



TRABALHOS DE CONCLUSÃO DE CURSO

ADMINISTRAÇÃO - 2018

FAAG - FACULDADE DE AGUDOS



FAAG
FACULDADE DE AGUDOS

**TRABALHOS DE CONCLUSÃO DE CURSO DA FAAG – FACULDADE DE
AGUDOS**

GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – 2018

ÍNDICE

A ECONOMIA CRIATIVA COMO OPORTUNIDADE PARA O EMPREENDEDOR NOS TEMPOS DE CRISE.....	03
A IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES.....	04
FINANÇAS PESSOAIS: DEMONSTRAÇÃO DA UTILIZAÇÃO DOS RECURSOS FINANCEIROS....	22
O GERENCIAMENTO LOGÍSTICO NO E-COMMERCE E O IMPACTO DA LOGÍSTICA REVERSA EM UMA EMPRESA VAREJISTA DE MÁQUINAS E FERRAMENTAS.....	38
O ORÇAMENTO BASE ZERO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA MUNICIPAL DE AGUDOS/SP.....	53

A ECONOMIA CRIATIVA COMO OPORTUNIDADE PARA O EMPREENDEDOR NOS TEMPOS DE CRISE

Alberdan Devan Candido da Silva – FAAG¹

Gleydeson de Oliveira Gomes – FAAG²

Plinio Mamprim – FAAG³

RESUMO

Nos tempos de crise econômica, o empreendedor precisa de novas formas para se adaptar as demandas e principalmente não sofrer com o novo cenário. Com isso precisa usar sua criatividade e buscar inovar em seus negócios para contornar o momento desfavorável. Este trabalho tem como objetivo mostrar como o empreendedor pode utilizar a economia criativa, no cenário em que atua, como forma de contornar a crise, através da inovação e participação de feiras gastronômicas, pelas quais se pode conseguir conhecimento no mercado, podendo captar novos clientes e fideliza lós. Foi utilizado como metodologia para elaboração deste trabalho a pesquisa bibliográfica e entrevista, pelas quais se obteve os dados necessários para o desenvolvimento do mesmo. Os resultados obtidos mostraram que o uso da criatividade, por meio do empreendedor, trouxe crescimento econômico e divulgação da marca dentro e fora da região. Com isso, pode-se afirmar que o uso da criatividade, inovação e divulgação, torna o empreendimento mais sólido e proporciona retorno econômico mais rapidamente.

PALAVRAS-CHAVE: Empreendedorismo. Gastronomia. Economia Crativa. Inovação

ABSTRACT

In times of economic crisis, the entrepreneur needs new ways to adapt to the demands and especially not to suffer with the new scenario. With this you need to use your creativity and seek to innovate in your business to get around the unfavorable moment. The objective of this work is to show how the entrepreneur can use the creative economy, in the scenario in which it operates, as a way of getting around the crisis, through innovation and participation in gastronomic fairs, through which knowledge can be gained in the market, customers and loyalty. The bibliographical research and interview were used as a methodology to elaborate this work, through which the necessary data for the development of the same one was obtained. The results showed that the use of creativity, through the entrepreneur, brought economic growth and brand awareness within and outside the region. With this, it can be said that the use of creativity, innovation and dissemination, makes the enterprise more solid and provides economic returns faster.

KEYWORDS: Entrepreneurship. Gastronomy. Creative Economy. Innovation

¹ Aluno Graduando em Administração

A IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES

Orientadora: Prof^a. Ms. Fernanda Serotini Gordono de Oliveira - FAAG

Ana Gabriela Araujo - FAAG

Franciele Cristina Campezato de Freitas - FAAG

RESUMO

O presente artigo tem por finalidade o estudo da importância da liderança e seus tipos de líderes dentro da organização, a importância de ser um líder é ter a habilidade de ser um exemplo para influenciar a sua equipe, o modo como o líder se comporta influencia as atitudes e o desempenho das pessoas, para que ela possa se espelhar e ser motivada, buscando suas metas e novos conhecimentos, muitas vezes fazer com que as tarefas podem ser realizadas apesar da resistência dos outros e mostrar que juntos conseguem atingir seus objetivos. A liderança é algo que está à frente de uma equipe, é a visão que se tem um líder em tarefas mais sutis e importantes quando a equipe necessita de suas capacidades para seus desenvolvimentos. O líder precisa estar ciente da visão, missão e valores de sua organização para trabalhar junto com a sua equipe, capacitando para juntos atingir suas metas finais. Tem por objetivo exercer sua responsabilidade dentro da organização que lhe é confiada, procurando enxergar a explicação ampla do que fazem e de por que o fazem, buscando o crescimento da organização e sua equipe e levando conhecimento e mudança para sociedade, trazendo um bom significado pessoal e universal para um trabalho como um todo. Um líder ele encoraja e leva o aprendizado contínuo para sua equipe, procurando ajudar as pessoas a adquirir uma visão mais nítida e rica sobre o mundo e entender as forças que modelam a mudança, proporcionando aprendizado e inspiração para buscar a verdade, pois um líder tem como responsabilidade de definir a realidade.

Palavra Chave: Importância. Liderança. Organização.

ABSTRACT

The purpose of this article is to study the importance of leadership and its types of leaders within the organization, the importance of being a leader is having the ability to be an example to influence your team, how the leader behaves influences the attitudes and the performance of people, so that it can mirror and be motivated, pursuing their goals and new knowledge, often make the tasks can be performed despite the resistance of others and show that together they achieve their goals. Leadership is something that is at the head of a team, it is the vision that one has a leader in more subtle and important tasks when the team needs its capabilities for its developments. The leader needs to be aware of the vision, mission and values of his or her organization to work together with their team, enabling them to reach their final goals together. It aims to exercise its responsibility within the organization entrusted to it, seeking to see the broad explanation of what they do and why they do it, seeking the growth of the organization and its team and bringing knowledge and change to society, bringing a good personal meaning and universal for a job as a whole. A leader encourages and brings ongoing learning to his team, seeking to help people gain a clearer and richer view of the world and understand the forces that shape change, providing learning and inspiration to seek the truth, because a leader has a responsibility to define reality.

Keyword: Importance. Leadership. Organization.

1. INTRODUÇÃO

Atualmente a liderança tem um papel fundamental nas organizações, uma vez que o sucesso ou fracasso dos modelos organizacionais dependem das pessoas que lá trabalham. Assim, a liderança precisa a todo o momento motivar os colaboradores para que trabalhem mais felizes, alavancando assim a sua produtividade.

As atitudes e ações dos líderes impactam diretamente nos colaboradores, por isso é necessária uma liderança cada vez mais qualificada e positiva.

Assim, no contexto das organizações cada vez mais é reconhecida a importância fundamental das pessoas no alcance do sucesso e da competitividade. A gestão de pessoas então se transforma em ferramenta imprescindível para que a organização possa se tornar mais competitiva, na

medida em que valoriza as pessoas; criam ambientes mais harmônicos; abre canais de comunicação e estimula a participação, entre outros aspectos.

