e mal o nota. No entanto, se a altura do ruído mudasse muito de uma hora para outra, você de imediato desabituar-se-ia a ele.

Este fenômeno ocorre não só com músicas ou sons, mas com qualquer estímulo. Suponha que você está percorrendo uma avenida e nela existem cerca de 200 outdoors. Somente algumas dessas peças chamar-lhe-ão a atenção. Isso ocorre porque existe um padrão de forma, gráfico e cores. Este padrão torna a habituação quase inevitável. Poucos saem do padrão e realmente retêm a atenção do público circulante. Um exemplo bem-sucedido foi realizado pela Coca-Cola nas capitais brasileiras. Observe as figuras 05 e 06. O outdoor era formado por duas lâminas e contava com um dispositivo mecânico que automatizava o movimento de uma garrafa de Coca-Cola gigante em frente ao outdoor. Difícil não perceber esta interrupção de padrão.

<sup>1</sup> Spot é uma peça publicitária composta de trilha musical não cantada e locução. Em geral possuem duração de 15" ou 30".

<sup>2</sup> Sternberg, Robert J. *Psicologia Cognitiva*, 4<sup>a</sup> edição. Porto Alegre: Artmed, 2008.



Figura 5



Figura 6

É óbvio que o outdoor da Coca-Cola atraiu a atenção dos consumidores que estiveram passando pela rua de exposição do material, mas o que podemos perceber em uma análise mais apurada é que a lâmina ao lado, que mostrava uma campanha de páscoa de um grande Shopping Center da cidade de Curitiba foi simplesmente ignorada pelo nosso mecanismo de percepção, afinal, em um carro em movimento e com um ângulo de atenção visual de apenas 2 graus, somos obrigados a escolher o que prestamos atenção. Ou seja, foram pesquisas, estratégias, esforços e dinheiro jogado fora na hora da exposição, simplesmente porque o outdoor é mais um no meio do padrão e pior ao lado de uma interrupção deste mesmo padrão.

Parece simples e lógico, e realmente o é. E essa regra pode ser aplicada em qualquer mídia. Atingindo qualquer sentido humano.

Imagine uma peça publicitária em uma revista de grande circulação impressa em uma folha de lixa, ou um silêncio absoluto no horário de comercial de uma rádio ou ainda uma folha rasgada em um jornal de domingo. Isto é diferente, sai do padrão e conseqüentemente chama a atenção.

Este processo de interrupção de padrão é ancorado no processo de “busca”, cujo qual Sternberg<sup>12</sup> explicou que é uma varredura do ambiente para procurar alguma coisa, sem se ter a certeza de quando ela surgirá. Segundo ele, na procura por algum produto no supermercado, muitas vezes achamos itens que nos distraem (fatores de distração), e nos fazem desviar a atenção da nossa busca para outra coisa, que não é nosso estímulo alvo. Muitas vezes esses fatores de distração tornam a busca mais complicada. Como ele exemplifica na figura 07.

<sup>12</sup> Sternberg, Robert J. *Psicologia Cognitiva*, 4ª edição. Porto Alegre: Artmed, 2008.

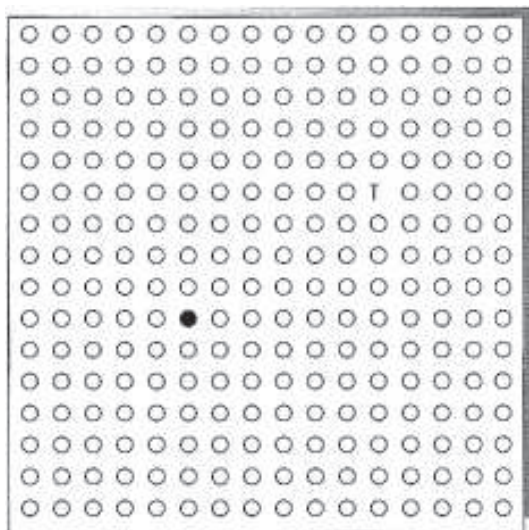


Figura 7

Se tentarmos procurar o “T” na figura, naturalmente nossos olhos focam a atenção anteriormente no círculo preto. Este ponto preto é o fator de distração na busca de nosso objetivo e poderia representar um material promocional de gôndola fora dos padrões existentes do merchandising<sup>13</sup>, enquanto procuramos um produto nela.

Mas como utilizar isso no dia-a-dia do marketing?

Se olharmos os materiais de merchandising mais atentamente, verificamos que o padrão torna-se evidente. Testeiras de ponta de gôndola (figura 08), cartazes de promoção (figura 09), entre outras peças, já entraram em modo de habituação e muitos de nos já sequer percebemos eles. Isso forma uma padronização de materiais de merchandising que não conseguem distrair-nos do nosso objetivo inicial de compras. Ou seja, precisamos conseguir novamente a atenção do público para as peças de promoção que produzimos, interrompendo, assim o padrão.

<sup>13</sup> Merchandising é uma ferramenta de Marketing usada a partir da necessidade de vender o produto por si só quando não existe o elemento do vendedor .



Figura 8



Figura 9

## 5. INTERROMPENDO PADRÕES

Para entender melhor como funciona o processo de padrões interrompidos, foi desenvolvido um material de merchandising para uso em gôndola de supermercado para a Nissin-Miojo, promoção Cozinha Nova. O produto consistia em um display de oito polegadas com moldura e um dispositivo multimídia que reproduzia um filme relativo à campanha (figura 10). Este dispositivo era então colocado na gôndola, preso à prateleira, junto aos produtos Nissin-Miojo (Figura 11).



Figura 10



Figura 11

Para levantamento da eficácia do produto, durante os dias 06, 07 e 08 de julho de 2007, realizamos uma pesquisa exploratória, por método de observação estruturada, no supermercado Condor Nilo Peçanha em Curitiba. O tipo de amostragem utilizado foi o de não probabilística por conveniência, pois foram escolhidos os dias de quinta-feira, sexta-feira e sábado, pois são os de maior movimento, bem como o período começo de mês, pelo mesmo motivo. O pesquisador contava a quantidade de clientes que eram atraídos para a mídia descrita acima em relação aos que não percebiam a mídia.

O resultado foi absolutamente surpreendente. Aproximadamente 90% dos clientes que circulavam em frente a gôndola nos dias de quinta-feira e sexta-feira, paravam e observavam todo o conteúdo do filme, bem como o próprio instrumento de merchandising. Este número aumentou no dia de sábado para 95% dos consumidores. E o aumento de inscrições para a campanha do cliente teve um acréscimo mais de 200%, em relação ao período em que se utilizavam os meios convencionais de merchandising e não estava instalado o dispositivo.

Qual a justificativa? Uma interrupção do padrão visual e promocional da gôndola.

Note que foi escolhido um lugar no interior da gôndola, junto aos produtos, pois no meio deles e junto aos padrões de merchandising conhecidos e que já nos causaram o processo de habituação, esta mídia interrompe o padrão e inevitavelmente nos atrai a atenção. Se ela fosse colocada nas pontas de gôndola, por exemplo, provavelmente não obteriam o resultado esperado, pois a própria ponta de gôndola já é uma interrupção do padrão de gôndola e já é comum utilizar-se de TVs nelas.

O principal *feedback* da eficácia da campanha, veio através do pedido, por parte do cliente, de instalação do mesmo tipo de material promocional em 100 pontos de venda nos estados do Paraná e Santa Catarina durante o período de campanha.

## CONCLUSÃO

Concluiu-se, assim, que publicidade e merchandising, não são mais diferenciais de mercado para as organizações. Citou Lewis e Bridges<sup>14</sup> que enquanto os Velhos Consumidores ficavam cercados pela escassez de dinheiro, opção e disponibilidade de produto, o Novo Consumidor confronta-se com a falta de tempo, atenção e confiança.

Para atrairmos a atenção desse consumidor com tempo tão escasso, o padrão atual de publicidade e merchandising não está sendo mais tão eficaz.

O cérebro está, cada vez mais, “eliminando” este excesso de informações mercadológicas, através de mecanismos de habituação.

Para resolvermos isso e conseguirmos que o público consumidor “perceba” nossas campanhas no meio de uma infinidade de materiais promocionais a que tem acesso, precisamos usar uma linguagem adequada, em mídias adequadas para um público adequados e percebermos o que

<sup>14</sup> Lewis, Dr. David e Bridger, Darren. *A Alma do Consumidor*. São Paulo: M. books do Brasil Editora Ltda., 2004.

está acontecendo com os materiais promocionais existentes e com criatividade, tentamos sair da padronização, tornando nossa campanha única e diferente.

Ou seja, quem irá conseguir o precioso tempo e atenção do cliente?

Quem conseguir sair do comum, quem conseguir diferenciar-se, quem conseguir interromper os padrões de comunicação existentes.

## REFERÊNCIAS

Kotler, Philip. 1998. *Administração de Marketing: Análise, planejamento, implementação e controle*. São Paulo : Atlas, 1998.

Lewis, Dr. David e Bridger, Darren. 2004. *A Alma do Consumidor*. São Paulo : M. Books do Brasil Editora Ltda., 2004.

Samara, Beatriz Santos e Morsch, Marco Aurélio. 2005. *Comportamento do Consumidor: Conceitos e Casos*. São Paulo : Prentice-Hall, 2005.

Sternberg, Robert J. 2008. *Psicologia Cognitiva*. Porto Alegre : Artmed, 2008.

Urdan, Flávio Torres e Urdan, André Torres. 2006. *Gestão do Composto de Marketing*. São Paulo : Atlas, 2006.

Wickens, C. D. and Hollands, J. G. 1999. *Engineering Psychology and Human Performance*. São Paulo : Prentice-Hall, 1999.

# O EMPREENDEDOR COM FOCO NO CLIENTE: A Qualidade em Serviços como Vantagem Competitiva

Marcelo Alexandre Siqueira De Luca\*  
Fabiane Ciulik\*\*

## RESUMO

Este artigo aborda o empreendedorismo, enfocando mais diretamente a questão da vantagem competitiva. É revestido de importância e relevância na atualidade (primeira década do século XXI), tendo-se em vista que fatores como crises, crescimento da concorrência e saturação de mercados são ameaças mercadológicas. Metodologicamente é desenvolvida a pesquisa, motivada por respostas a questão: "Como a qualidade em serviços pode ser usada a favor da vantagem competitiva em organizações?", chega-se ao seu resultado principal. Concluiu-se que a qualidade em serviços colabora com tal vantagem, sugerindo as seguintes condições: (a) a empresa deve oferecer boa comunicação visual e acessibilidade aos ambientes aos seus clientes; (b) os ambientes e os profissionais da empresa devem causar uma boa impressão ao cliente, (c) as instalações e materiais da empresa devem estar limpos e em ordem para a percepção dos clientes, (d) a empresa deve oferecer conforto aos seus clientes (instalações, acomodações, iluminação, acústica), (e) Os serviços da empresa devem poder ser adaptáveis aos clientes, (f) a empresa deverá ter disponibilidade para atender seus clientes (física, material e humana), (g) a empresa deve se comunicar com clareza e objetividade com seus clientes (propagandas, publicidades, documentos e afins), (h) os profissionais da empresa devem ser capacitados e estarem bem treinados para atender / tratar com os clientes, (i) a empresa deve oferecer segurança aos seus clientes (física e de seus pertences), (j) A empresa deve ter a política de sempre dizer a verdade ao cliente.

**Palavras-chave:** Publicidade; Merchandising; Psicologia Cognitiva; Gestalt; Comportamento do Consumidor; Padrões Interrompidos.

## ABSTRACT

This article approaches the entrepreneurship, focusing the competitive advantage. Has importance and relevance in actuality (year 2009), taking to accounting that crisis, increasing of concurrency and market saturation are marketing threats. Methodologically is developed as a explain, analytical, basic, bibliography and qualitative research. The research is motivated to solve the problematic question: "How the quality service can be use as organizations competitive advantages?", and after research it's get the principal aim. Was conclude that service quality collaborated in organization to competitive advantages, by these conditions: (a) Company should to offer for yours clients good visual communication and accessibility to rooms; (b) Both rooms and employers should to cause a good visual impacts to the clients; (c) The company installations and materials should be clean and organized to clients perception; (d) Company should to offer comfort to clients (installations, accommodations, illumination, acoustic); (e) The company services should be adapt to clients; (f) The Company should has availability to serve its clients (physical, material, human) (g) The company should to communicate clearly and objectivity whit clients (advertising, publicity, documents), Company employers should be capacitated and trained to serve clients; (h) The company should to offer security to its clients (physic ant objects), (j) The company policy should be talk the true for clients.

**Keywords:** Entrepreneurship, Service Quality, Competitive Advantage.

\* Mestre em Engenharia de Produção e Sistemas – PUC/PRESIC – BUSINESS & MARKETING SCHOOL.

\*\* Especialista em Psicopedagogia – Professora das Faculdades OPET.

## INTRODUÇÃO

A sobrevivência mercadológica está cada vez mais difícil (SOUZA, 2003), visto que crises, concorrências e saturações de mercado são ameaças constantes nos dias de hoje. Apesar da abertura de novos mercados aparecer como uma oportunidade ao empresariado brasileiro faz-se necessária a gestão técnica a favor da sobrevivência (CHIOCHETTA; HATAKEYAMA; LEITE, 2004) As tomadas de decisão têm que ser calcadas em fatores que possam aumentar a vantagem competitiva das empresas), tendo como foco o cliente (SILVA; FREITAS, 2002). Deve-se dar “prioridade em fornecer produtos e serviços de alta qualidade para os clientes” (MORGAN; SCHIEMANN, 1999), além de verificar o que o cliente quer e ao que dá valor em produtos e serviços.

Sob estas três abordagens de estudo, era do conhecimento, vantagem competitiva, e foco no cliente, surge o cliente como patrimônio que deve ser preservado para a longevidade do negócio (LAS CASAS, 2004). Lembra-se que os clientes são a razão das empresas, já que sem clientes as empresa não sobrevivem, (FABNOUN, 2001) e faz-se a pergunta: Como fazer para agradar o cliente e ter a sua fidelidade? Para esta, e tendo-se por certo que as reais necessidades dos clientes devem ser atendidas no consumo de produtos ou serviços (SOARES; CORRÊA, 1994) chega-se a questão da qualidade. Aborda-se esta e, pelas suas características que visam satisfazer às necessidades estabelecidas ou implícitas dos clientes (ISO 8402, 1986 apud AOKLAND, 1994; AMERICAN SOCIETY FOR QUALITY CONTROL apud KOTLER, 1998); vem a idéia de buscar a vantagem competitiva através da qualidade. Tomando-se como verdade que na atualidade a concorrência de mercado basicamente se dá a partir de commodities, e que o que acaba fazendo com que o cliente opte por um produto “A” ou “B”, ou por um serviço “C” ou “D” é como é atendido na empresa, conclui-se que os diferenciais estão nos serviços (TARELHO, 2006), e então busca-se a qualidade em serviços como fator de vantagem competitiva.