A liderança no contexto da Gestão de Pessoas é essencial no sentido de conduzir esse processo de gerir pessoas e com as pessoas.

O líder é aquele que irá efetivar os objetivos da gestão de pessoas promovendo relacionamentos mais harmônicos; estimulando os colaboradores a explorarem seu potencial; criando uma comunicação eficaz e incentivando o crescimento pessoal e profissional, ao mesmo tempo em que inspira as pessoas no sentido de que elas se comprometam com o alcance dos objetivos organizacionais conciliando-os com seus objetivos pessoais.

Portanto, a liderança é um importante modelo de gestão tanto para organizações de grande porte como para médias e pequenas empresas e sua aplicabilidade facilita o desenvolvimento de fatores motivadores que possibilitam o crescimento pessoal e profissional dos colaboradores, permitindo também o alcance de metas, tornando a empresa competitiva no mercado (CHIAVENATO, 2014).

Cada vez mais as empresas estão valorizando o material humano que possuem como também desenvolvem ou tentam desenvolver cada vez mais ferramentas que os satisfaçam por meio de uma vasta gama de literaturas que vem sendo desenvolvida que estudam a administração.

O contexto da liderança é tornar os ambientes e a relação entre os colaboradores mais equilibrada, o líder através de seu conhecimento deve demonstrar em suas ações, maneiras criativas de driblar a tensão diária e ensinar os demais envolvidos como fazê-lo. Uma de suas funções é promover a lealdade entre seus colaboradores através de atitudes e ações como: ser intuitivo na hora de avaliar momentos e ações, ter carisma ao tratar os colegas, procurar criar políticas voltadas à motivação e manter sua postura causando forte empatia.

Assim, as empresas para realizarem seus processos com maestria, necessitam fazer a escolha de um bom líder, para que este tenha condições de gerir toda esta estrutura com inteligência e desenvoltura necessárias.

Segundo Vergara (2015) para tornar-se um líder de sucesso, a pessoa deve dominar pelo menos oito dimensões: preparação, construção e

gerenciamento da carreira, estratégia de negócio, operações de negócio, finanças e economia, liderança, cultura e organização e espírito pessoal e estilo.

Ao contrário que muitos pensam ser líder, é muito mais do que ter status em determinado local ou ocupar uma posição de superioridade entre muitos, ser líder é cuidar para que a empresa atinja suas metas e as pessoas que nela trabalham se sintam felizes por estarem lá.

Assim, o presente artigo tem como objetivo mostrar o impacto da liderança no colaborador e no desenvolvimento da equipe.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Liderança

Para Lessa (2001) a liderança constitui, dessa forma, um fenômeno relacional e não um atributo de personalidade de um indivíduo. A origem de liderança, por sua vez, decorre da maior concentração do poder de influência em um dos participantes de relação. É por isso que não pode existir líder sem o liderado. Aliás, o conceito de líder, isolado do seu sistema particular de liderança, é uma mera abstração da realidade social, uma construção teórica, sem nenhuma utilidade prática.

Segundo De Pree (1989) nos conceitos de liderança, as ideias e práticas acerca dela constituem o tema de muitos pensamentos, dicções, textos, ensinamentos e aprendizagens. Os verdadeiros líderes são procurados e cultivados. A liderança não é um assunto tão fácil de lidar e explicar. A arte da liderança exige que pensemos no líder como servidor em termos de relações: de bens e herança e impulso e eficiência, de civilidade e valores. Os líderes são igualmente responsáveis pela liderança futura.

Para Hunter (2006) a definição de liderança é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasmadamente visando atingir objetivos comuns, inspirando confiança por meio de forma do caráter.

2.2 Habilidades requeridas para a liderança

Algumas habilidades são fundamentais para que a liderança seja eficiente e eficaz, de acordo com Chiavenato (2014), algumas habilidades são:

- **Habilidade técnica:** conhecimento de processos e/ou técnicas operacionais
- **Habilidade humana:** capacidade de desenvolver equipes de trabalho, desenvolver pessoas, potenciais, saber delegar, administrar conflitos, tempo, flexibilidade, boa comunicação, bom relacionamento, resiliência, inteligência emocional e maturidade profissional
- **Habilidade conceitual:** pensar em termos de modelos, estruturas, amplas interligações, visão sistêmica, traçar planos, objetivos, metas, curto, médio e longo prazo.

Segundo Krames (2006) o líder cria uma visão que leva as pessoas a se apaixonar de tal forma pelas metas, pela execução de processos e resultados, que elas mal conseguem esperar para transformá-la em realidade, isto é, ele planta a ideia e envolve sua equipe, tornando-os responsáveis e dedicados.

O bom líder cria acordos com os membros da equipe e os trata como pessoas adultas, essa atitude torna as relações mais maduras e respeitadas (CHANDLER; RICHARDSON, 2008).

2.3 Estilos de Liderança

O estilo de liderança adotado por cada líder interfere no processo de desempenho dos colaboradores e do sucesso como um todo dentro da organização.

Segundo Marras (2016) os verdadeiros líderes já nascem com as habilidades de liderança, porém a liderança pode ser afetada por fatores externos. A liderança pode ser considerada como um processo de influência, geralmente uma pessoa, através do qual um indivíduo ou grupo orientado para o estabelecimento e atendimento de metas.

Para Vergara (2015), o líder é responsável por catalisar potenciais e define liderança como o processo de influenciar as atividades de um grupo organizado

em direção à realização de um objetivo. A liderança é um processo pelo qual um indivíduo influencia outros a realizar os resultados desejados.

Segundo Chiavenato (2014) a liderança é uma influência pessoa, exercida em uma situação e dirigida através do processo de comunicação, para se alcançar um objetivo específico ou objetivos.

Marras (2016) segue a linha que a liderança é uma competência e a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir os objetivos identificados como sendo para o bem comum.

Existe uma diferença entre líder e estilo de liderança. Segundo Vergara (2015), o líder é a pessoa em um grupo à qual foi atribuída, formal ou informalmente, uma posição de responsabilidade para dirigir e coordenar determinadas atividades. O que pode ser observado, é que além de coordenar atividades, o líder também coordena pessoas, sendo assim ele acaba influenciando os resultados. As atitudes do líder com os seus liderados, vão levá-los a entender qual o seu tipo de liderança.

Pensando assim, Robbins (2014) descreve que existem estilos de liderança, que de acordo com cada organização, seu clima e sua cultura, os líderes podem utilizá-los, sendo que há três principais que são o autocrático, o democrático e o laissez-faire, também chamado como liberal. Esses estilos se definem da seguinte forma:

- **Autoritário ou autocrático:** o nível de intervenção do líder é alto, neste caso, o líder toma as decisões sem consultar o grupo, fixa as tarefas de cada um e determina o modo de concretizá-las.
- **Democrático:** Nível médio de intervenção do líder, este estilo também é chamado de estilo participativo, pelo fato de o líder compartilhar com os empregados sua responsabilidade de liderança, envolvendo-os no processo de tomada de decisão. Assim, o grupo participa na discussão da programação do trabalho, na divisão das tarefas e as decisões são tomadas a partir das discussões do grupo.
- **Laissez-Faire ou Liberal:** De intervenção quase nula, neste estilo, o líder funciona como elemento do grupo e só acaba intervindo se for solicitado. É o grupo que levanta os problemas, discute as soluções e decide. O líder

não interfere na divisão de tarefas, limitando-se a sua atividade, a fornecer informações, se a sua intervenção for requerida.