Neste ponto de vista, que a qualidade em serviços apresenta-se como importante e relevante para tomada de decisão de compra dos clientes, chega-se a problemática de pesquisa: “Como a qualidade em serviços pode ser usada a favor da vantagem competitiva em organizações?” Então, a fim de responder tal questão, cuja resposta é importante e relevante para a sobrevivência mercadológica nos dias de hoje (FREITAS, 2005), começa-se uma investigação a respeito. Busca-se identificar o que é a qualidade em serviços e o que é vantagem competitiva, para então, como objetivo principal da pesquisa, identificar como a qualidade em serviços pode possibilitar a vantagem competitiva nas organizações.

Sob este contexto, é desenvolvida a pesquisa. Seu objetivo explicativo-analítico, e a coleta de dados se dão em fontes bibliográficas secundárias (livros e trabalhos científicos). São usados procedimentos bibliográficos e técnicas de coleta documental, sendo o tratamento dos mesmos de forma crítico-dissertativa. A análise dos dados é qualitativa, e as argumentações e discussões realizadas são inspiradas no método dedutivo.

As limitações do trabalho estão ligadas a análise da qualidade em serviços como fator de vantagem competitiva, considerando esta qualidade como um julgamento que o cliente faz de um serviço quando ele satisfaz suas expectativas. Ainda que a vantagem competitiva está calcada na oferta de diferenciais e minimização de custos de produtos e serviços. A abordagem da qualidade em serviços é de cunho social/humano (não tecnicista), e o enfoque da articulação do trabalho está em empresas que buscam a sobrevivência de mercado na atualidade.

Por fim, e sob o contexto lançado, o artigo é estruturado em 3 seções exceto a introdução e a conclusão. A primeira identifica a qualidade em serviços, tendo por base que pode ser vista como “a capacidade que uma experiência, ou qualquer outro fator tenha para satisfazer uma necessidade, resolver um problema ou fornecer benefícios a alguém” (ALBRECHT, 1992). E ainda que tem treze dimensões que são usadas pelos

clientes para avaliá-la (SIQUEIRA, 2006). A Segunda identificou que a vantagem competitiva está relacionada à agregação de diferenciais e valores em produtos e serviços (PORTER, 2000). E a terceira, através das dimensões da qualidade em serviços, conduz as argumentações que chegam ao resultado principal da pesquisa.

## 1. QUALIDADE EM SERVIÇOS

A qualidade já vem sendo tratada e discutida desde o início do século XX, sendo agora um dos pilares da vantagem competitiva (FREITAS, 2005). Apresenta “um conceito evolutivo que partiu da *Conformance to requirements* (Crosby) e *Fitness for use* (Juran), e chegou à atualidade (primeira década do século XXI) como a satisfação das reais necessidades dos clientes” (DE LUCA, 2007, p. 179-180). Sob o ponto de vista da qualidade percebida pelos clientes, está baseada nas expectativas, percepções e satisfações dos clientes com os produtos e serviços recebidos.

Quando aplicada a serviços “resultados de atividades entre fornecedor (interno ou externo) e cliente (interno ou externo) que tem por finalidade satisfazer as necessidades dos clientes” (PRAZERES, 1996, p. 370), a qualidade é vista como um diferencial na era do conhecimento. Possibilita que os clientes diferenciem empresas que ofertam produtos e serviços “iguais”. E também que os clientes tomem decisões criteriosas na hora da compra. Ajuda a criar uma seleção de mercado, pois até em empresas de comércio o atendimento ao cliente, que é um serviço, é um fator diferenciador. Quando o cliente percebe que o serviço recebido está melhor do que esperava, ele fica satisfeito. Quando percebe que está muito melhor do esperado, ele fica e cria fidelidade tornando-se leal a empresa (ZEITHAML; PARASURAMAN; BERRY, 1990). Surge um primeiro ponto a vantagem competitiva.

Assim, e tomando por certo que “Se um cliente está satisfeito com um serviço, ele releva a existência de problemas nesse serviço e este serviço é de qualidade para ele. Caso

contrário, ele ressalta a existência de problemas e diz que o serviço não é de qualidade” (DE LUCA, 2007, p. 134) vai-se ao julgamento da qualidade em serviços. Tem-se por certo que o cliente julga esta qualidade através de dimensões, conforme tem-se em Siqueira (2006, p. 120):

- a) Acesso:** A acessibilidade da localização do serviço, incluindo a facilidade de encontrar o ambiente de sua prestação e a clareza do projeto;
- b) Estética:** A extensão em que os componentes do pacote de serviços estão de acordo ou ao agrado do cliente, incluindo a aparência e a atmosfera do ambiente, as instalações, os artigos genuínos e os funcionários;
- c) Limpeza:** A limpeza e a aparência clara e atraente dos componentes tangíveis do pacote de serviços, incluindo o ambiente, as instalações, os bens e o pessoal de contato;
- d) Conforto:** O conforto físico do ambiente e das instalações do serviço;
- e) Flexibilidade:** Uma disposição por parte dos funcionários em alterar ou completar a natureza do serviço segundo as necessidades do cliente;
- f) Disponibilidade:** A disponibilidade das instalações do serviço dos funcionários e dos bens oferecidos ao cliente. No caso do pessoal de contato, isso significa o índice funcionários/clientes e o tempo que cada funcionário dispõe para passar com o cliente individual. No caso da disponibilidade de bens, inclui a quantidade e variedade de produtos disponibilizados ao cliente;
- g) Comunicação:** A habilidade de comunicar o serviço ao cliente de maneira inteligível. Isso inclui a clareza, a totalidade e a precisão da informação verbal e escrita transmitida ao cliente e sua habilidade de ouvi-la e entendê-la;
- h) Competência:** A habilidade, a expertise e o profissionalismo com que o serviço é executado. Isso inclui a adoção de procedimentos corretos, a execução correta das instruções do cliente, o grau de conhecimento

do serviço mostrado pelo pessoal de contato, a entrega de produtos finos, a orientação consistente e a habilidade de fazer bem o trabalho;

- i) Cortesia:** A educação, o respeito e a experiência mostrados pelo pessoal da organização de serviço, principalmente o pessoal de contato. Isso inclui a habilidade dos funcionários em não serem desagradáveis e intrusivos;
- j) Integridade:** A honestidade, a justiça, a imparcialidade e a confiabilidade com que os clientes são tratados no serviço;
- k) Confiabilidade:** A confiabilidade e a consistência do desempenho das instalações, dos produtos e do pessoal da organização de serviço. Isso inclui pontualidade de entrega e manutenção dos acordos com o cliente;
- l) Agilidade:** Velocidade e pontualidade na entrega do serviço. Isso inclui a velocidade da produção e a habilidade em responder prontamente às solicitações do cliente, com tempo de espera mínimo;
- m) Segurança:** Segurança pessoal do cliente e de suas posses enquanto participa ou beneficia-se do processo de serviço. Isso inclui a manutenção da confidencialidade.

E então, através destas dimensões, busca-se verificar como a qualidade em serviços pode colaborar com a vantagem competitiva. Passa-se a identificação da vantagem competitiva.

## 2. VANTAGEM COMPETITIVA

Entenda-se por competitividade empresarial a capacidade da empresa, em seu meio sócio-econômico, obter e manter-se em posição de destaque face a seus concorrentes. (FERRAZ; KUPFER; HAGUENAUER, 1997). E por vantagem competitiva os diferenciais que as empresas oferecem aos seus clientes, em produtos e serviços, e que são valorizados como importantes pelos mesmos (PORTER, 2000). Diante disso e tendo-se em vista que diversas empresas dividem o “mesmo” mercado oferecendo os ‘mesmos’ produtos ou serviços aos

“mesmos” clientes; a pergunta que causa desequilíbrio é: De quem o cliente irá comprar? Parte-se da premissa de que comprará de quem lhe oferecer produtos e serviços com maior “valor” (diferenciais ou pelo menor valor) e então segue-se nessa direção.

Para começar a falar de vantagem competitiva, busca entender-se quais as forças que ameaçam as empresas mercadologicamente. Tais forças foram propostas por Michael Porter, e então designadas como as cinco forças competitivas de Porter. Ele propôs que as cinco forças são: (a) o poder de barganha dos fornecedores, (a) a ameaça de produtos substitutos, (c) o poder de barganha dos clientes, (d) a ameaça dos novos entrantes, e (e) a rivalidade entre concorrentes. (PORTER, 2000)

Analisando estas forças, nota-se que relacionam a empresa com seus fornecedores, clientes e concorrentes, sob a ameaça de produtos substitutos. Se a empresa quer minimizar os seus efeitos maléficos, deve ser analítica e traçar um plano estratégico e de condutas. Não deve ter apenas um ou outro fornecedor, e sim deve estar preocupada em desenvolver novos fornecedores. Não deve se ater a mercados saturados, onde a oferta dos “mesmos” produtos é grande; e sim deve buscar a abertura de novos. Não deve se impressionar com os concorrentes, e sim deve buscar oferecer diferenciais sobre seus produtos e serviços. Não deve temer com os novos entrantes, e sim deve mostrar que seus diferenciais e *know how* são valores importantes.

Assim, sob o contexto apresentado e tendo nos diferenciais e na busca por redução de custos os diferenciais, é que entra a questão da vantagem competitiva. Parte-se da premissa que terá mais vantagem no mercado a empresa que oferecer mais diferenciais aos seus clientes, e então busca-se como a qualidade em serviços pode colaborar com estes diferenciais.

### 3. A QUALIDADE EM SERVIÇOS COMO VANTAGEM COMPETITIVA

Toma-se por certo que os clientes observam a qualidade em serviços através de suas dimensões e, neste sentido, busca-se a análise das mesmas com foco na agregação de valor aos clientes.

Sobre a dimensão acesso, tem-se que o cliente deverá se sentir melhor em uma empresa com seus ambientes identificados por placas de comunicação visual, e sejam de fácil acesso (inclusive para clientes com necessidades especiais).

Com ralação a dimensão estética, diz-se que os ambientes da empresa devem ter aparência agradável e adequada ao público-alvo da mesma. Os funcionários devem apresentar-se adequadamente ao contexto do público alvo e; de forma geral, tudo o que o cliente perceber (em termos de ambiente) deve satisfazer suas expectativas.

A limpeza sugere que os ambientes, os objetos e instrumentos de trabalho, os móveis, as instalações e as roupas dos profissionais devem estar limpas e assim parecerem aos clientes.

Acerca do conforto, os clientes devem percebê-lo nas instalações físicas (poltronas, cadeiras), bem como no que se refere à acústica (sons adequados ao nível do público alvo e as ocasiões) e a iluminação (luzes agradáveis ao ambiente e ao que se destinam).

Sobre a flexibilidade, os serviços oferecidos devem poder ser adaptados às necessidades dos clientes. Não devem ser “engessados”, de maneira que possam ser até responsáveis pela dispensa do cliente.

Abordando a disponibilidade, a empresa deve ter um planejamento adequado para atender seus clientes. Deve ter noção da demanda dos seus serviços e, então, atender os clientes com disponibilidade de recursos físicos, materiais e humanos. Deverão ter salas, equipamentos, materiais e pessoal necessário, e a disposição do cliente por ocasião do atendimento. O cliente poderá ficar com má impressão da

empresa, se tiver que ficar “desocupar” algo na hora de seu atendimento.

A comunicação deve ser clara e não deixar dúvidas aos clientes. Deve sempre ser pensada a fim de facilitar o entendimento por parte dos mesmos. Neste sentido, as propagandas, a publicidade, as placas de comunicação, os documentos (fichas, requisições e afins), e toda a comunicação ao cliente deve prezar pelo seu entendimento fácil e sem deixar dúvidas.

Sobre a competência, os clientes devem observar que os profissionais da empresa sabem têm confiança e certeza do que estão fazendo. Caso percebam ao contrário, poderão até ficar com receio ou medo de serem atendidos. Neste ponto, ressalta-se a necessidade de trabalhar com profissionais qualificados.

Acerca da cortesia, a educação e o respeito são coisas que os clientes percebem e dão valor no atendimento. Assim, faz-se necessário que o pessoal da empresa conheça as características, o perfil e os costumes dos clientes que vão atender. Devem tratá-los com respeito e educação necessárias.

Com relação à honestidade e justiça deveriam ser qualidades inatas da pessoa. Para efeitos de agregação de valor, aos serviços e por parte dos clientes, esta dimensão deve estar explícita. Os clientes devem perceber que os profissionais da empresa os tratam de maneira justa e imparcial.

Sob o foco da confiabilidade, os clientes devem confiar nos profissionais, nos equipamentos e nas instalações da empresa. Logo, a empresa deverá estar sempre com as instalações, equipamentos em condições adequadas ao uso, passando a impressão aos clientes que são confiáveis. Ainda, os profissionais devem estar técnica e humanamente preparados para atender os clientes.

A agilidade agrada todo aquele que está recebendo serviços. Deste modo, os profissionais devem ter habilidades para atender aos clientes. Não devem ficar “se batendo” ou “perdendo tempo” na hora do atendimento. Deverão estar aptos para responder perguntas relativas aos serviços, e devem respeitar os horários marcados com os clientes...

Por fim, sobre a segurança, os clientes devem sentir segurança nas instalações, equipamentos e pessoal que lhes atendem. Devem sentir que não estão correndo risco nenhum na empresa, inclusive com relação aos seus pertences (roubos).

Assim sendo, e analisadas as dimensões da qualidade em serviço, entende-se que pode colaborar com a vantagem agregando valores pelos fatores sugeridos no quadro 1 (resultado principal da pesquisa).

4	Descrição
5	A empresa deve oferecer boa comunicação visual e acessibilidade aos ambientes aos seus clientes.
6	Os ambientes e os profissionais da empresa devem causar uma boa impressão ao cliente
7	As instalações e materiais da empresa devem estar limpos e em ordem para a percepção dos clientes.
8	A empresa deve oferecer conforto aos seus clientes (instalações, acomodações, iluminação, acústica)
9	Os serviços da empresa devem poder ser adaptáveis aos clientes
10	A empresa deverá ter disponibilidade para atender seus clientes (física, material e humana)
	A empresa deve se comunicar com clareza e objetividade com seus clientes (propagandas, publicidades, documentos e afins)
	Os profissionais da empresa devem ser capacitados e estarem bem treinados para atender / tratar com os clientes
	A empresa deve oferecer segurança aos seus clientes (física e de seus pertences)
	A empresa deve ter a política de sempre dizer a verdade ao cliente.

Fonte: Os Autores.

Os dez fatores apresentados no quadro 1 não são os únicos, mas sim alguns dos mais evidentes a situação. Podem ser desdobrados, mas crê-se que da forma conforme apresentados já cumprem com o objetivo geral da pesquisa.

## CONCLUSÕES

Apesar de não esgotar o assunto, o artigo tratou de forma objetivo o proposto e atingiu seus objetivos.

Primeiramente identificou-se que um serviço é de qualidade para um cliente quando ele lhe satisfaz, e que as definições de qualidade em serviços giram ao redor da satisfação do cliente. Ainda que os clientes observam a qualidade em serviços segundo suas 13 dimensões (Acesso, Estética, Limpeza, Conforto, Flexibilidade, Disponibilidade, Comunicação, Competência, Cortesia, Integridade, Confiabilidade, Agilidade e Segurança) e que elas agregam valores e diferenciais aos serviços.

Na seqüência identificou-se que a vantagem competitiva é impulsionada quando se oferecem produtos e serviços com diferenciais e valores agregados aos clientes. Por valor entenda-se características ou diferenciais dos produtos ou serviços que são desejos dos clientes. Os valores agregados são usados pelos clientes no momento da tomada de decisão.

Por fim, e sob o raciocínio de que se qualidade em serviços gera diferenciais nos serviços, e ainda que a vantagem competitiva é facilitada pela oferta de diferenciais em produtos e serviços, descobre-se como a qualidade em serviços pode ser usada a favor da vantagem competitiva. Conclui-se que isto se dá através da observação de condições relacionadas às dimensões da qualidade em serviços, e trabalha-se sobre esta hipótese. Desta conclusão, e através de argumentações e discussões, chegou-se ao resultado principal propondo-se o quadro 1. Este responde à problemática, apontando medidas da qualidade em serviços que favorecem a vantagem competitiva.

Concluída então a pesquisa, e visto que a mesma não buscou esgotar o assunto sugere-se que sejam feitas outras pesquisas sobre o mesmo (com maior exaustão bibliográfica), a fim de verificar os resultados apresentados e aumentar o número de sugestões apresentadas no quadro 1.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBRECHT, Karl. *Revolução nos serviços*. São Paulo: Pioneira, 1992.

CHIOCHETTA, João C.; HATAKEYAMA, Kazuo; LEITE, Magda L. G. *Evolução histórica da indústria brasileira: desafios, oportunidades e formas de gestão*. COBENGE, 2004. Brasília, 14 a 17 de setembro de 2004. Disponível em: <<http://www.pg.utfpr.edu.br/ppgep/ebook/artigos/17.pdf>> Acesso em: 15 jul. 2009.

DE LUCA, Marcelo Alexandre Siqueira. *A gestão da qualidade em processos primários de serviço: uma proposta de ferramenta aplicada ao processamento com pessoas*. 2007. 271 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção e Sistemas) Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, 2007.

FABNOUN, Naceur. *Values underlying continuous improvement*. **The TQM Magazine**, v. 13, n. 6, p. 381-387, 2001.

FARAH JR; Moisés Francisco; SILVA, Christian Luiz da. *Gestão do conhecimento na cadeia produtiva da indústria automobilística na região metropolitana de Curitiba*. Disponível em: <[http://www.fae.edu/pesquisa/pdf/anais\\_fara\\_m\\_silva\\_gestao2.pdf](http://www.fae.edu/pesquisa/pdf/anais_fara_m_silva_gestao2.pdf)> Acesso em: 20 jul. 2009.

FERRAZ, J. C.; KUPFER, D.; HAGUENAUER, L. *Made in Brazil: desafios competitivos para a indústria*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

FREITAS, André Luís Policani. *A qualidade em serviços no contexto da competitividade*. **Revista Produção On line**, v. 5, n. 1, Mar. 2005.

KOTLER, Philip. *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. São Paulo: Atlas, 1998.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. *Qualidade total em serviços: conceitos, exercícios, casos práticos*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MORGAN, Brian S.; SCHIEMANN, William A. *Measuring people and performance: Closing the gaps*. **Quality Progress**, Academic Research Library, 32, 1, p. 47-53, Jan. 1999.

OAKLAND, John S. *Gerenciamento da qualidade total*. Tradução de Adalberto Guedes Pereira. São Paulo: Nobel, 1994.

PORTER, Michael E. *Vantagem competitiva*. 16. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

PRAZERES, Paulo Mundin. *Dicionário de termos da qualidade*. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

SILVA, Raimunda Edna Xavier da; FREITAS, Ana Augusta Ferreira de. *Gerenciando as estratégias de Marketing através do valor do cliente (customer equity)*. ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 22., **Anais..** Curitiba, 23 a 25 de outubro de 2002, ENEGEP 2002.

SIQUEIRA, Daniel Madureira Rodrigues. *Avaliação da qualidade em serviços: uma proposta metodológica*. Florianópolis, 2006. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) Universidade Federal de Santa Catarina.

SOARES, Fabrício; CORRÊA, Valentino. *Serviços 5 estrelas: uma introdução à qualidade nos serviços*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994.

SOUZA, Leonardo Marins de. *A importância do processo de qualidade no auxílio do Marketing*. Disponível em: <<http://www.vezdomestre.edu.br/monopdf/24/leonardo%20marins%20de%20souza.pdf>> Acesso em: 18 jul. 2009.

TARELHO, Fabrício Martinez. *Marketing de relacionamento como estratégia na obtenção de vantagem competitiva nas empresas: uma pesquisa exploratória*. 2006. Dissertação (Mestrado em Gestão de Negócios) Universidade Católica de Santos, Santos, 2006.

ZEITHAML, Valarie A.; PARASURAMAN, A.; BERRY, Leonard L. *Delivering quality service: balancing customer perceptions and expectations*. New York: Free Press, 1990.



# PEDAGOGO EMPREENDEDOR: A Busca na Formação de Competências

Gleyds Silva Domingues\*

## RESUMO

Este artigo tem por finalidade discutir sobre o papel a ser exercido pelo pedagogo empreendedor no contexto de seu trabalho pedagógico, uma vez que neste exercício profissional surgem situações em que a criatividade aparece como uma ferramenta necessária para agir frente às incertezas e aos desafios que se estabelecem no cotidiano de sua ação educativa. Por esta razão, a formação de competências se apresenta como o diferencial do seu agir e pensar, pois é ela a base sintetizadora da sua profissionalidade por apresentar conhecimentos e saberes essenciais que serão mobilizados e requeridos diante da problemática vivida. A formação destas competências torna-se o canal de viabilização da profissionalidade, a qual desenha não somente o perfil desejado, mas a própria identidade a ser constituída no âmbito dos cursos de formação. O enfoque a ser abordado não tem a pretensão de dar finalidade ao estudo desta temática, antes se objetiva a reflexão e a discussão, ponto de partida para novas elaborações e possibilidades de diálogo.

**Palavras-chave:** Formação de competências; Profissionalismo; Atuação profissional

## ABSTRACT

This article aims to discuss about the role of the pedagogue entrepreneur in the context of his pedagogical work, since in this professional work in professional exercise situations appear in which the creativity seems to be a necessary tool to act in face the uncertainty as well as the challenges which are established in the day by day and its educational action. That's the reason why the competences formation present themselves as a differential of their acting and thinking for it is the synthesizer basis of its professionalism by presenting essential knowledge and knowing which are mobilized and required before the experienced problems. The creation of these competences turns the viability of the professionalism, which is drawing not only the desired profile but also the identity itself which will compose in the formation courses range. The approached stress is not supposed to find the final purpose of the study of this theme for new elaborations and possibilities of the dialogue.

**Keywords:** Competences formation; Professionalism, Professional exercise.

---

\* Mestre em Educação, Coordenadora do Curso de Pedagogia das Faculdades OPET

## INTRODUÇÃO

O termo empreendedorismo, muito presente em diferentes contextos sociais apresenta uma característica marcante, necessária e inerente para sua concretização e que está associada diretamente ao ser humano: a atividade criadora. Isso porque, os sentidos contidos nela refletem processos relacionados à imaginação, inovação e transformação de idéias, posturas, linguagens e projeções de caráter individual e coletivo.

Estes processos por sua vez, re-significam o fazer dos homens e as relações que são estabelecidas nos cenários políticos, econômicos, educacionais, sociais e culturais, por este motivo são considerados alvos constantes de redefinição de metas, objetivos, valores e planejamento estratégico.

Tem-se em mente que, o ato de empreender associado à criatividade busca oferecer ao seu agente condições indispensáveis para o pensar diferente diante de uma situação que exige tomada de decisão. Este posicionamento torna-se fruto de ponderações estratégicas definidas como balizadoras da ação humana.

Assim, empreendedorismo não se restringe a apenas um campo de ação e operacionalização, mas a um complexo de saberes, dizeres, fazeres que caracterizam qualquer atividade humana.

Dolabela (1999), apresenta oito caminhos indispensáveis na formação do empreendedor: desenvolvimento do conceito de si; ter um perfil empreendedor; aumento da criatividade; processo visionário, construção de redes relacionais; avaliação das condições; conclusão do plano e capacidade de negociar e apresentar uma idéia.

Neste sentido, a ação empreendedora requer a formação de competências e habilidades imprescindíveis à formação pessoal e profissional do empreendedor. Estas competências podem ser descritas como os saberes-fazeres em ação e que por isto, ocupam lugar próprio no desenvolvimento da profissionalidade.

Diante disto, a referência neste artigo ao pedagogo empreendedor está diretamente associada às competências que delinearão o seu perfil profissional e pessoal. Este perfil sinaliza os objetivos e as pretensões que foram projetadas para que efetive seu papel de sujeito transformador da sociedade, ao mesmo tempo em que apresenta características essenciais a sua atuação nos âmbitos educacionais e de gestão.

Sendo assim, os pontos de discussão apresentados neste trabalho referem-se às seguintes temáticas: empreendedorismo, profissionalidade e formação de competências. Elos essenciais da trama a ser apresentada como ensaio inicial desta construção e constituição do perfil do pedagogo empreendedor.

## **1- EMPREENDEDORISMO: A MARCA DA PROFISSIONALIDADE**

Neste trabalho, a relação a ser estabelecida entre empreendedorismo e profissionalidade parte do entendimento dado a estas duas palavras, o que possibilitará perceber que em seu núcleo está contida a idéia de posicionamento frente à realidade. Isso porque, no exercício de sua profissionalidade o empreendedor revela postura, ou seja, disposição de ação frente a uma situação específica.

Sendo assim, empreendedorismo “é o processo de criar algo novo com valor, dedicando o tempo e o esforço necessários, assumindo os riscos (...) correspondentes e conseqüentes recompensas da satisfação e da independência”. (HISRICH et al, 2009, p.30).

No conceito apresentado percebe-se a idéia de continuidade e inovação de natureza valorativa e que requer dedicação de tempo, esforço e trabalho para se alcançar os objetivos almejados, isto é, os resultados esperados. Isto, porém, não ocorre separado do sujeito empreendedor, mas é um processo que parte dele e da sua organização e para eles retorna, o que lhes confere autonomia no fazer profissional.

Não é a toa que, outra definição dada a empreendedorismo revela como um ato de criação de valor que parte da intenção de uma organização que se materializa na utilização de competências cuja finalidade é a descoberta e o controle de recursos que serão aplicados de forma a dar resultados produtivos. (FIALHO et al, 2007)

Neste sentido, a palavra empreender ganha destaque, pois é a expressão do ato a ser efetivado e que se manifesta na “capacidade de criação, por meio de objetivos e obtenção de resultados positivos. É a materialização de um sonho, de uma imagem mental”. (idem, 2007).

Esta condição possibilita inferir que o nascedouro da ação empreendedora é um ato subjetivo, uma vez que parte de um sonho, de uma idéia, de uma projeção, a qual ganhará corpo e forma no planejamento e execução. Esta instrumentalidade torna-se a expressão maior do sonho pensado e materializado, o que permite afirmar que: empreender é uma atividade essencialmente humana.

Para Dolabela (1999, p.44):

Ser empreendedor não é somente uma questão de acúmulo de conhecimentos, mas a introjeção de valores, atitudes, comportamentos, formas de percepção do mundo e de si mesmo voltados para atividades em que o risco, a capacidade de inovar, perseverar e de conviver com a incerteza são elementos indispensáveis.

Isto revela que, a formação do empreendedor requer uma atitude reflexiva, ativa e interacional consigo mesmo, com a realidade e seus pares. Esta ação reflexiva oportunizará a criação e inovação de idéias, procedimentos e re-elaborações que possibilitam a saída da zona de conforto, diante de uma nova possibilidade.

Esta perspectiva de ação do empreendedor indica a presença de múltiplos contextos e situações, alvo de inovação, e por isto mesmo são passíveis de observação, riscos e nova valoração diante de oportunidades pensadas em um dado momento histórico e, que por este motivo, poderão contribuir

significativamente para a transformação das pessoas, da organização e da sociedade.

Assume-se aqui, que a ação empreendedora está associada à profissionalidade, esta considerada como um “conjunto de competências, habilidades e valores instituídos pela sociedade”. (DOMINGUES, 2007, p.22).

Isso confere a profissionalidade a essência de seu papel, o qual está constituído “na relação dialética entre tudo o que, através dele, se pode divulgar - conhecimentos, habilidades profissionais, competências - e os diferentes contextos práticos”. (KULISZ, 2004, p.19)

A profissionalidade marca-se, então, como a chave que possibilita abrir novos olhares e alternativas sobre a realidade, visto que oportuniza condições de ação para os sujeitos envolvidos no processo de formação profissional e humana, o que envolve destrezas, atitudes, valores e comportamentos manifestos no exercício de sua profissão.

Para Nóvoa (1992), a afirmação da profissionalidade se torna uma questão de natureza política e ética, por isto mesmo deve ser compreendida em um universo complexo de linguagens e significações. Este universo é que possibilitará o tom da ação a ser empreendida pelos sujeitos em prol do contexto em que está inserida a sua prática profissional.

Ao exercer sua profissionalidade o empreendedor desenvolve algumas características básicas para sua atuação profissional, dentre elas destaca-se as apontadas por Dolabela (1999, p.7): “perseverança e tenacidade para vencer obstáculos; o fracasso é visto como um resultado como outro qualquer, pois aprende com os próprios erros; fixa metas para alcançá-las; comprometimento e crença no seu fazer; cultiva a imaginação e aprende a definir visões; traduz seus pensamentos em ações”.

Estas características apresentam competências que se traduzem em saberes e fazeres associados tanto a ação como a tomada de decisão, por este motivo se tornam definidoras da prática e do alcance da ação a ser efetivada na organização em busca da otimização dos seus resultados.

Observa-se que, ao tomar decisões o empreendedor utiliza dos conhecimentos adquiridos e os transforma em possibilidades, ou seja, parte do teórico para o prático, à medida que contextualiza, interdisciplina e traduz os saberes em uma nova ação que inova e supera a condição encontrada.