Mediante aos estilos de lideranças, podemos destacar suas vantagens e desvantagens, sendo:

Quadro 1 – Tipos de Lideranças com suas vantagens e desvantagens

Estilos de liderança	Vantagens	Desvantagens
Liderança Autocrática	Decisões rápidas e tarefas concluídas sem questionamentos.	Não há participação dos liderados, desmotivação por falta de reconhecimento.
Liderança Democrática	Os liderados contribuem para as tomadas de decisões, estão motivados a alcançar as metas e há boa comunicação entre as partes.	As tomadas de decisões tendem a ser mais demoradas, o não reconhecimento do líder por parte da equipe.
Liderança Liberal	Alto desempenho devido a independência, traçam próprios objetivos, agregando valor a organização.	Baixo nível de comunicação e falta de <i>feedback</i> .

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2014)

O resultado esperado da liderança pode mudar de acordo com o impacto exercido sobre seus liderados, porém cada indivíduo pode interpretar de uma maneira, sendo assim, pode haver diferentes resultados sobre a mesma liderança.

Deve-se entender a importância de aplicar um tipo de liderança dentro da organização, não precisando ser levado em conta o porte desta, pois a aplicação de um tipo de liderança traz resultados satisfatórios, como aumento da produtividade e satisfação entre os colaboradores.

Para Robbins (2014), qualquer indivíduo tem potencial para exercer a liderança e se utilizar quando for conveniente dos estilos existentes e que são definidos na literatura, pois não existe um único estilo de liderança que pode ser adotado na organização, pois os estilos dependem o contexto organizacional que a empresa se encontra naquele momento, pois isso influenciará o estilo de liderança a ser adotado pelo líder.

A liderança pode ser relacionada a algumas habilidades que o líder deve possuir, saber motivar é umas delas, mas estar motivado é o fator principal.

Equilíbrio diante das mais diversas situações, autocontrole no momento em que muitos não conseguem se controlar, conhecimento do assunto, ética, e confiança em sua equipe formam um líder.

Para Marras (2016), o líder precisa levar em consideração alguns aspectos importantes consequentes de problemáticas diárias. O dia a dia em uma empresa, por exemplo, está repleto de tensão, saber driblar essa tensão de maneira criativa e fazer com que as pessoas envolvidas também consigam, isso irá proporcionar ambientes mais equilibrados, facilitando e possibilitando que os envolvidos tenham maior tranquilidade ao realizar suas tarefas.

O verdadeiro líder confia nos seus liderados, desta forma o líder ensina os seus e delega funções para que eles possam realizar, porém delegar não é deixar, todo trabalho delegado deve ser acompanhado. Saber identificar talentos também os mostra a importância de suas funções (MAXIMIANO, 2015).

A liderança ideal é feita por quem sabe influenciar sem manipular, é flexível na medida exata para se adaptar rapidamente a situações diversas, não se deslumbra facilmente com o poder que o cargo lhe confere e, acima de tudo, vibra quando os que estão a sua volta são bem-sucedidos. Somente o verdadeiro líder tem essa intenção de ajudar o seu grupo, a ponto de vibrar com uma vitória conjunta.

O líder exerce uma grande influência na vida dos seus liderados, ele poderá fazer a diferença na vida dessas pessoas, positiva e negativamente, por isso é imprescindível que tanto o líder, quanto a organização tenham consciência da importância desse papel.

3 METODOLOGIA

Primeiramente foi realizada uma pesquisa bibliográfica para o desenvolvimento do assunto e uma pesquisa do tipo exploratória.

A pesquisa bibliográfica se deu através de artigos na internet, pesquisa em livros e revistas, para construir fundamentos teóricos necessários à pesquisa.

Para Gil (2010), a pesquisa exploratória tem como propósito proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses.

Os respondentes foram 32 pessoas de diversas áreas para averiguar a percepção destes em relação aos seus líderes, identificar características predominantes dos líderes, habilidades, influências, pontos positivos e negativos. Os questionários foram aplicados pessoalmente e via e-mail para pessoas que trabalham na cidade de Lençóis Paulista, Bauru e Agudos - SP, enviado através de e-mail entre os dias 29 de outubro até 14 de novembro de 2018. Foram recebidos todos entre os dias 01 de novembro até dia 19 de novembro, todos responderam de acordo com seus critérios.

Para responder o questionário as pessoas não precisaram se identificar, apenas responderam quanto tempo trabalhavam na empresa e se exerce cargo de liderança. Depois seguiu-se com 6 (seis) perguntas fechadas sobre o líder e sua liderança. E para finalizar duas perguntas abertas, a primeira solicitava duas características positivas do líder e a última o que é preciso saber para liderar uma equipe.

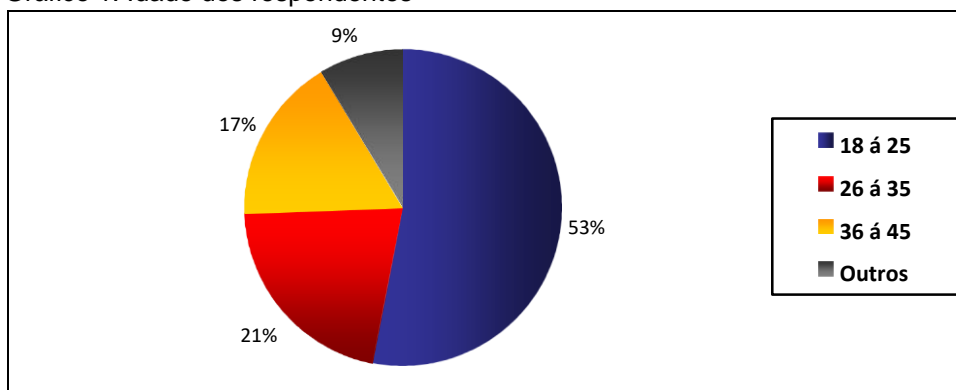
As perguntas foram elaboradas para identificar o nível da importância da liderança dentro da organização, foram elaboradas dez perguntas, envolvendo o tempo de trabalho da empresa, idade, grau de escolaridade, papel de liderança, comportamento e participação de um líder e suas qualidades.