As competências podem ser entendidas, então, como os pilares da gestão do conhecimento a serem mobilizados pelo sujeito empreendedor. Estes pilares trazem em sua base as aprendizagens necessárias para a atuação em sociedade e que são apresentadas por Delors (2000) em quatro fundamentos: aprender a ser; aprender a conhecer; aprender a fazer e aprender a conviver.

Estes pilares da gestão do conhecimento direcionam tanto o pensar como o fazer. Eles se manifestam nas relações sociais e por isto são traduzidos como saberes a serem experimentados e vividos ao longo da existência. Ainda, apresentam caráter permanente, indissociável e prospectivo. Assim, o que se deseja é a realização destes conhecimentos que serão manifestos nas competências exercidas no âmbito pessoal e profissional. Ao falar em competências não se descarta a presença do sujeito, antes o percebe como o empreendedor que materializa sua profissionalidade mediada por seus conhecimentos e aprendizagens.

## **2- FORMAÇÃO DE COMPETÊNCIAS: O PERFIL DO PEDAGOGO EMPREENDEDOR**

As Diretrizes Curriculares do Curso de Pedagogia (2006) apresentam as competências essenciais à formação e à prática profissional do pedagogo, antes, porém, observa-se a preocupação do documento em delinear o que se espera desta formação e quais os âmbitos em que este irá exercer sua prática profissional. Estes âmbitos podem ser identificados nas seguintes áreas: educacional (escolar); pesquisa e gestão.

O documento, portanto, não reduz o campo de atuação do pedagogo, mas o complexifica, uma vez que há uma abertura para diferentes possibilidades. Isso indica que a formação para dar conta desta exigência deve ao mesmo tempo

subsidiar o futuro pedagogo com conhecimentos associados à docência e as demais áreas apresentadas no texto legal.

Este esclarecimento relacionado ao documento é necessário para que se possa entender o que se busca efetivamente na formação e como isto não está restrito à docência, ao mesmo tempo em que não fica evidenciado como fins da formação as áreas de gestão e pesquisa, embora estas estão referendadas ao longo do texto legal, o que as torna complementares à formação deste profissional, o pedagogo.

Esta falta de especificidade quanto à formação do pedagogo pode indicar que apesar do seu trabalho ser priorizado na docência, esta formação não atua como negação das áreas de gestão e pesquisa, antes podem ser compartilhadas na esfera profissional.

Ao ler nas Diretrizes Curriculares (2006) o perfil do egresso desenhado no artigo 5º. e incisos, verifica-se que as competências podem ser caracterizadas em níveis de atuação pessoal e profissional. Em nível pessoal se encontram as competências associadas a (ao): postura ética; comprometimento político e social; aprendizagem e aperfeiçoamento contínuos. Em nível profissional figuram as competências, associadas ao seu saber e fazer pedagógicos, relacionadas a diferentes linguagens, concepções, metodologias, gestão e organização dos processos, práticas avaliativas, desenvolvimento de aprendizagens significativas, respeito e trabalho com a diversidade e pesquisa.

Esta introdução busca sinalizar que, apesar das competências abrangerem a formação do pedagogo de forma geral, a especificidade deste trabalho é apontar a existência de outros saberes-fazeres que devem ser desenvolvidos numa perspectiva empreendedora. Antes, porém, faz-se necessário situar a definição de competência defendida neste estudo.

Entende-se por competência a capacidade de mobilizar conhecimentos para agir frente a uma situação problema, ou seja, “envolve diversos esquemas de percepção, pensamento, avaliação e ação, que suportam inferências, antecipações, transposições analógicas, generalizações, apreciação de

probabilidades, estabelecimento de um diagnóstico”. (PERRENOUD, 1999, p.24)

Neste sentido, a competência é percebida como um referencial para ação e tomada de decisão, por envolver esquemas que ajudam na compreensão da realidade e ou situação enfrentada. Estes esquemas não podem ser reduzidos a procedimentos padrão, pois a diversidade e a complexidade descartam os modelos e acionam a necessidade de inovação e criação de novos mecanismos que atendam a situação vivida.

Assim, “uma competência mobiliza a totalidade dos conhecimentos anteriormente apresentados, na forma de um esquema complexo de ações em que o indivíduo reflete, avalia, observa, relaciona, age, mobilizando os seus esquemas de percepção, diagnóstico e ação para a resolutividade de uma situação inusitada e real”. (CAMPOS, 2007, p.91)

Nesta direção, o perfil do pedagogo se apresenta como um desafio às instituições formadoras, uma vez que não se busca a padronização de um profissional, mas a construção de competências que facilitarão o exercício de sua prática profissional.

O que se espera deste profissional é que ele tenha a capacidade de ser um empreendedor, isto é, que utilize a criatividade para buscar novas alternativas à situação enfrentada. Para tal, faz-se necessário agir com reflexividade e decidir com urgência diante das incertezas presentes no seu contexto de atuação.

Nesta direção, o perfil do pedagogo empreendedor se evidencia na construção de uma proposta de formação que esteja integrada à realidade e às demandas sociais, políticas e educacionais. Objetiva-se a aproximação entre os conhecimentos sistematizados e o contexto de atuação em que a prática se estabelecerá e esta será movida pela contextualização e interdisciplinaridade presentes nos fundamentos para construção de novos conhecimentos e aprendizagens.

Neste ato de construção, surgem práticas empreendedoras que tentam resgatar o sentido de ser da educação, ou seja, a formação humana baseada em princípios

e valores, que sustentam os ideais de justiça, solidariedade, cidadania e humanização de uma sociedade.

Percebe-se nesta ação que o pedagogo empreendedor busca no interior do seu trabalho criar novos jeitos de fazer com que sua prática seja aprendente da realidade, isto é, é preciso que oportunize mudanças no aprender, fazer, relacionar, inovar e avaliar as ações educativas vivenciadas e produzidas historicamente.

Desta forma, o pedagogo empreendedor é aquele que desenvolve competências imprescindíveis para sua atuação quer no campo da docência ou gestão. Afinal, ele olha a situação e analisa as possibilidades e os limites que podem ser considerados como forças de impacto do seu agir profissional.

O pedagogo empreendedor está acima de tudo comprometido com a ética e por isto se reveste de cautela para decidir sobre uma dada problemática. Ele percebe a realidade como um emaranhado de redes e, que por tal motivo precisa desvendar a lógica de conexão dos fios estabelecida. Nesta ação, utiliza não só os saberes disciplinares, mas uma gama de saberes que lhe ajudam a dar respostas ao problema enfrentado.

Dentre as características fundantes de seu agir está à reflexão para ação, tornando esta o ponto de equilíbrio e criticidade necessária ao desenvolvimento de sua profissionalidade. Por este motivo, o pedagogo empreendedor deve apresentar postura profissional comprometida com a transformação social, percepção aguçada do cenário em que exerce sua prática, tolerância a diversidade e criatividade para responder aos desafios que se apresentam no lócus de sua atuação profissional.

Sendo assim, ao olhar e viver um desafio, não se limita aos sinais evidentes, mas aqueles que estão subjacentes nas situações experimentadas o que requer do pedagogo empreendedor a tessitura de leituras e interpretações dos discursos travados no contexto em que se insere seu trabalho pedagógico.

O caminho para o processo de construção identitária do pedagogo empreendedor está no posicionamento assumido e

na sua capacidade de criar, enfrentar, desestabilizar, desafiar e viabilizar possibilidades concretas do seu fazer pedagógico.

Assim, a formação se estrutura numa perspectiva transformadora, à medida que garante espaço para autonomia e interatividade tão indispensáveis ao trabalho e ao desenvolvimento de sua identidade pessoal e profissional empreendedora.

### **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Neste trabalho foi apresentada a relação entre o empreendedorismo e a formação de competências na constituição do perfil do pedagogo como uma condição necessária para o exercício profissional neste novo século.

Evidenciou-se que a marca essencial do empreendedorismo é a atividade criadora, o que permite a inovação, a transformação de modelos e a saída da zona de conforto. Em seguida, foram alistadas as características essenciais ao empreendedor e que reforçam a necessidade de prospecção para ação.

Ao relacionar o perfil do pedagogo com a formação de competências e o empreendedorismo buscou-se a constituição de sua identidade profissional que tem como ponto de partida a necessidade de agir na urgência e enfrentar os desafios e as incertezas de uma realidade complexa.

Afinal, o pedagogo empreendedor não é aquele que reproduz discursos e práticas, mas o que cria possibilidades concretas e significativas para seu contexto, isto significa que, sua ação não se contenta com uma postura de acomodação e conformismo. Antes, sua força de trabalho está na superação e na inovação cujo sentido é dar visibilidade a missão educacional e institucional na qual se insere a sua prática educativa.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. *Diretrizes Curriculares para o Curso de Pedagogia*. Brasil: CNE, 2006.

CAMPOS, C.M. *Saberes Docentes e Autonomia dos Professores*. RJ: Vozes, 2007.

DELORS, J. *Educação um tesouro a descobrir*. SP: Cortez, 2000.

DOLABELA, F. *Oficina do empreendedor: a metodologia do ensino que ajuda a transformar conhecimento em riqueza*. SP: Cultura Editores Associados, 1999.

DOMINGUES, G.S. *Concepções de investigação-ação na formação inicial de professores*. 2007, 135 p (Dissertação de Mestrado). Programa de Pós Graduação em Educação, Universidade Metodista de Piracicaba: SP, 2007.

FIALHO, F.A; MONTIBELLER FILHO, G; MITIDIERI, T.C. *Empreendedorismo na era do conhecimento*. Florianópolis: Visual Books, 2007.

HISRICH, R.D; PETERS, R.D; SHEPHERD, D.A. *Empreendedorismo*. Porto Alegre: Bookman, 2009.

KULISZ, B. *Professores em cena: o que faz a diferença?* Porto Alegre: Mediação, 2004.

NÓVOA, A (org.). *Os professores e sua formação*. Lisboa: Dom Quixote, 1992.

PERRENOUD, P.P. *Construir as Competências desde a escola*. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 1999.



# EMPREENDEDORISMO, UMA REVISÃO SOBRE O TEMA

Fabio Mello Fagundes\*  
Marcelo Mello Fagundes\*\*

## RESUMO

Empreendedorismo é um processo dinâmico que está diretamente ligado à prosperidade das nações, (FARAH, 2008). Neste contexto, discutir empreendedorismo torna-se totalmente atual e relevante, principalmente no Brasil, que possui taxas altíssimas de empreendedorismo e ao mesmo tempo um índice alarmante de empresas fechando suas operações em um período muito curto. Como Aidar (2007) menciona, ter a idéia de um novo negócio é relativamente simples, difícil é transformá-la em oportunidade de negócios. Além disso, entre a idéia e de fato desenvolvê-la há um processo empreendedor que, se bem desenvolvido, aumenta a possibilidade de sucesso, incluindo principalmente o desenvolvimento de um plano de negócios e a compreensão das forças externas à organização. Este artigo tem o objetivo de revisar o tema empreendedorismo, por meio de revisão bibliográfica, como ferramenta de apoio e aumento das chances de sucesso de uma nova empresa.

Palavras-chave: Empreendedorismo; negócio; inovação.

## ABSTRACT

Entrepreneurship is a dynamic process related to prosperous nations (FARAH, 2008). Based on this context, entrepreneurship has become an actual and relevant subject, mainly in Brazil, where there are high taxes over entrepreneurship and in the same way it is present an alarming index of companies closing in a small period. Aidar (2007) says that idealizing a new business is easy, although it is difficult to turn the idea into a business opportunity. By the way, between the idea and its development, there is an entrepreneurship process that, while well developed, increases the possibility of success, mainly including the development of a business plan and the comprehension of organization external forces. The objective of this article is reviewing entrepreneurship subject, by bibliographic review, as a tool for increasing success opportunities in a new company development.

Keywords: Entrepreneurship; business; Innovation.

---

\* Mestre em Administração, Pós-Graduado em Gestão da Tecnologia da Informação, Graduado em Bacharelado em Sistemas de Informação. Professor da Faculdades Opet.

\*\* Acadêmico do curso de Direito da Fundação de Estudos Sociais do Paraná.

## INTRODUÇÃO

A atividade empreendedora é um processo dinâmico que está diretamente ligada à prosperidade das nações, processo pelo qual pode gerar riquezas capaz de provocar profundas transformações sociais, políticas, culturais e econômicas (FARAH, 2008). Neste contexto, discutir empreendedorismo torna-se totalmente atual e relevante. Principalmente quando se trata de empreendedorismo em um país como o Brasil, que possui taxas altíssimas de empreendedorismo e ao mesmo tempo um índice alarmante de empresas fechando suas operações em um período tão curto.

Como Aidar (2007) menciona, ter a idéia de um novo negócio é relativamente simples, difícil é transformá-la em oportunidade de negócios. Mas entre ter a idéia e de fato desenvolvê-la há um processo de desenvolvimento de negócios, conhecido como processo empreendedor, que se bem desenvolvido aumenta a possibilidade de sucesso, isto inclui principalmente o desenvolvimento de um plano de negócios.

O ambiente externo à organização é de importante análise por parte do empreendedor, pois as mudanças são constantes, e a organização deve adequar-se. Essa teoria vem da biologia tratando adaptação ao ambiente, paralelo relacionado à *Teoria da evolução das espécies* de Darwin. A não adequação às mudanças ambientais pode levar o empreendimento ao insucesso.

Este artigo tem o objetivo de revisar o tema empreendedorismo, por meio de revisão bibliográfica, como uma ferramenta de apoio a pesquisadores, estudantes e principalmente empreendedores. Fazendo com que, com a compreensão dos fatores relacionados ao empreendedorismo, as chances de sucesso sejam aumentadas.

## EMPREENDEDOR E EMPREENDEDORISMO: DEFINIÇÕES, CONCEITOS E MITOS

A definição de empreendedor surgiu no decorrer do tempo, à medida que a estrutura econômica mundial mudava

e tornava-se mais complexa. Desde seu início, na Idade Média, quando era usada para se referir a ocupações específicas, a noção de empreendedor foi refinada e ampliada, passando a incluir conceitos relacionados com a pessoa, em vez de com sua ocupação. Os riscos, a inovação e a criação de riqueza são exemplos dos critérios desenvolvidos à medida que evoluía o estudo da criação de novos negócios. Neste texto, o empreendedorismo é definido como processo de criar algo novo com valor, dedicando-se o tempo e o esforço necessários, assumindo os correspondentes riscos financeiros, psicológicos e sociais, e recebendo as recompensas conseqüentes da satisfação e da independência pessoal e econômica (HISRICH, 2009).

A idéia de um empreendimento surge da observação, da percepção e análise de atividades, tendências e desenvolvimentos, na cultura, na sociedade, nos hábitos sociais e de consumo. As oportunidades detectadas ou visualizadas, racional ou intuitivamente, das necessidades e das demandas prováveis, atuais e futuras, e necessidades não atendidas definem a idéia do empreendedorismo (BERNANRDI, 2009).