4. ANÁLISE DA PESQUISA

Após a pesquisa realizada, os resultados foram:

Quando perguntado sobre qual a idade dos respondentes, as respostas foram:

Gráfico 1. Idade dos respondentes

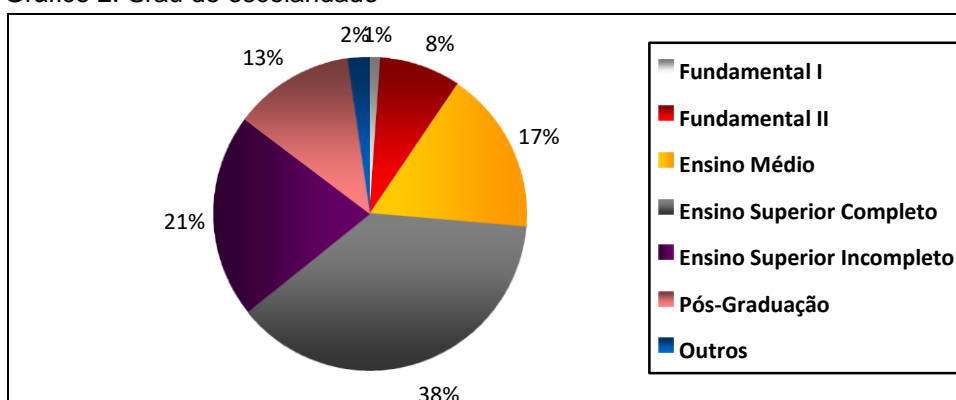


Fonte: Própria autoria

De acordo com as respostas a maioria dos respondentes tem a idade entre 18 até 25 anos, portanto são novos em relação à média de idade das pessoas que estão no mercado de trabalho, segundo CAGED – Cadastro Geral de Empregados e Desempregado (2017).

Quando perguntado sobre grau de escolaridade, as respostas foram:

Gráfico 2. Grau de escolaridade

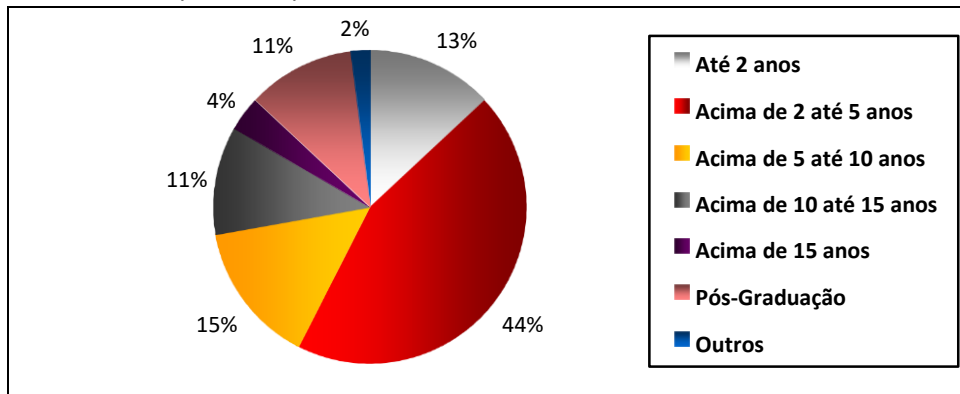


Fonte: Própria autoria

De acordo com as respostas a maioria dos respondentes concluíram o Ensino Superior Completo ou estão cursando Pós-Graduação, portanto estão cada vez mais preparados para ocupar suas funções e até mesmo para o mercado de trabalho.

Quando perguntado sobre o tempo está trabalhando na empresa, as respostas foram:

Gráfico 3. Tempo de empresa

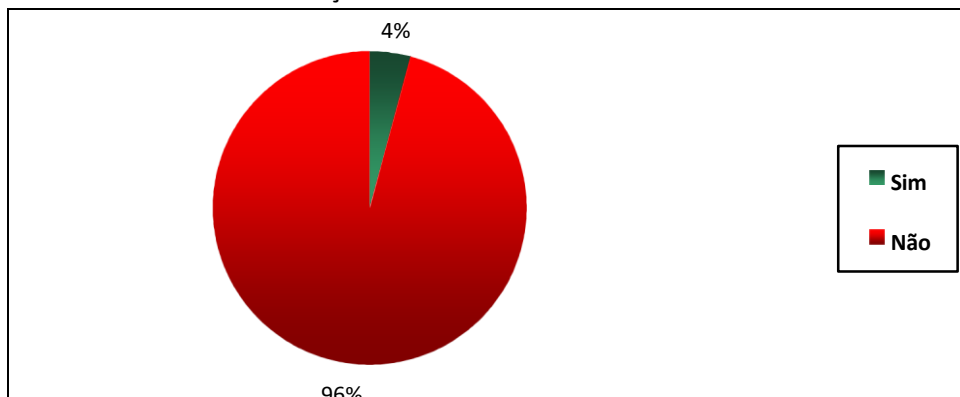


Fonte: Própria autoria

De acordo com as respostas a maioria dos respondentes estão na empresa entre 2 e 5 anos, o que mostra que conhecem a empresa onde trabalham, bem como sua liderança.

Quando perguntado sobre o cargo que exerce, as respostas foram:

Gráfico 4. Se exerce liderança

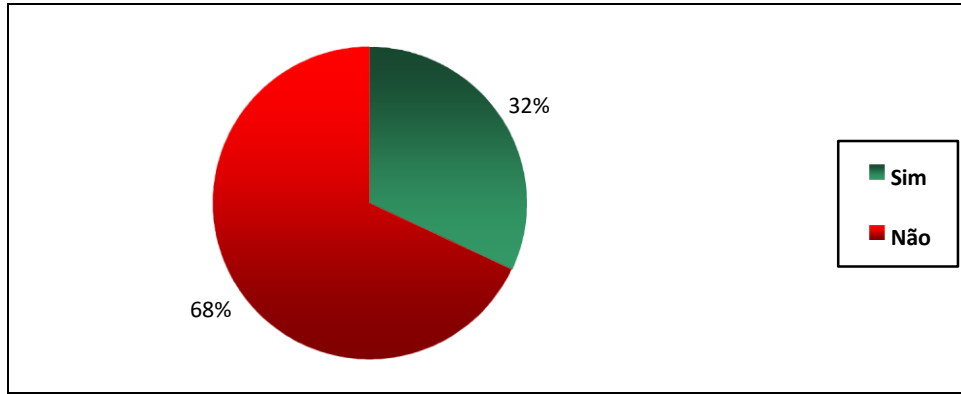


Fonte: Própria autoria

A maioria dos respondentes não exercem nenhum tipo de liderança na empresa onde trabalham, talvez isso se deve a pertencerem a uma geração mais nova e não tiveram chance de serem promovidos.

Quando perguntado sobre o conhecimento da diferença entre liderança e gerenciamento, as respostas foram:

Gráfico 5. Liderança versus Gerenciador

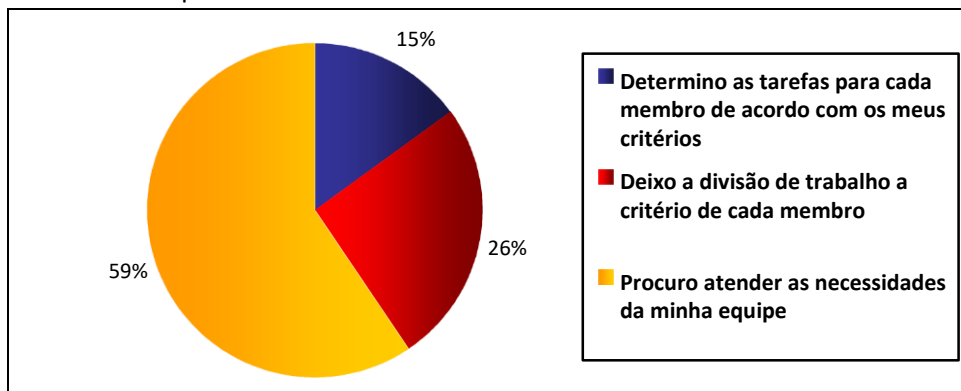


Fonte: Própria autoria

De acordo com as respostas a maioria dos respondentes acreditam que liderança não é a mesma coisa que gerenciar, o que não está absolutamente errado, pois de acordo com Marras (2016) a liderança exerce influência sobre pessoas e gerenciar está associado a recursos.

Quando pedido para assinalar sobre o comportamento que deveria adotar se estivesse exercendo a função de líder de um grupo:

Gráfico 6. Comportamento do líder



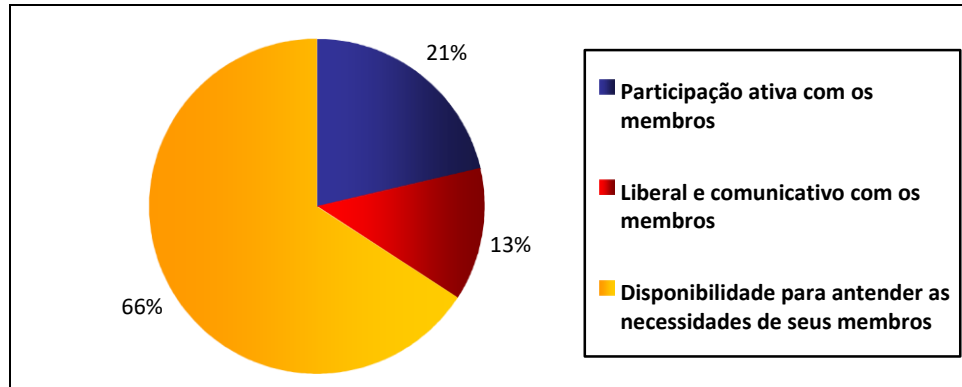
Fonte: Própria autoria

Através das respostas dadas os respondentes acreditam que o comportamento que deveriam ter se fossem líder em uma organização é procurar atender as necessidades de sua equipe, mas também determinar as tarefas para cada membro de acordo com os meus critérios.

São características importantes, uma vez que o líder deve ter uma visão da equipe, bem como conhece-la e saber de suas necessidades, mas sem deixar de olhar o individual de cada um, dando as diretrizes na hora que necessitarem.

Quando perguntado sobre a participação de sua liderança, as respostas foram:

Gráfico 7. Participação da liderança

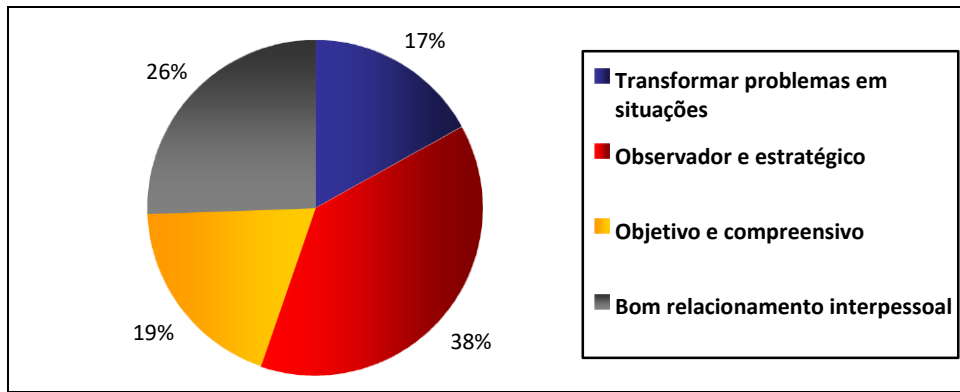


Fonte: Própria autoria

De acordo com a respostas dadas, a maioria dos respondentes acreditam que a participação de um líder é se disponibilizar para atender as necessidades de seus membros, mas uma característica importante da liderança.

Quando perguntado sobre a maior qualidade que um líder deve ter, as respostas foram:

Gráfico 8. Qualidade de um líder

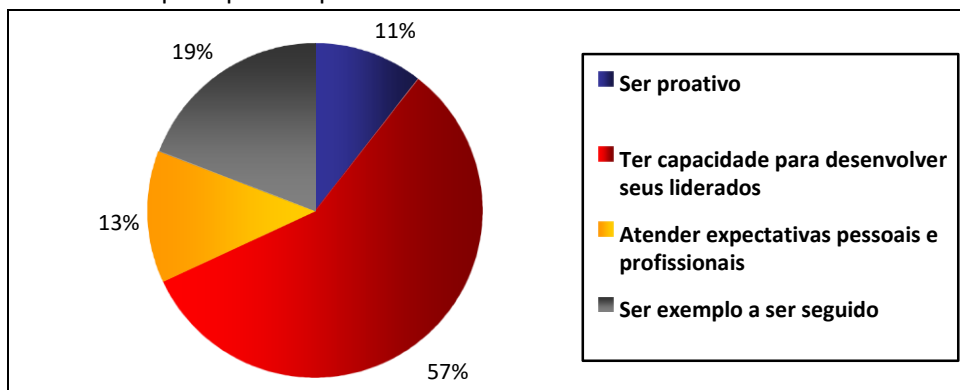


Fonte: Própria autoria

Na visão dos respondentes a maior qualidade de uma liderança ser observador e estratégico. Ser observador é importante para que conheçam sua equipe, seus anseios e necessidades e estratégico e ter capacidade de planejar ações competitivas, de melhorias, entre outras e sair das dificuldades quando necessário.

Quando perguntado sobre o que é preciso saber para liderar uma equipe, as respostas foram:

Gráfico 9. O que é preciso para liderar

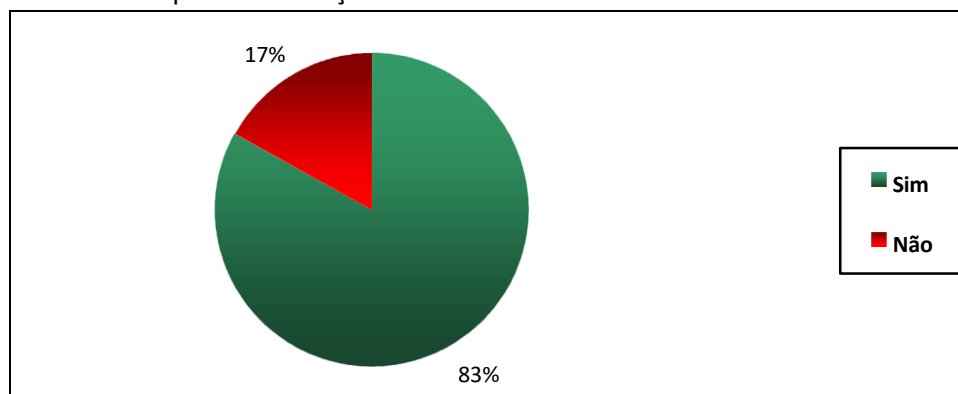


Fonte: Própria autoria

Através das respostas dadas a maioria dos respondentes acredita-se que para liderar uma equipe é preciso ter capacidade para desenvolver seus liderados. É uma das principais características dos liderados de acordo com autores com Chiavenato, Marras, etc.