Há diversas definições sobre empreendedorismo desde a idade média. Conforme Quadro 1. Contudo a definição que talvez mais reflita o que é empreendedorismo é a definição de Joseph Schumpeter (1949) *apud* Dornelas (2008, p. 15): "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."

QUADRO 1 – Definições de empreendedorismo e empreendedor

Autor	Definição
Cantillon (1755)	Empreendedores como auto-empregados que se ajustam ao risco, quando o retorno é incerto. Especulador.
Say (1821)	Indivíduo que combina recursos diversos.
Knight (1921)	Indivíduo que toma decisões em condições de incertezas.
Dominguez (2002)	Para Marx, o empreendedor não existe; apenas o capitalista. Os economistas neoclássicos ignoram-no.
Schumpeter (1934)	Indivíduo que inova, motor da economia capitalista.
McClelland (1961)	Controla meios de produção e produz mais que consome.
Drucker (1969)	Alguém que procura maximizar as oportunidades.
Hayeck (1974)	Captador e utilizador de informações, que lhe permite encontrar oportunidades. Chave para o desenvolvimento.
Liles (1974)	Nem toda pessoa que cria uma empresa é empreendedora. O empreendedor inova, identifica e cria oportunidades.
Casson (1982)	Lida com recursos escassos e sabe discernir.
Kirzner (1982)	Faz arbitragem de informação imperfeita.
Carland et al. (1984)	Fazem a distinção entre empreendedor e dono de PME, baseando-se no caráter inovador do empreendedor, que visa o lucro, ao passo que o dono de PME visa objetivos pessoais.
Stevenson e Gumpert (1985)	Persegue oportunidade sem se deixar limitar pelos recursos que controla.
Bracker, Keats e Pearson (1988)	Similar a abordagem de Carland et al. (1984), com a introdução da ideia de gestão estratégica por parte do empreendedor.
Bareto (1989)	Coordena, arbitra, inova e suporta a incerteza.
Gartner (1989)	A criação de organizações distingue o empreendedorismo de outras disciplinas, sendo este a criação de organizações. O empreendedorismo termina quando o estágio de criação de empresas acaba.
Stewart (1991)	Baseado em perspectivas antropológicas, econômicas e estratégicas, o empreendedorismo é produto da criação, através da inovação.
Davidsson (1991)	Empreendedorismo é gradual e pode manifestar-se de diversas formas: <i>start-up</i> , crescimento, inovação etc.
Bygrave e Hofer (1991)	Um empreendedor é alguém que se apercebe de uma oportunidade e cria uma organização para persegui-la.
Krueger, Jr e Brazeal (1994)	Empreendedorismo é a busca de oportunidades independente dos recursos disponíveis. Empreendedor é aquele que se vê como perseguindo essas oportunidades.
Palich e Bagby (1995)	Economistas tendem a adotar a definição de Schumpeter. <i>Corporate executives</i> vêm o empreendedor como gestores de PME, incapazes de dirigirem empresas maiores.
Westhead e Wright (1999)	Distinguem entre empreendedor ocasional, empreendedor em série e empreendedor que constrói um portfólio de negócios.
Anderson (2000)	As qualidades do empreendedor são a capacidade de ver novas combinações, vontade de agir e desenvolver estas combinações, a visão de que interessa agir de acordo com a visão pessoal do que com cálculos racionais e a capacidade de convencer os outros.
Henderson (2002)	O empreendedorismo é descobrir e desenvolver oportunidades de criar valor através da inovação.

Fonte: Gaspar (2003) *apud* Boava e Macedo (2006).

Outro ponto diretamente ligado à própria definição de empreendedorismo é a personalidade empreendedora. Farah (2008) define personalidade empreendedora como alguém capaz de transformar a condição mais significativa numa excepcional oportunidade. O empreendedor é o visionário dentro de nós. O sonhador. A energia por trás de toda atividade humana. A imaginação vive o futuro. O catalisador das mudanças. O empreendedor vive o futuro, nunca do passado, raramente o presente.

Na literatura empreendedorismo teve diferentes visões dos pesquisadores relacionados ao tema, conforme demonstra o Quadro 2.

QUADRO 2 – Diferentes visões sobre o empreendedor

Pesquisadores	Visão sobre o Empreendedor
Economistas	São inovadores e podem ser vistos como forças direcionadoras de desenvolvimento.
Comportamentalistas	Criativos, persistentes e líderes.
Engenheiros e Especialistas em Gerenciamento de Operações	Bons distribuidores e coordenadores de recursos.
Especialistas em Finanças	Capazes de calcular e medir riscos.
Especialistas em Gerenciamento	São organizadores competentes de suas atividades e recursos, desembaraçados e visionários.
Especialistas da Área de Marketing	Pessoas que identificam oportunidades, se diferenciam dos outros e possuem o pensamento voltado para o consumidor.

Fonte: Filion (1999).

Existem várias circunstâncias que dão origem a um empreendimento e ao surgimento de um empreendedor, conforme Quadro 3.

QUADRO 3 – Surgimento dos empreendedores

O empreendedor Nato	Personalização integral do empreendedor que, normalmente, desde cedo, por motivos próprios ou influências familiares, demonstra traços de personalidade comuns de um empreendedor.
O herdeiro	Podendo ou não possuir as características do empreendedor. Se for empreendedor por afinidade e vocação, dá continuidade ao empreendimento em que se encontra desde cedo. Não tendo características empreendedoras, pode vir a ser um problema para continuidade da empresa.
O funcionário de empresa	Podendo possuir características empreendedoras, sente ao longo do tempo falta de reconhecimento ou falta de interesse por suas idéias. Frustrado, em algum momento pode partir para um negócio próprio.
Excelentes técnicos	Com características de empreendedor, dispõe do conhecimento, de <i>know-how</i> sobre algum produto ou serviço e, possuidor de experiência no ramo, decide iniciar um negócio próprio.
Vendedores	Usualmente, entusiasmados pela dinâmica de suas funções cotidianas, como conhecem o mercado e têm experiência do ramo, iniciam negócio próprio em indústria, comércio ou serviços.
Opção de emprego	Empreendimento visto como uma opção de emprego, pode ser finalizada ao encontrar outra possibilidade de recolocação no mercado.
Desenvolvimento paralelo	O funcionário, como alternativa futura, tendo características empreendedoras, estrutura-se entre amigos ou familiares e desenvolve um negócio derivado de sua experiência ou não, ou associa-se a outro ramo de atividades como sócio capitalista.
Aposentadoria	Com experiência adquirida, e devido a idade precoce com que o mercado marginaliza as pessoas, inicia um negócio próprio, usualmente em comércio ou serviços, se não é oriundo da área de vendas ou produção.

Fonte: Adaptado Bernardi, 2009.

Conforme Dornelas (2009) em qualquer definição de empreendedorismo encontra-se, pelo menos, os seguintes aspectos referentes ao empreendedor:

1. Tem iniciativa para criar um negócio e paixão pelo que faz;
2. Utiliza os recursos disponíveis de forma criativa, transformando o ambiente social e econômico onde vive;
3. Aceita assumir os riscos calculados e a possibilidade de fracassar.

Muitos mitos são atribuídos aos empreendedores, Dornelas (2008) elenca mitos e realidades sobre os empreendedores.

*Mito 1: Empreendedores são natos, nascem para o sucesso*

Realidade:

§ Enquanto a maioria dos empreendedores nasce com certo nível de inteligência, empreendedores de sucesso acumulam habilidades relevantes, experiências e contatos com o passar dos anos;

§ A capacidade de ter visão e perseguir oportunidades aprimora-se com o tempo.

*Mito 2: Empreendedores são “jogadores” que assumem riscos altíssimos*

Realidade:

§ Tomam riscos calculados;

§ Evitam riscos desnecessários;

§ Compartilham o risco com outros;

§ Dividem o risco em “partes menores”.

O empreendedor pode ser um membro de uma organização já existente, conhecido também como *empreendedor corporativo ou intra-empreendedor*, (DORNELAS, 2003). A importância do empreendedorismo dentro das organizações está diretamente relacionada com sua própria existência, ou seja, para que uma empresa sobreviva, não basta sistematizar a inovação em processo e produto, é preciso sistematizar a inovação em negócios. (SEIFFERT, 2008).

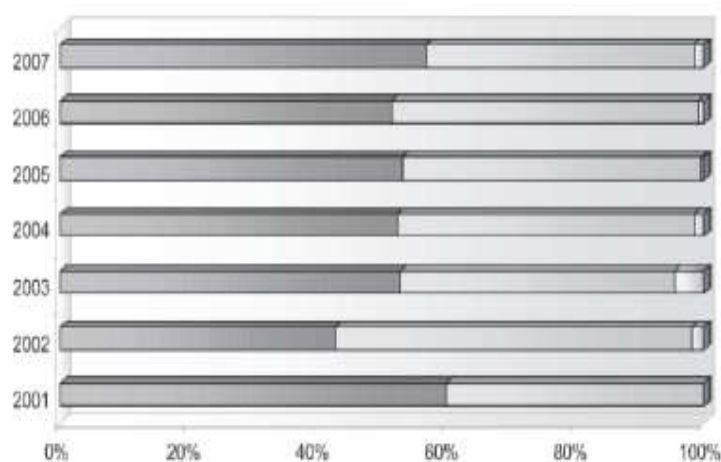
## **EMPREENDEDORISMO NO BRASIL**

O Brasil se mantém entre os países mais empreendedores do mundo, está em 9º lugar entre dos 42 países participantes da pesquisa *Global Entrepreneurship Monitor 2007* (GEM, 2008). Contudo a mortalidade das empresas Brasileiras apresenta índices muito altos, as Micros e Pequenas Empresas (MPes), por exemplo, metade destas fecha antes de completar

dois anos de operações, 57% não passam do terceiro ano e 60%, do quarto ano de existência (SEBRAE, 2007).

Conforme o relatório GEM (2008), no Brasil é notório a desigualdade social, embora tenha apresentado melhora em tempos recentes, ainda é uma das maiores desigualdades do mundo. A participação de empreendedores por oportunidade vem crescendo nos últimos anos, o que sinaliza o ambiente econômico favorável. A figura 1 demonstra que após os problemas na economia mundial em 2001, inclusive a brasileira, o empreendedorismo por oportunidade após 2003 vem crescendo no Brasil. Contudo, o número de empreendimentos por necessidade ainda é muito alto, 43% de toda população de empreendedores do Brasil.

FIGURA 1 – Evolução das proporções de empreendedores por motivação – Brasil, 2001-2007.



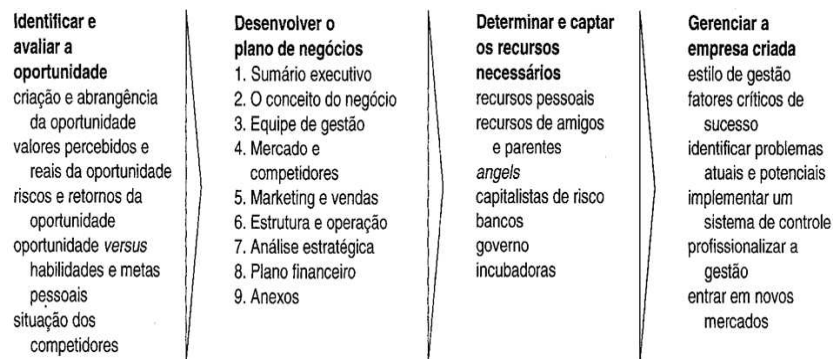
Fonte: *Global Entrepreneurship Monitor 2007* (GEM), 2008.

## O PROCESSO EMPREENDEDOR

Ter a idéia de um novo negócio é relativamente simples, difícil é transformá-la em oportunidade de negócios. Esse pensamento, tão presente nos estudos de empreendedorismo, reflete claramente a razão fundamental pela qual tantos novos negócios não conseguem decolar. (AIDAR, 2007, p. 29).

Muito se fala sobre as etapas para o desenvolvimento de um empreendimento, sabe-se contudo, que algumas etapas não podem faltar para se ter maior segurança neste desenvolvimento de um novo negócio. A primeira etapa é a identificação e avaliação de uma oportunidade, ou seja, muitas idéias passam na cabeça de todas as pessoas, contudo, deve-se fazer uma análise inicial sobre riscos e retornos, oportunidade *versus* metas pessoais, na decisão de escolher idéias que sejam promissoras. A segunda etapa é o desenvolvimento do plano de negócios, onde se faz um estudo estruturado sobre a viabilidade do empreendimento. A terceira etapa concentra-se na captação de recursos, por meio de agências de fomento, *angels* (investidores) e outros. Como não poderia faltar, após a empresa aberta, é de fundamental importância o gerenciamento. O processo empreendedor pode ser definido pela seguinte seqüência definida por Hisrich (2009) na figura 2.

FIGURA 2 – O processo empreendedor



Fonte: Hisrich, 2009.

## AMBIENTE EXTERNO E OS MOTIVOS DE FALÊNCIA

Ambiente no contexto da administração, está diretamente relacionado a fatores externos que podem gerar influências que afetam a organização e seu desenvolvimento. Isto envolve: clientes, concorrentes, fornecedores, novos-entrantes, economia, cultura, política, entre outros. O ambiente externo

à organização é um ponto de análise aos empreendedores. Fagundes (2009a), fala sobre ambiente:

A adaptação ao ambiente é algo bastante discutido desde o paralelo com a **Teoria da evolução das espécies** de Darwin. Contudo com a quantidade de empresas fechando as operações tão cedo, faz com que esta discussão seja de grande importância. (FAGUNDES, 2009a).

Fagundes (2008, 2009a, 2009b) identificou as pressões ambientais mais impactantes para as MPÉs industriais paranaenses, que são tecnologia, concorrência e hábitos do consumidor. Identificou claramente um enorme crescimento da tecnologia como fator de pressão ambiental, e também um decréscimo das variáveis governo e fornecedores em relação a outros estudos.

São diversas as causas de falhas nos negócios, no quadro 4, estão apresentados as mais comuns, conforme Chiavenato (2008).

QUADRO 4 – As causas mais comuns de falha nos negócios

Fatores econômicos – 72%	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Incompetência do empreendedor</li><li>▪ Falta de experiência de campo</li><li>▪ Falta de experiência gerencial</li><li>▪ Experiência desequilibrada</li></ul>
Inexperiência – 20%	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Lucros insuficientes</li><li>▪ Juros elevados</li><li>▪ Perda de mercado</li><li>▪ Mercado consumidor restrito</li><li>▪ Nenhuma viabilidade futura</li></ul>
Vendas insuficientes – 11%	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Fraca competitividade</li><li>▪ Recessão econômica</li><li>▪ Vendas insuficientes</li><li>▪ Dificuldade de estoque</li><li>▪ Localização inadequada</li></ul>
Despesas excessivas – 8%	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Dívidas e cargas demasiadas</li><li>▪ Despesas operacionais elevadas</li></ul>
Outras causas – 3%	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Negligência</li><li>▪ Capital insuficiente</li><li>▪ Clientes insatisfeitos</li><li>▪ Fraudes</li><li>▪ Ativos insuficientes</li></ul>

Fonte: Chiavenato, 2008.