Quando perguntado se o líder exerce de maneira coerente o seu papel no ambiente de trabalho.

Gráfico 10. Papel da liderança no ambiente de trabalho



Fonte: Própria autoria

De acordo com as respostas a maioria dos respondentes acredita que seus líderes exercem o seu papel de líder de forma coerente, portanto exerce a liderança como deve ser exercida.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através da pesquisa bibliográfica pode-se mostrar a importância da liderança, suas características, os tipos de líder e o quanto podem impactar na cultura organizacional.

Através da pesquisa exploratória foi possível entender como o público respondente percebe sua liderança e suas atitudes.

Assim foi possível destacar que percebem a importância de sua liderança e que o bom líder deve trabalhar com sua equipe e incentivá-la.

Também foi possível identificar que a maioria dos líderes das empresas onde os respondentes trabalham valorizam sua equipe e suas potencialidades, essa são características importantes da liderança, porém como ainda alguns respondentes declararam que seus líderes não têm essas características, seria necessário trabalhar mais a liderança nessas organizações, portanto cabe ao Recursos Humanos da empresa detectar esses problemas e realizar ações em relação aos problemas apontados.

Quando se trata das competências próprias ao trabalho, os respondentes consideram o líder coerente, o que é de suma importância, pois os líderes

precisam ter competências para gerir melhor sua equipe, algumas delas são: inspirador, flexível, confiante, criativo, assertivo, resiliente, saber promover relacionamentos construtivos e sempre desenvolver as pessoas.

Assim, pode-se perceber que a maioria dos líderes são bem vistos pelos liderados, é claro que há alguns pontos que devem ser melhorados como apontados pelos respondentes, mas conclui-se que os objetivos do trabalho foram alcançados, pois foi possível mostrar a importância da liderança e como seus liderados o percebem.

REFERÊNCIAS

- CAGED. **Relatório do Caged.** Disponível em:<http://trabalho.gov.br/trabalhadorcaged>. Acesso em: 02. dez. 2018.
- CHANDLER, S.; RICHARDSON, S. **Motivando para o Sucesso.** São Paulo: Verus, 2008.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 4. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014. DE PREE, M. **Lideras é uma arte.** São Paulo: Best Seller, 1989. GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- _____. **Introdução à Teoria Geral da Administração.** 7. Ed. São Paulo: Manoele, 2014.
- GUIMARÃES, J. L. **Mandar é fácil: difícil é liderar - o desafio do comando na nova economia.** Salvador, BA: Casa da Qualidade, 2001.
- HUNTER, J.C. **Como se tornar um líder servidor: Os princípios de liderança de: o monge e o executivo.** Rio de Janeiro, RJ: Sextante, 2006.
- KRAMES, J. A. **Os princípios da Liderança de Jack Welch.** Tradução de Eduardo Refkalefsky. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.
- MARRAS, J.P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico.** 15. Ed. São Paulo: Futura, 2016.
- MAXIMIANO. A. C. A. **Introdução à Teoria Geral da Administração.** 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2015.
- ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional.** São Paulo: Prentice Hall, 2014.

APÊNDICE

Questionário de Pesquisa sobre Liderança

Prezado respondente, este questionário tem como objetivo coletar dados sobre a importância da liderança e como os liderados a percebem. Este questionário será utilizado para completar o Trabalho de Conclusão do curso de Administração de Empresas da Faculdade de Agudos - FAAG, das alunas Ana Gabriela Araujo e Franciele Cristina Campezato de Freitas, sob a orientação da Profª Me. Fernanda Serotini Gordonon de Oliveira.

1) Qual sua idade?

18 á 25

26 á 35

36 á 45

Outros

2) Grau de escolaridade?

Fundamental I

Fundamental II

Ensino Médio

Ensino Superior Completo

Ensino Superior Incompleto

Pós Graduação

Outros

3) Há quanto tempo está trabalhando na empresa?

Até 2 anos

Acima de 2 até 5 anos

Acima de 5 até 10 anos

Acima de 10 até 15 anos

Acima de 15 anos

- 4) Exerce cargo de liderança?
() Sim () Não
- 5) Liderança é igual gerenciar?
() Sim () Não
- 6) Assinale o comportamento que você adotaria se estivesse exercendo a função de líder de um grupo:
() Determino as tarefas para cada membro de acordo com os meus critérios
() Deixo a divisão de trabalho a critério de cada membro
() Procuro atender as necessidades da minha equipe
- 7) Como é a participação de um líder?
() Participação ativa com os membros
() Liberal e comunicativo com os membros
() Disponibilidade para atender as necessidades de seus membros
- 8) Qual deve ser a maior qualidade de um líder?
() Transformar problemas em situações
() Observador e estratégico
() Objetivo e compreensivo
() Bom relacionamento interpessoal
- 9) O que é preciso saber para liderar uma equipe?
() Ser proativo

() Ter capacidade para desenvolver seus liderados (
) Atender expectativas pessoais e profissionais.
() Ser exemplo a ser seguido
- 10) Em seu ambiente de trabalho o seu líder está exercendo o papel de forma coerente? () Sim () Não

FINANÇAS PESSOAIS: DEMONSTRAÇÃO DA UTILIZAÇÃO DOS RECURSOS FINANCEIROS

André Gibelini Melo – FAAG¹
Gislaine Barbosa Zaneti – FAAG²

RESUMO

As finanças pessoais são técnicas e práticas de gestão financeira, muitas vezes aplicadas tanto individualmente como no contexto familiar que permitem atingir os melhores resultados. Este trabalho identificou a forma que as pessoas lidam com suas finanças, demonstrando os aspectos principais que prejudicam o processo de planejamento financeiro através de gráficos e estatísticas. O interesse por este tema surgiu para destacar a importância da educação financeira na sociedade atual pela percepção de que, cada vez mais o indivíduo pode controlar o seu poder de compra e usar isso em benefício próprio, evitando prejuízos de curto, médio e longo prazo. A metodologia utilizada foi, de questionário com perguntas simples, mas objetivas onde quaisquer entrevistados pudessem indicar uma resposta sem dificuldades ou dúvidas e uma pesquisa bibliográfica com intuito de possuir um embasamento rico e claro na visão de autores sobre o tema proposto. Identificou-se e analisou-se o alcance dos objetivos relacionados a demonstração de aspectos principais que potencialmente prejudicam o processo de planejamento financeiro. Esta proposta buscou demonstrar o perfil de um determinado grupo de voluntários e suas experiências e dificuldades em lidar com um planejamento financeiro. Os dados analisados e os resultados obtidos, demonstram como é feita a utilização de recursos financeiros pessoais. Ao término do artigo concluiu-se que foi possível identificar os fatores incidentes e prejudiciais do orçamento, de acordo com a forma em que cada entrevistado lida com suas finanças.

Palavras-chave: Finanças. Planejamento Financeiro. Finanças Pessoais.

ABSTRACT

Personal finances are techniques and practices of financial management, often applied both individually and in the family context to achieve the best results. This work has identified the way people handle their finances, demonstrating the main aspects that undermine the financial planning process through charts and statistics. Interest in this theme has emerged to highlight the importance of financial education in today's society by the perception that, increasingly, the individual can control his purchasing power and use it for his own benefit, avoiding short, medium and long term losses. The

¹ Graduando do curso de Bacharel em Administração pela Faculdade de Agudos (andre_giba91@hotmail.com).

² Professora orientadora. Mestre em Engenharia de Produção, especialista em Gestão Financeira e Controladoria e Administradora (gislaine.zaneti@faag.com.br).

methodology used was be a questionnaire with simple but objective questions where any respondents could indicate a response without difficulties or doubts and a bibliographical search in order to have a rich and clear base in the view of authors about the proposed theme. The scope of objectives related to the demonstration of key aspects that potentially undermines the financial planning process was identified and analyzed. This proposal sought to demonstrate the profile of a particular group of volunteers and their experiences and difficulties in dealing with financial planning. The data analyzed and the results obtained, demonstrated how the use of personal financial resources is made. At the end of the article it was concluded that it was possible to identify the incident and harmful factors of the budget, according to the way each interviewee handles their finances.

Keywords: Finance. Financial planning. Personal finances.

1 INTRODUÇÃO

A administração financeira é fundamental para todos, principalmente quanto à tendência mundial capitalista do consumismo desenfreado que tende a frustrar hábitos de poupar e aplicar.

Nos últimos anos, alterações radicais ocorreram no cenário mundial tais como: desenvolvimento tecnológico, globalização e alterações regulatórias e institucionais.

A opção financeira do curto-prazo torna-se prevalecente, ocasionando aos indivíduos uma procura por métodos de auxílio e proteção de patrimônio como um todo. Ao optar por ativos reais e/ou buscar liquidez, visam apenas o imediatismo, assim, optam por abreviar e reduzir as perspectivas de planejamento. Consequentemente, acabam consolidando a cultura do consumismo, abstendo-se da criação comportamental de poupar recursos a longo prazo.

De acordo com o panorama brasileiro da atualidade, possuir um planejamento de suas finanças torna-se muito útil para obter uma excelência na gestão de seus recursos pessoais. Porém, os níveis de endividados aos quais possuem oscilações com tendências de crescimento, visam fundamentar a real necessidade dos indivíduos em aplicar conceitos básicos em seu dia a dia.

Este artigo buscou demonstrar o perfil de um determinado grupo de voluntários e suas experiências e dificuldades em lidar com um planejamento financeiro, além de analisar também o controle, endividamento e preocupações em lidar com as finanças dentre outros aspectos muito importantes.

O ambiente onde cada cidadão está inserido, requer de forma indispensável uma percepção abrangente e sem equívocos sobre as razões influenciadoras existente.

Em função das mudanças do cenário econômico, o perfil da sociedade também se alterou, baseando-se concomitantemente na modalidade do consumismo desenfreado e sem perspectivas vinculadas a particularidade da relação homemdinheiro, ocasionando para si eventuais problemas financeiros, adquiridos sobretudo na falta de acesso a políticas educacionais que poderiam incidir sobre as habilidades financeiras.

Em relação a forma que as pessoas lidam com suas finanças, é possível identificar quais fatores influenciam e podem ser prejudiciais em seu planejamento financeiro?

Este artigo tem como objetivo geral analisar e identificar os recursos financeiros, demonstrando os aspectos principais que prejudicam o processo de planejamento financeiro através de gráficos e estatísticas.

Para atingir este objetivo geral, foram traçados os seguintes objetivos específicos:

- Apresentar os principais conceitos relacionados às finanças pessoais através de pesquisa bibliográfica;
- Realizar levantamento de dados através de questionários; □
Apurar e analisar os dados obtidos com os questionários.

O presente artigo tem como intuito ressaltar a importância da educação financeira para a sociedade atual levando em consideração os aspectos históricos e sociais que contribuíram para a criação de um perfil consumidor, onde a característica principal pode ser a baixa adesão a práticas de planejamento financeiro.

A educação financeira hoje está atribuída a uma fatia populacional restrita, onde é privada do consumidor comum, e isso significa pouca informação em relação ao sistema financeiro, acarretando em grandes impactos na economia.

Cabe observar que para êxito no campo financeiro é necessário o desenvolvimento de determinadas competências, e uma delas é a educação financeira pessoal.

É a partir dela, que o indivíduo pode controlar o seu poder de comprar e usar isso em benefício próprio, evitando prejuízos de curto, médio e longo prazo.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 Finanças

Compreende-se como finanças a circulação do dinheiro entre as pessoas, empresas ou sociedade, que buscam mensurar como são obtidos e geridos os recursos.

Finanças como a arte e a ciência de gerenciamento de fundos. Virtualmente, todos os indivíduos e organizações ganham ou captam e gastam ou investem dinheiro. As finanças lidam com o processo, as instituições, os mercados e os instrumentos envolvidos na transferência de dinheiro entre indivíduos, negócios e governos (GITMAN, 2001, p. 34).

Dentro do mérito financeiro, o conhecimento dos gastos se torna fundamental para uma organização financeira, e assim o desenvolvimento pessoal e local, visto que, a economia de uma cidade depende estritamente do poder de compra de um indivíduo, e a circulação de bens de consumo.

Com relação ao conceito de finanças pessoais, Massaro (2015, p. 9), comenta que “as técnicas e práticas de gestão financeira, quando aplicadas a indivíduos e famílias, formam aquilo que se chama, usualmente, de finanças pessoais”.

“A ausência de educação financeira, aliada à facilidade de acesso ao crédito, tem levado muitas pessoas ao endividamento excessivo” (SOUSA et al., 2013, p. 11).

2.2 Planejamento Financeiro

O planejamento financeiro é um método elaborado através de estratégias com a finalidade de atingir os melhores resultados financeiros, seja para a vida pessoal, familiar ou das empresas.

Segundo Gitman (2001, p. 434), o planejamento financeiro é um aspecto de importância “das operações nas empresas e famílias, pois ele mapeia os caminhos para guiar, coordenar e controlar as ações das empresas e das famílias para atingir seus objetivos”.

Em nossa cultura, a acumulação e ostentação de bens possui relação com riqueza, entretanto o objetivo do planejamento é o acúmulo de valores (reservas) que, além de utilizados em situações imprevistas, serão destinados à execução de diferentes objetivos em diferentes períodos da nossa vida (CERBASI, 2003).