## CONCLUSÃO

Muitas definições sobre empreendedorismo foram criadas ao longo do tempo desde a idade média, contudo alguns pontos são bem marcantes em diversas delas, como a aceitação em assumir riscos e a identificação de oportunidades.

É notória a importância do empreendedorismo nos dias atuais, contudo, para que o sucesso das organizações seja concretizado, há a necessidade de uma maior compreensão do processo empreendedor, ou processo de desenvolvimento de um negócio. Em um país como o Brasil isto é bem latente, pois o índice de empreendedorismo é altíssimo ao mesmo tempo em que muitas empresas não passam de dois anos de operações. Outra característica marcante do empreendedorismo brasileiro é o alto índice de empreendedorismo por necessidade, ainda presente nos dias atuais. O processo empreendedor tem como ponto de bastante sensibilidade o plano de negócio, que dá a base para a análise de um empreendimento.

O ambiente externo à organização é de importante análise por parte do empreendedor, pois as mudanças são constantes, e a organização deve adequar-se. Essa teoria vem da biologia tratando adaptação ao ambiente, paralelo relacionado à *Teoria da evolução das espécies* de Darwin. A não adequação as mudanças ambientais pode levar o empreendimento ao insucesso. Conforme Fagundes (2008, 2009a, 2009b) as pressões ambientais mais impactantes para as MPEs industriais paranaenses são tecnologia, concorrência e hábitos do consumidor. O que pode servir como mais uma informação para a análise do empreendedor.

Outro ponto de bastante relevância está nas causas mais comuns de falhas nos negócios apontado por Chiavenato (2008), onde ele identifica fatores nomeados econômicos como 72% do fechamento dos novos negócios. Estes fatores econômicos compreendem: incompetência do empreendedor; falta de experiência de campo; falta de experiência gerencial e experiência desequilibrada.

Espera-se que esta revisão sobre o tema empreendedorismo sirva como mais uma ferramenta de apoio a pesquisadores, estudantes e empreendedores na busca da compreensão deste fenômeno.

## REFERÊNCIAS

AIDAR, Marcelo Marinho. *Empreendedorismo*. São Paulo: Thomson Learning, 2007

BARON, Robert A. *Empreendedorismo: uma visão do processo*. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

BERNARDI, Luiz Antonio. *Manual de empreendedorismo e gestão: fundamentos, estratégias e dinâmicos*. São Paulo: Atlas, 2009.

BOAVA, Diego Luiz Teixeira; MACEDO, Fernanda Maria Felício. *Estudo sobre a essência do empreendedorismo*. Salvador: Enanpad, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. *Empreendedorismo: Dando asas ao espírito empreendedor*. São Paulo: Saraiva, 2008.

DORNELAS, Jose Carlos Assis. *Empreendedorismo: Transformando Idéias em Negócios*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2ed, 2008.

DORNELAS, José Carlos Assis. *Empreendedorismo corporativo: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar em organizações estabelecidas*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

FAGUNDES, Fabio Mello. *Ambiente estratégia e desempenho em micro e pequenas empresas*. Dissertação de mestrado, orientador: Fernando Antonio Prado Gimenez. Universidade Positivo, 2008.

\_\_\_\_\_. *Pressões ambientais das micro e pequenas empresas*.  
Revista eletrônica Opet. Ed. Jan/Jul 2009a.

FAGUNDES, Fabio Mello; GIMENEZ, Fernando Antonio Prado.  
*Ambiente estratégia e desempenho em micro e pequenas  
empresas*. São Paulo: Enanpad, 2009b.

FARAH, Osvaldo Elias; CAVALCANTI, Marly; MARCONDES,  
Luciana Passos. *Empreendedorismo Estratégico: criação e  
gestão de pequenas empresas*. São Paulo: Cengage Learning,  
2008.

FILION, Louis J. *Empreendedorismo: empreendedores e  
proprietários-gerentes de pequenos negócios*. RAUSP, São Paulo  
v.34, n.2, p.05-28, abril/junho 1999.

GEM 2007 – *Empreendedorismo no Brasil - Relatório Global  
Entrepreneurship Monitor*. Curitiba: Editora IBQP-PR, 2008.

HISRICH, Robert D; PETERS, Michael P; SHEPHERD, Dean A.  
*Empreendedorismo*. Tradução Teresa Felix de Souza. 7ed. Porto  
Alegre: Bookman, 2009.

MENDES, Jerônimo. *Manual do empreendedor: como construir  
um empreendimento de sucesso*. São Paulo: Atlas, 2009.

SEIFFERT, Peter Quadros. *Empreendendo novos negócios em  
corporações: estratégias, processo e melhores práticas*. São Paulo:  
Atlas, 2008.



# EMPREENDEDORISMO E A INFORMAÇÃO – UMA NECESSIDADE

Adolfo Santos Turbay\*

## RESUMO

A palavra Empreendedorismo sempre nos leva a pensar em alguém que está investindo ou criando a sua própria empresa. Isto até pode ser verdade, em parte, visto que o conceito nos leva a crer que isso seja seu verdadeiro significado. Podemos ampliar, ou ressignificar o conceito, dizendo que empreendedor é toda pessoa capaz de gerar resultados efetivos em qualquer área da atividade humana. É a pessoa que faz acontecer. Mas só podemos efetivamente nos tornar um empreendedor, se juntos tivermos a principal ferramenta de seu sucesso. Seja como empresário, dona de casa, estudante, artista, professor, diretor, gerente, funcionário, entre outros. E esta ferramenta é a informação. Neste artigo vamos discutir esta dicotomia necessária.

**Palavras-chave:** Empreendedorismo; Informação.

## ABSTRACT

The word Entrepreneurship always leads us to think of someone who is investing or creating their own business. This may well be true, in part because the concept leads us to believe that this is its true meaning. We can extend, or re the concept, saying that every person is enterprise capable of generating effective results in any area of human activity. It is the person that is happening. But we can only really become an entrepreneur in if together we have the main tool for their success. Whatever businessman, housewife, student, artist, teacher, director, manager, official, among others. And this tool is information. In this article we will discuss this dichotomy necessary.

**Keywords:** Entrepreneurship; Information.

---

\* Formado em Engenharia de Sistemas pela Universidade Estadual de Maringá, Bioterapia Pela UNIABEL, Pós-graduado em Informática no Ensino e Web Desig pela CIPPEX.

## INTRODUÇÃO

Empreendedorismo popularizou-se a partir da década de 90 no Brasil. Mesmo sendo um conceito subjetivo, faz nos pensar que é conhecido por todos, mas não definido. Sua subjetividade se deve ao fato de ter diferentes concepções ainda não consolidadas e pela sua própria natureza: a de ser ainda uma novidade.

Seu crescimento e disseminação nos meios acadêmicos devem-se principalmente ao processo de privatização das grandes estatais e a abertura do mercado interno para a concorrência externa. Isto sem contar no crescente processo de desemprego, que assola o País.

Em busca de um direcionamento, ou de um norte, que sustente a grande epopéia desses novos empreendedores, que possam ajudar a si próprios e ao País, no seu crescimento e prosperidade, gerando possibilidade de trabalhos, renda, investimentos, é que vamos propor neste artigo, fazendo algumas revisões bibliográficas. Alertando para a importância de fazer empreendedorismo com a informação, pois sem esta, invariavelmente, qualquer empreendedor irá enfrentar problemas, percalços, dificuldades, para implementar suas idéias e obter sucesso em qualquer empreendimento.

## PERFIL DO EMPREENDEDOR

Um empreendedor destaca-se da pessoa comum por possuir algumas habilidades técnicas, gerenciais e algumas características pessoais. No campo técnico, deve ser capaz de captar informações, ter o dom da oratória, liderança, trabalhar em equipe, dentre outros fatores. As habilidades gerenciais fazem com que o empreendedor saiba lidar com marketing, finanças, logística, produção, tomada de decisão e negociação. Deve possuir como características pessoais, disciplina, persistência, habilidade de correr riscos, inovar, e outras características inerentes a este indivíduo (DORNELAS, 2001 apud PREVIDELLI, 2006, p.23).

São eles, os empreendedores, que dominam, hoje, o mundo empresarial e dos negócios, isto é, são eles que identificam as melhores oportunidades e sabem como aproveitá-las. Por isso, antes de iniciar qualquer atividade, esses empreendedores cada vez mais são levados a pensar bem sobre os vários fatores que envolvem seu negócio e realizar um planejamento bem detalhado. O Plano de Negócios deve ser a ferramenta preferida dos empreendedores, pois se mostra muito eficiente no estudo da viabilidade de um empreendimento. O mais importante aspecto de influência do empreendedor na competitividade da empresa está na sua capacidade de inovar, de buscar um diferencial, sempre através do planejamento adequado, da elaboração de estratégias e da execução de ações, a partir de metas estabelecidas. Em suma, obter o máximo de informação possível.

Assim é possível se ter uma visão de futuro e pontuar com clareza os caminhos que se quer chegar. É com este espírito, e de posse das informações necessárias e precisas, que o empreendedor é capaz de manter uma empresa competitiva e lucrativa e colaboradores motivados e produtivos.

## **NEGÓCIO PRÓPRIO – QUAL O MOTIVO?**

A vontade de ganhar muito dinheiro, mais do que seria possível na condição de empregado; desejo de sair da rotina e levar suas próprias idéias adiante; vontade de ser seu próprio patrão e não ter de dar satisfações sobre seus atos; a necessidade de provar a si e aos outros de que é capaz de realizar um empreendimento e o desejo de desenvolver algo que traga benefícios, não só para si, mas para a sociedade, são, sem dúvida nenhuma, os motivos que levam as pessoas a terem seus próprios negócios. Acrescidos de particularidades próprias, inerente a cada pessoa, cada empreendedor tem nesses motivos o seu ponto de partida. Atrelados a esses motivos, é que se observou que, aparentemente, a maioria das empresas de sucesso foi iniciada por empreendedores motivados pela vontade de ganhar muito dinheiro e, em alguns casos, pelo desejo de sair da rotina a que estavam submetidos.

## **O CUSTO PARA DESENVOLVER UM PERFIL EMPREENDEDOR**

Para se tornar um empreendedor, precisa pensar em muitas variantes, além daquela de se ganhar muito dinheiro, tornar-se independente e realizar-se. Pois existe aí, um custo e muitos não estão dispostos a pagar. É preciso esquecer, por exemplo, uma semana de trabalho de 40 horas, de segunda a sexta, das 8 às 18 horas e com duas horas para o almoço. Normalmente, o empreendedor, mesmo aquele muito bem-sucedido, trabalha de 12 a 16 horas por dia, não raro sete dias por semana. Ele sabe o valor do seu tempo e procura utilizá-lo trabalhando arduamente para alcançar seus objetivos.

Daí decorre que, a preocupação com a qualidade de vida é um processo que deve ser levado em conta e em consideração, visto que normalmente, quem investe muitas horas em trabalho sacrifica muitos aspectos de sua vida, principalmente o lazer e a família. O preço da independência econômica pode ser muito alto. Para muitos, alto demais. Mas para poucos, vale a pena arriscar.

### **EMPREENDEDOR – SUA FORMAÇÃO E CARACTERÍSTICAS**

Para se tornar um empreendedor, necessariamente não precisa nascer com as características necessárias, isto é, ser um empreendedor nato. Pois sendo um ser social, influenciado pelo meio em que vive, o empreendedor pode se formar por vários fatores, tais como influência familiar, estudo, formação e prática. Para Dolabella (1999, p. 12), para se aprender a empreender, faz-se necessário um comportamento proativo do indivíduo, o qual deve desejar “aprender a pensar e agir por conta própria, com criatividade, liderança e visão de futuro, para inovar e ocupar o seu espaço no mercado, transformando esse ato também em prazer e emoção”.

Essas ações, a de se transformar em empreendedor, podem ser desenvolvidas por duas características, quais sejam: A primeira é a natureza da ação, caracterizada por buscar fazer algo inovador ou diferente do que já é feito. Neste ponto, o

empreendedorismo está ligado diretamente às modificações de processos (ou de produtos). E a segunda é a falta ou inexistência de controle sobre as formas de execução e recursos necessários para se desenvolver a ação desejada, liberdade de ação.

Isso não significa que todas as ações de mudanças são empreendedoras. Será se, ambos os quesitos estiverem presentes. Da mesma forma, nem todas as ações desenvolvidas, com risco, sem controle dos processos são ações empreendedoras, pois nem sempre são ações inovadoras.

Filon (1999), estabelece um modelo com quatro fatores fundamentais para que uma ação seja empreendedora (visão, energia, liderança e relações), visando à formação do profissional empreendedor. Destacam-se como principal característica as relações, a qual, segundo o autor, se obtém os conhecimentos fundamentais e necessários dentro de uma estrutura de mercado: as informações necessárias para a tomada de decisões e o conhecimento da realidade do mercado.

Além das características acima comentadas, o empreendedor tem um perfil de liderança para obter êxito em suas atividades, como é o grande responsável em colocar em prática as inovações, métodos e procedimentos que propôs, deverá estimular os envolvidos na realização das atividades, de forma a alcançar as metas traçadas.

## **EMPREENDEDORISMO: HISTÓRICO E DEFINIÇÃO**

Foi no início do século XX que a palavra empreendedorismo foi utilizada pelo economista Joseph Schumpeter como sendo, de forma resumida, uma pessoa com criatividade e capaz. 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.

E em todas elas, a necessidade da informação como base para o sucesso de todo empreendedorismo, nunca deixou de existir, pois é inconcebível para qualquer administrador, empresário, pensar em empreendedorismo, sem ter a certeza

para aonde quer ir, como vai chegar e em que tempo, visto que ninguém faz nada no escuro, na incerteza.

Dornelas (2001) faz um resgate histórico e identifica que a primeira definição de empreendedorismo é creditada a Marco Polo, sendo o empreendedor aquele que assume os riscos de forma ativa, físicos e emocionais, e o capitalista assume os riscos de forma passiva. Na Idade Média, o empreendedor deixa de assumir riscos e passa a gerenciar grandes projetos de produção principalmente com financiamento governamental. E no século XVII, surge a relação entre assumir riscos e o empreendedorismo, bem como a criação do próprio termo empreendedorismo que diferencia o fornecedor do capital, capitalista, daquele que assume riscos, empreendedor. Mas somente no século XVIII, que capitalista e empreendedor foram completamente diferenciados, certamente em função do início da industrialização.

No século XX, tem-se a definição do economista moderno, de Joseph Schumpeter, “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 e materiais” (SCHUMPETER, 1949, apud DORNELAS, 2001, p. 37).

Mas para a atualidade a melhor definição vem de Dornelas (2001, p. 37), que está baseada nas diversas definições elaboradas até então, “o empreendedor é aquele que detecta uma oportunidade e cria um negócio para capitalizar sobre ela, assumindo riscos calculados”. Caracteriza a ação empreendedora em todas as suas etapas, ou seja, criar algo novo mediante a identificação de uma oportunidade, dedicação e persistência na atividade que se propõe a fazer para alcançar os objetivos pretendidos e ousadia para assumir os riscos que deverão ser calculados.

## **DEFININDO EMPREENDEDORISMO E INFORMAÇÃO**

De acordo com o dicionário eletrônico Wikipédia, Empreendedorismo designa os estudos relativos ao empreendedor, seu perfil, suas origens, seu sistema de

atividades, seu universo de atuação. É o termo utilizado para qualificar, ou especificar, principalmente, aquele indivíduo que detém uma forma especial, inovadora, de se dedicar às atividades de organização, administração, execução; principalmente na geração de riquezas, na transformação de conhecimentos e bens em novos produtos – mercadorias ou serviços; gerando um novo método com o seu próprio conhecimento. É o profissional inovador que modifica, com sua forma de agir, qualquer área do conhecimento humano. Também é utilizado – no cenário econômico – para designar o fundador de uma empresa ou entidade, aquele que construiu tudo a duras custas, criando o que ainda não existia.

E Informação é o resultado do processamento, manipulação e organização de dados de tal forma que represente uma modificação (quantitativa ou qualitativa) no conhecimento do sistema (pessoa, animal ou máquina) que a recebe. Informação enquanto conceito, carrega uma diversidade de significados, do uso cotidiano ao técnico. Genericamente, o conceito de informação está intimamente ligado às noções de restrição, comunicação, controle, dados, forma, instrução, conhecimento, significado, estímulo, padrão, percepção e representação de conhecimento. É comum nos dias de hoje ouvir-se falar sobre a Era da Informação, o advento da “Era do Conhecimento” ou sociedade do conhecimento. Como a sociedade da informação, a tecnologia da informação, a ciência da informação e a ciência da computação em informática são assuntos e ciências recorrentes na atualidade, a palavra “informação” é freqüentemente utilizada sem muita consideração pelos vários significados que adquiriu ao longo do tempo.

## **EMPREENDEDORISMO X INFORMAÇÃO**

Em 2005, a GEM – Global Entrepreneurship Monitor, em seu Relatório Executivo publicado coloca o Brasil entre as nações onde mais se iniciaram empresas. O País registrou uma taxa de empreendimentos na ordem de 11,3%, ficou na sétima posição na pesquisa. Isso mostra o espírito empreendedor do povo brasileiro.

Enfatizou também que o Brasil ocupou a 14ª posição na razão da taxa de empreendimentos com mais de quarenta e dois meses, o que mostra ser pequena a representação das empresas que se mantém por mais tempo, ou seja, é o período considerado capital para a sobrevivência do empreendimento.

No ranking do empreendedorismo por necessidade, o Brasil ocupa a 4ª posição. O povo brasileiro é motivado a empreender pelo desemprego, pela falta de reconhecimento na empresa onde trabalha, ou pela baixa remuneração, na maioria das vezes o empreendedor abre uma empresa levado pela necessidade de se inserir no mercado de trabalho.

Isto nos leva a questionar qual o verdadeiro fator que transforma o empreendedor brasileiro, quase sempre em um fracassado diante do fracasso de seu empreendedorismo. E só podemos chegar a um fator comum: A Informação.

Ao contrário do que se pensa, não é a carga tributária, tampouco a necessidade de crédito os principais responsáveis pelo fechamento de uma empresa. O desconhecimento do negócio, a falta de uma pesquisa de mercado, de região, junto com a falta de planejamento, são fatores que, com mais frequência, levam o empreendedor a encerrar a atividade. O uso adequado da informação conduz ao conhecimento. O conhecimento bem aplicado leva ao sucesso. Assim, as informações constituem-se num valioso instrumento para planejar e coordenar as políticas administrativas salutares a qualquer tipo de empreendimento.

Estudos demonstram que se constitui erro grave focar diversas direções e esperar acertar no alvo, usar do “chutômetro” para dimensionar e planejar um empreendimento, sendo assim, conclui-se que o melhor a fazer é concentrar-se nas metas do planejamento estratégico e organizacional, isto é, ter uma ferramenta imprescindível para o sucesso: A Informação. E junto com esta ferramenta, um espírito empreendedor.

O sucesso parece óbvio, mas não é. Para se obter sucesso empresarial, ou em qualquer outra área da vida humana, se faz necessário planejar bem, definir objetivo e metas, saber com clareza onde, quando e como chegar ao resultado esperado. Com a informação, o empreendedor terá um percentual muito

maior na perspectiva de crescer, atrair consumidores e ganhar o mercado. Mas crescer exige planejamento e uma boa base de sustentação, estudos de mercados, análise regional, demográfica e ambiente social. O crescimento descontrolado pode ser fatal à sobrevivência de um empreendimento.

Somente com essas informações é que se pode potencializar a qualificação, dando uma base sustentável e concreta à perspectiva do sucesso, não só pela natureza dos eventos, mas pela possibilidade sistemática que favoreça a estratégia empreendedora.

Portanto, para começar a atuar no mercado exige-se mais do que vontade e espírito empreendedor. É preciso informação transformada em conhecimento. Da mesma forma que informação e conhecimento podem diluir o risco de um negócio próprio, da mesma forma o empreendedor poderá melhorar seu desempenho se tiver um bom nível de informações sobre o *modus operandis* das empresas e do próprio mercado.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

DOMINGOS, Vanessa David – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia, Tocantins – [paraíso.etfto.gov.br/docente/admin/.../material\\_5fc4f0cd2e.doc](http://paraíso.etfto.gov.br/docente/admin/.../material_5fc4f0cd2e.doc)

DORNELAS, J. C. A. *Empreendedorismo: transformando idéias em negócios*. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

PREVIDELLI, J. J.; SELA, V. M. *Empreendedorismo e educação empreendedora*. Maringá: Unicorpore, 2006.

SEBRAE. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br>>. Acesso em: 13 nov. 2007.

VILLENA, Daniele Jannotti S. - *Empreendedorismo: a necessidade de se aprender a empreender* - Mestre em Administração e Professora da Faculdade Novo Milênio.

WIKIPÉDIA. Disponível em: <<http://www.wikipedia.org.br>>. Acesso em: 2 mar. 2009.

# DA TEORIA À PRÁTICA: O Outsourcing como um Recurso Empreendedor

Adriana Bombassaro Alexandre\*

## RESUMO

A empresa Teclógica, especialista em soluções corporativas, atua em um modelo de outsourcing, ou seja, processo de transferência seletiva de tarefas ou funções não ligadas ao *core business* para um fornecedor externo que garanta a sua realização com qualidade e com um custo mais eficiente. Para que tal processo agregue resultados competitivos, houve uma necessidade de compartilhamento e afinização com a área estratégica de pessoas – RH, que utilizou toda a sua expertise na busca por novos talentos. O RH da Teclógica, empenha-se cada vez mais no desenvolvimento de competências técnicas e comportamentais e tem concentrado suas ações para a profissionalização através de projetos voltados à sustentabilidade, que garantam o desenvolvimento ágil e contínuo, necessário para um crescimento sólido com foco na qualidade total dos serviços. As perspectivas de crescimento individual e coletivo são realistas e necessitam de programas metodológicos, alinhados a cultura e missão da Organização. Neste sentido, a área de Gestão de Pessoas, RH, disponibilizará a Academia de Excelência a partir do segundo semestre de 2009, com a educação corporativa continuada, gerando carreira sustentável para todos os seus colaboradores.

**Palavras-chave:** Organização, Sustentabilidade, Recursos Humanos.

## ABSTRACT

The company Teclógica, specializing in enterprise solutions, operates in a model of outsourcing, or process of selective transfer of tasks or functions not related to core business to an external provider to ensure its implementation with quality and a more cost efficient. For this competitive process aggregating results, there was a need for sharing and harmonize with the strategic area of people - RH, using all its expertise in the search for new talent. The RH of Teclógica, is committed to increasing the development of technical and behavioral skills and have concentrated their actions to the professionalisation through projects focused on sustainability, to ensure the rapid and continuous development is necessary for solid growth with a focus on quality total services. The prospects for individual and collective growth are realistic and need programs methodology, aligned to the culture and mission of the Organization. Accordingly, the area of People Management, HR, will provide the Academy of Excellence from the second half of 2009, with corporate continuing education, creating sustainable career for all its employees.

**Keywords:** Organization, Sustainability, Human Resources.

---

\* Formada em Ciências da Computação, MBA em Gestão de Empresas pela FGV.

## CONTEXTUALIZAÇÃO E CONCEITUAÇÕES

No ano de 2007 a empresa TEClógica, sediada na cidade de Blumenau, Santa Catarina, reformulou toda sua estrutura de prestação de serviços de suporte de aplicações e desenvolvimento de software preparando-se para dar um passo à frente no relacionamento com o mercado e oferecer soluções à medida da necessidade de seus clientes.

Da experiência e aprendizado adquiridos através dos serviços prestados e projetos entregues desde a sua fundação, a empresa evoluiu um modelo de negócio baseado inicialmente na terceirização da mão-de-obra para um modelo sólido de *outsourcing*.

Para Greaver, (1999), o *outsourcing* é o ato de transferir atividades internas recorrentes e o direito de decisão da organização, para um provedor, fornecedor externo.

Embora terceirização e *outsourcing* compartilhem do mesmo conceito, ou seja, processo de transferência seletiva de tarefas ou funções não ligadas ao *core business* para um fornecedor externo que garanta a sua realização com qualidade e com um custo mais eficiente, os resultados alcançados mediante a utilização de cada uma das estratégias é bastante diferente. Tal diferença deve-se essencialmente ao modelo de operação e relacionamento atrelado entre fornecedor e cliente. O caráter da relação de terceirização é predominantemente de compra e venda, existência de uma demanda imediata e oferta equivalente, sem maiores necessidades de planejamento conjunto ou colaborativo entre cliente e fornecedor. Aplica-se melhor para necessidades triviais, de baixa complexidade e mais puramente operacionais. Este tipo de interação sugere a ocorrência de demandas mais pontuais, nem sempre caracterizadas com necessidades contínuas, utilizando-se na grande maioria dos casos, a contratação de Fábricas de Software.

Já, no *Outsourcing* não se usa a “fábrica”, contrata-se a disponibilidade de pessoal, de quem se espera especialização e conhecimento das necessidades do negócio do cliente. A rotatividade de pessoal no *Outsourcing* deve ser baixa, pois

quanto mais contato entre a equipe do fornecedor e do cliente, mais rápidos são resolvidos os eventos para garantir a continuidade das operações de manutenção. A relação fornecedor e cliente no outsourcing demandam uma transferência bilateral e intensa de cultura onde o fornecedor entenda e assimile aspectos funcionais das necessidades do cliente e este, familiarize-se com a complexidade e as limitações impostas por serviços ligados a abstração e tecnologia de software.

Além da troca intensa de cultura, é preciso atentar para as necessidades conjuntas de planejamento colaborativo e interdependente sem descuidar de processos de comunicação eficientes, que garantam o entendimento dos objetivos e resultados desejados. Trata-se de uma relação de parceria baseada em decisões fortemente estratégicas.

Um exemplo prático: A vida dos astronautas no espaço depende dos sistemas que mantêm a nave e a comunicação. Os analistas de manutenção ficam o tempo todo a postos esperando que um bug de sistema não ocorra. Se ocorrer, a resposta e solução devem ser extremamente rápidas e precisas. O ideal é que os analistas estejam disponíveis e nenhum evento de manutenção seja necessário. Na manutenção de sistemas das empresas, o objetivo é o mesmo,

que não existam eventos a corrigir, mas que sempre existam pessoas com conhecimento especializado para resolver.

Não observar as diferenças entre terceirização e outsourcing e seguir com a contratação do serviço sem entender claramente os impactos de relacionamento inerentes à estratégia adotada, remonta casos clássicos de insatisfação dos clientes com os fornecedores de TI, deparando-se com elevada necessidade de gerenciamento de conflitos, diferentes percepções acerca da qualidade dos serviços e a insatisfação declarada dos usuários finais. Por estes motivos, a tomada de decisão a respeito da forma como a organização comprará serviços e se relacionará com seus fornecedores é vital para a sinergia entre as partes e a desoneração dos gestores de TI.

É preciso lembrar que, além da complexidade de lidar com a abstração do software e da necessidade de elevado entendimento cognitivo entre cliente e fornecedor de TI, a produção de software possui ainda os mesmos problemas operacionais de qualquer outra linha de produção.

Desta forma, prazo de entrega, preço, oferta mensal, prontidão para imprevistos dentre outros dependerão de forte parceria entre cliente e fornecedor. Não existe no mundo da manufatura uma fábrica capaz de produzir qualquer coisa sob desenho. Por exemplo, a linha de produção de veículos de passeio não produz caminhões. Em geral a especialização é a regra. Assim também é para o sucesso do outsourcing, é necessário buscar especialização em linguagens de programação, conhecimento, especificidades do negócio e mercados.

Confirma-se o fato onde quanto mais o fornecedor de TI souber das necessidades (demandas) do cliente e quanto mais contínua for a contratação, maior será a qualidade das soluções apresentadas, melhor a oferta de recursos, o prazo de entrega e a prontidão para imprevistos.

A diferença vital entre terceirização e outsourcing é a gestão do relacionamento, que no outsourcing tem por objetivo promover a colaboração entre fornecedor e cliente, de forma a criar um ambiente propício à melhoria contínua e uma relação de confiança, permitindo dessa forma que o fornecedor se especialize e aprofunde seu conhecimento do negócio do cliente, reduzindo dessa forma as barreiras entre equipe do fornecedor e da equipe do cliente, o que facilita a gestão e reduz os riscos.

As empresas modernas inseridas em um grande mercado de transformações e competição, não conseguem dominar toda a cadeia de suprimento para o atendimento de seus clientes. Diante disso, há uma constatação importante que se observa no crescimento da utilização de serviços executados por fornecedores externos, mesmo em áreas consideradas como estratégicas. Esse movimento de utilização de recursos externos alinhados às estratégias da organização denomina-se outsourcing estratégico (QUINN, 1992a).

Para Brown e Wilson (1995), o outsourcing está na terceira geração. A primeira geração envolveu o outsourcing do trabalho sob determinadas regras, modelos de terceirização de mão de obra. A segunda, usou o outsourcing como parte do processo de redefinição da organização – terceirização de funções periféricas, tais como serviços de limpeza e manutenção. A atual geração denominada de transformacional, utiliza o outsourcing com o propósito de redefinir o negócio, em que se busca parcerias externas que impactam nas estratégias da empresa.

### **ESPECIALIZAÇÃO E PRONTIDÃO: RH ESTRATÉGICO COMO RETAGUARDA**

Alinhado aos objetivos estratégicos da área de Operações, a área de Desenvolvimento Humano e Organizacional da Tecnológica atua como alicerce para o atingir de resultados. Atuando como parceiro empresarial, concentra suas forças no desenvolvimento dos gestores e colaboradores, através da Gestão por Competências, modelo de gestão adotado pela Tecnológica, e principalmente por meio da educação corporativa, que contribui com o processo de aprendizagem e cultura organizacional.

Hamel e Prahalad (1994) lançam os primeiros conceitos de competências centrais (core competence). Para eles, as competências centrais são a porta para futuras oportunidades das empresas.

Para Fleury e Fleury (2004), a competitividade de uma organização seria determinada pela inter-relação dinâmica entre as competências organizacionais e a estratégia competitiva. Dessa maneira, a abordagem dos recursos faz o processo de formulação da estratégia e a formação de competências formarem um círculo que se retroalimenta. Em outras palavras, as competências são formadas a partir de recursos e as estratégias são elaboradas a partir de grupos de recursos (competências essenciais); a implantação da estratégia gera novas configurações de recursos e novas

competências, que por sua vez irão influenciar novamente a formulação da estratégia.

Woodruffe (1991) diferencia na língua inglesa a palavra *competency*, referindo-se a dimensões do comportamento que estão por trás de um desempenho competente. Competência refere-se ao comportamento necessário para fazer eficazmente o trabalho e não ao trabalho em si. O trabalho consiste de um conjunto de entregas (*derivelables*), *outputs* ou papéis, para os quais é requerido um número de competências individuais.

Com foco no desenvolvimento de competências técnicas e comportamentais, a Teclógica têm concentrado suas ações para a profissionalização através de projetos voltados à sustentabilidade, que garantam o desenvolvimento ágil e contínuo, necessário para um crescimento sólido com foco na qualidade total dos serviços. Entre estas ações desencadeadas para apoiar a estruturação dos serviços ocorrida em 2007, é possível destacar o projeto Academia de Excelência, abrangendo os módulos de Educação continuada, MBA Executivo e um programa de Assessment para atuar no desenvolvimento individual. Complementando nossas ações, temos, através da Universidade Corporativa, realizado importantes trabalhos como mapeamento de conhecimentos técnicos e de negócio atuado diretamente nos pontos a desenvolver e proativamente na capacitação para novos projetos e tecnologias, transformando o conhecimento em vantagem competitiva.

A gestão do conhecimento tem sido peça importante para atacarmos o conhecimento concentrado que hoje é um dos males que afetam as áreas de TI tanto de fornecedores quanto clientes, organizando as principais políticas, processos, documentações e demais informações de negócio e tecnológicas visando levar todos à luz de uma melhor compreensão dos conhecimentos estratégicos para gerar resultados e benefícios para a empresa e os colaboradores internos e externos.

Murray (1996) define a Gestão do Conhecimento como uma estratégia que transforma bens intelectuais da

organização - informações registradas e o talento dos seus membros - em maior produtividade, novos valores e aumento de competitividade.

Segundo Teixeira Filho (2000) a Gestão do Conhecimento é uma série de

atividades que governa a criação, disseminação e utilização do conhecimento.

Para Terra (2003), Gestão do Conhecimento significa rever e organizar as principais políticas, processos e ferramentas de gestão tecnológicas à luz de uma melhor compreensão dos processos de geração, identificação, validação, disseminação, compartilhamento e uso dos conhecimentos estratégicos para gerar resultados econômicos para a empresa e benefícios para os trabalhadores.

Neste contexto, criamos o programa de formação de mão-de-obra externa preparando novos profissionais para ingressarem na empresa. Isso nos garante um conhecimento mínimo necessário das ferramentas, tecnologias e boas práticas utilizadas pela Teclógica, para que iniciem rapidamente suas atividades uma vez que contratados, diminuindo assim o tempo de setup normalmente necessário para atuar nos projetos e oportunizando o ingresso de novos talentos. Desta forma, é possível ainda diminuir os custos de contratação e cultivar um banco de talentos externos, obtendo maior aproveitamento nas seleções. Reagimos desta forma às dificuldades em obter profissionais qualificados no mercado e passamos a contar com uma oferta planejada de mão-de-obra.

Outra ferramenta utilizada para a captação de profissionais é a Seleção por Competências, que oferece foco e objetividade as contratações. Partindo do Perfil de Competências de cada cargo, tem-se uma base sólida e planejada, garantindo maior facilidade para prever um futuro desempenho e a boa adequação do profissional a empresa.

Para o ano de 2009 o desafio é a construção do Banco de Talentos Interno, que reúne indicadores de desenvolvimento de todas as demais ferramentas e servirá como base para a criação do Plano de Carreira Sustentável.

## VIABILIZANDO VALOR AGREGADO E SOLUÇÕES DE QUALIDADE

É preciso que os gestores de TI possam trabalhar eficaz e eficientemente nas organizações. Para isto, desonerá-los através da formação de parcerias que conheçam o negócio e estejam aptas a contribuir para sua evolução é fundamental.

Portanto, pensar em qualidade total é, independentemente do segmento de mercado ou de que parte da contratação se está inserido, considerar todos os aspectos relevantes para o bom andamento dos trabalhos e alcance dos objetivos desejados, do preço à transferência de cultura, com operações contínuas que permitam aprendizado bilateral e oportunizem evolução técnica e relacional de todos os envolvidos na parceria. Trata-se de uma iniciativa “ganha-ganha”, onde todos os integrantes do tripé (usuários finais, gestores de TI e fornecedores de TI) recebem e fornecem condições para uma relação estável, profissional, e principalmente duradoura, calcada em bons resultados para todos.

Em nossa estrutura possuímos as equipes segmentadas por conhecimento de negócios para melhor atender nossos clientes. Essa estrutura é formada pelo conceito de SPOC (Single Point Of Contact) onde toda e qualquer solicitação do cliente é tratada e devidamente encaminhada pelo Gerente de Serviço que possui em sua equipe gerentes de projeto (PMO), gerentes de suporte (ITIL), arquitetos de software, analistas de sistemas, desenvolvedores dedicados exclusivamente para atender a determinado cliente e área, mantendo assim o conhecimento de negócio necessário para uma resposta em tempo adequado.

Um exemplo prático: Um contrato de outsourcing para atender à equipe de Força de Vendas de um determinado cliente. Todas as demandas relativas à Força de Vendas, sejam elas demandas de manutenção de TI ou atendimento ao usuário final (dúvidas, problemas) são realizadas por uma equipe única que é treinada dentro das melhores práticas que regem o mercado de TI (CMMI, ITIL, PMbok) aliadas ao treinamento na

área de negócio e nas especificidades de cada cliente, possibilitando dessa forma a sinergia necessária para viabilizar um trabalho de melhoria contínua e qualidade total na prestação dos serviços.

Acreditamos que o outsourcing é um caminho sem volta que possibilita disponibilizar valor agregado nas operações de suporte e desenvolvimento/manutenção de software. Por este motivo é que a Teclógica estruturou-se de forma a viabilizar ao mercado a experiência de trabalhar com os benefícios de um outsourcing voltado para a qualidade total.

## **PRIMEIROS PASSOS PARA A IMPLANTAÇÃO DO OUTSOURCING**

Para que o serviço de Outsourcing traga bons resultados quando esta for a opção do cliente, o requisito mandatório é um Gerenciamento Participativo da Mudança entre fornecedor e cliente no desenvolvimento do plano de transição dos serviços. Este plano deve reconhecer e possuir atividades que atendam às necessidades específicas dos diferentes personagens da mudança (usuários finais, gestores de TI e fornecedores de TI) preservando a harmonia do ambiente. Para isso o plano deve trabalhar sob as perspectivas de Relacionamento: estimulando o relacionamento entre os recursos envolvidos no processo de transição, Organização e Controle: fornecendo a maior visibilidade e transparência possível sobre as tarefas, seu andamento, objetivos e benefícios transferindo principalmente aos usuários finais a segurança e conforto necessários durante o processo; e também a perspectiva de Participação e Aprendizado: absorvendo e repassando cultura de tecnologia da informação e suas disciplinas entre cliente e fornecedor transformando a experiência de transição numa oportunidade clara de aprendizado e benefícios para todos.

Na primeira etapa da transição a medida mais importante é a definição do plano de absorção do conhecimento pela equipe do fornecedor (gestores, técnicos, atendentes etc). O objetivo principal do plano de absorção do conhecimento é garantir a

manutenção dos níveis de serviço atuais (se existirem), a capacitação de negócio da equipe e a transparência do processo para o usuário final.

Nas etapas seguintes são as definições das obrigações das partes envolvidas e a relação esperada entre elas. “Nesta etapa são definidos os acordos de níveis de serviço (SLA), os processos de resolução de problemas e são definidas as pessoas contatadas e responsáveis por algumas áreas”. Os mecanismos de comunicação também são definidos já no início do processo.

“As regras para escalar os problemas e de que forma eles serão resolvidos é outra parte importante desta etapa”

Porém, tudo um dia termina, então como será esse dia? A dissolução do contrato e de que forma o conhecimento gerado pelo fornecedor de serviço será repassado novamente ao cliente e as métricas em casos de bonificações e multas encerram esta primeira fase de definições.

## REFERÊNCIAS

BROWN, D. WILSON, S. *The Black book of outsourcing: how to manage the changes, challengers, and opportunities*. New Jersey: John Wiley & Sons, 2005.

FLEURY, A., FLEURY, M.T.L. *Estratégias empresariais e formação de competências*. São Paulo, Atlas, 2004.

GREAVER II, M.F. *Estrategic outsourcing: a structured approach to outsourcing decisions and initiatives*. New York, Amazon, 1999.

MURRAY, Philip C., *New Language for new Leverage: the Terminology of Knowledge Management (KM)*. Disponível no site: [www.lktio.com](http://www.lktio.com)

PRAHALAD, C.; HAMEL. G. *The core competence of the corporation*, Harvard Business, Review, 1990.

QUINN, J. B.; HILMER, F. G. *Strategic outsourcing*. Sloan management Review, 1994.

TEIXEIRA FILHO, Jaime, *Gerenciando o conhecimento*, Rio de janeiro, RJ, Artigo Técnico. Disponível em: [www.gerenciandoconhecimento.com.br](http://www.gerenciandoconhecimento.com.br), novembro, 2000.

TERRA, J.C.C. *Implantando a Gestão do Conhecimento*. Artigo Técnico, Disponível em: [www.terraforum.com.br](http://www.terraforum.com.br).

WOODRUFFE, C. *Competent by any other name*. Personnel Management, 1991.

## Normas para apresentação de artigos para a Revista OPET TEXTOS

**Encaminhamento:** Os artigos devem ser originais e enviados via e-mail para o editor responsável: edsonmartins@opet.com.br , contendo a identificação do trabalho e do(s) autor(es) no seguinte formato: Título do trabalho; Autor(es) (por extenso); Titulação Acadêmica; Filiação científica do(s) autor(es) (Instituição – CEP – Cidade – Estado – País), endereço postal e eletrônico.

**Formatação:** Os artigos devem ser digitados em Word for Windows, ou programa compatível, fonte Arial, tamanho 12 (com exceção das citações e notas), espaço simples entre linhas e parágrafos e duplo entre partes do texto. As páginas devem ser configuradas no formato A4, sem numeração, com 3 cm nas margens superior e esquerda e 2 cm nas margens inferior e direita.

**Extensão:** Os artigos, configurados no formato acima, deverão conter no mínimo 5 e no máximo 12 páginas. Já as resenhas deverão conter no máximo 3 páginas.

**Organização:** A organização dos artigos deve obedecer a seguinte seqüência: TÍTULO (centralizado, em caixa alta); IDENTIFICAÇÃO DOS AUTORES (alinhado a direita, nome completo dos autores, titulação acadêmica, seguindo a seqüência: nome, sobrenome, sem abreviações); RESUMO e ABSTRACT (com máximo de 400 palavras) e PALAVRAS-CHAVE (até 3 palavras), escritos no idioma do artigo e em inglês; TEXTO; REFERÊNCIAS.

**Referências:** As referências bibliográficas e outras devem atender às normas da ABNT:

- **Citações dentro do texto:** Nas citações feitas dentro do texto, de até três linhas, o autor deve ser citado entre parênteses pelo sobrenome, em maiúsculas, separado por

vírgula da data de publicação (SILVA, 2000). Se o nome do autor estiver citado no texto, indica-se apenas a data, entre parênteses: “Silva (2000) assinala...”. Quando for necessário, a especificação da(s) página(s) deverá seguir a data, separada por vírgula e precedida de “p.” (SILVA, 2000, p. 100). As citações de diversas obras de um mesmo autor, publicadas no mesmo ano, devem ser discriminadas por letras minúsculas após a data, sem espaçamento (SILVA, 2000a). Quando a obra tiver dois ou três autores, todos poderão ser indicados, separados por ponto e vírgula (SILVA; SOUZA; SANTOS, 2000); quando houver mais de 3 autores, indica-se o primeiro seguido de et al. (SILVA et al, 2000).

- **Citações destacadas do texto.** As citações diretas, com mais de três linhas, deverão ser destacadas com recuo de 4 cm da margem esquerda, em corpo 11 e sem aspas.
- **Referências.** Devem estar dispostas no final do texto, sendo organizadas em ordem alfabética pelo sobrenome do primeiro autor. Exemplos: livros e outras monografias (AUTOR, A. Título do livro. número da edição ed, Cidade: Editora, número de páginas p., Ano), capítulos de livros (AUTOR, A. Título do capítulo. In: AUTOR, A. Título do livro. Cidade: Editora, Ano. p. X-Y), dissertações e teses (AUTOR, A. Título da dissertação/tese: subtítulo sem itálicos. número de folhas f. Ano. Dissertação/Tese (Mestrado/Doutorado em Área de Concentração) – Instituto/Faculdade, Universidade, Cidade, Ano), artigos em periódicos (AUTOR, A. Título do artigo. Nome do periódico, Cidade, v. volume, n. número, p. X-Y, Ano), trabalho publicado em Anais de congresso ou similar (AUTOR, A. Título do trabalho. In: NOME DO EVENTO, número da edição ed, ano. Anais... Cidade: Instituição. p. X-Y).

**Análise dos artigos:** os artigos serão analisados pelo Conselho Editorial da Revista. Os textos não aceitos, não serão devolvidos.