2.3 Independência financeira

O ponto de partida para o planejamento financeiro é entender que a independência financeira se consegue com um equilíbrio entre os três pilares que sustentam a nossa vida: família, empresa ou emprego e patrimônio (BRÍZIDO, 2013).

Podemos dividir nossa vida financeira em quatro fases, que são: acumulação, consolidação, consumo e distribuição. As fases de acumulação e consolidação são as duas que antecedem o alvo de independência financeira e as fases de consumo e distribuição sucedem a independência financeira. O objetivo seguinte à independência financeira é perpetuá-la, torná-la plena (BRÍZIDO, 2013, p. 35)

Quem deseja obter equilíbrio financeiro precisa ter plena consciência de seus rendimentos, saber exatamente o valor disponível para fazer frente às suas despesas, compromissos e investimentos (DOMINGOS, 2012).

2.4 Endividamento

Segundo Rudge (2003, p. 144), o endividamento é o “montante de dívidas de uma empresa, governo ou pessoa física”.

O endividamento pessoal não está diretamente ligado à renda do indivíduo, e sim, à forma como ele administra as suas receitas e despesas (CERBASI, 2003).

Ao comprar produtos financiados como roupas, automóveis e eletrodomésticos fatalmente se estará pagando juros. Tal fato se torna ainda mais grave em um país como o Brasil, em que as taxas de juros são altas. Existe uma extensa gama de pessoas endividadas, principalmente com financiamentos de ativos ruins, iludindo-se com valores de parcelas pequenas, na crença de que “só assim podem adquirir as coisas” (ANDRADE, 2012, p. 61).

O autor ainda menciona que geralmente, os parcelamentos são feitos por uma cultura embutida na cabeça das pessoas, de que não é possível adquirir bens e

serviços de outra forma. Muitos relutam em aceitar que não sabem se planejar. Por isso, antes de traçar qualquer estratégia para pagamentos de dívidas, a primeira atitude a ser tomada é parar de fazê-las.

Ao contrário do que muitos pensam, o equilíbrio financeiro não está em ter as contas em dia, sem dívidas atrasadas e sem investimentos. O equilíbrio desse tipo de situação é muito tênue e pode se desfazer diante de qualquer imprevisto (CERBASI, 2003).

Financiamentos e dívidas nos ajudam a antecipar sonhos, mas não se pode desprezar o fato de que, ao escolher realizar todos os sonhos por meio de financiamentos, você pagará demais por eles. Uma vida financeira com diversas dívidas faz com que você conquiste muito menos sonhos do que conquistaria com planejamento e disciplina (CERBASI, 2003).

2.5 Investimentos

Investimento, segundo Rudge (2003, p. 193), é definido como sendo “capital aplicado em atividade econômica, com objetivo de lucro”.

Tudo que ganha valor no tempo é um investimento, desde que você tenha condições de usufruir dos resultados obtidos com o aumento de valor (CERBASI, 2003).

Ainda de acordo com Brízido (2013, p. 13), “quem poupa simplesmente reserva para um momento futuro. Quem investe transfere recursos para um projeto”.

Já Graham (2007, p. 16), diz que a visão da maioria é de que investir bem reside, “na escolha daqueles setores que têm mais probabilidade de crescer no futuro e, em seguida, na identificação das empresas mais promissoras desses setores”.

A arte de investir possui uma característica que nem sempre é percebida. Um resultado respeitável, sem ser espetacular, pode ser obtido pelo investidor leigo com um mínimo de esforço e habilidade (GRAHAM, 2007).

Pode-se ressaltar que nem tudo que as pessoas acreditam ser investimento é de fato.

Não considero a casa própria, por exemplo, um investimento. Por mais que ela tenha potencial de valorização, dificilmente você aceitara, no futuro, vender a sua casa supervalorizada e se mudar para uma moradia econômica, visando

viver dos rendimentos da diferença poupada. É mais provável que você ofereça a casa como entrada em uma moradia mais cara ainda (CERBASI, 2003, p. 25).

Isso se contrapõe ao conceito que as pessoas têm a respeito de onde investir o seu dinheiro e o que realmente é uma aquisição necessária.

3 METODOLOGIA

O presente artigo aborda o tema finanças pessoais, que possui grande relevância social. Embora tenha sido pouco explorado, procurou-se abordar dentro de uma perspectiva singular onde foi retratado os hábitos do cotidiano.

Quanto à abordagem do problema, este artigo utilizou a pesquisa qualitativa e quantitativa.

A pesquisa qualitativa refere-se ao modo onde o pesquisador qualitativo procura assegurar ao leitor que o propósito da investigação não é alcançar a generalização, mas fornece exemplos situacionais à experiência do leitor (STAKE, 2011). Também possui caráter descritivo, cujo foco não consiste na abordagem, mas sim no processo e seu significado, ou seja, o principal objetivo é a interpretação do fenômeno objeto de estudo (SILVA; MENEZES, 2005). Dessa forma, o resultado de uma pesquisa qualitativa compreende o entendimento mais profundo de uma realidade (MALHOTRA; ROCHA; LAUDISIO, 2005).

“A pesquisa quantitativa considera que opiniões e informações podem ser quantificáveis ou traduzida em números opiniões para serem analisadas e requerem o uso de recursos e de técnicas estatísticas” (SILVA; MENEZES, 2005, p. 20). Este artigo utilizou de técnicas estatísticas para coleta de dados.

“O questionário é a forma mais usada para coletar dados, pois possibilita medir com mais exatidão o que se deseja. ” (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2012, p. 53).

A objetividade, obtenção de dados mensuráveis e técnicas estatísticas de análise permitem a generalização dos resultados para todos os envolvidos no estudo (LAKATOS; MARCONI, 2015).

Como ponto de partida para a realização deste artigo, elaborou-se um questionário onde cada participante teve um total de 22 perguntas múltiplas escolhas, para responder de forma direta ou que se assemelham mais com o seu perfil.

As 3 (três) primeiras questões foram relacionadas ao gênero, idade e estado civil, a quarta questão relacionada a atividade remunerada, a partir dela, as demais questões abrangem, tipo de emprego (privado/público/autônomo), faixa salarial, independência financeira, total de moradores na residência, controle de gastos, entradas e saídas de dinheiro, se faz uso de algum suporte financeiro, quais critérios utiliza para comprar produtos, se possui financiamento ou empréstimo e como faz suas compras a prazo, qual tipo de parcelamento escolhe, se utiliza limites para comprar, se considera endividado, como costuma pagar as contas parceladas, se possui investimento, o que faz com dinheiro extra e em termos financeiros com o que se preocupa.

As questões foram respondidas, sem restrição de respostas, podendo o participante assinalar mais de uma questão, ampliando e deixando mais claro para o aplicador sua realidade financeira e chegando mais próximo de uma resposta verídica.

Após a aplicação dos questionários, os dados coletados foram organizados em uma planilha, e calculado o percentual de cada resposta obtida.

O método inicial foi a aplicação de questionário de forma estruturada, aplicados num período trimestral, pelas condições atuais da pesquisa, relacionadas ao tempo e desenvolvimento do trabalho.

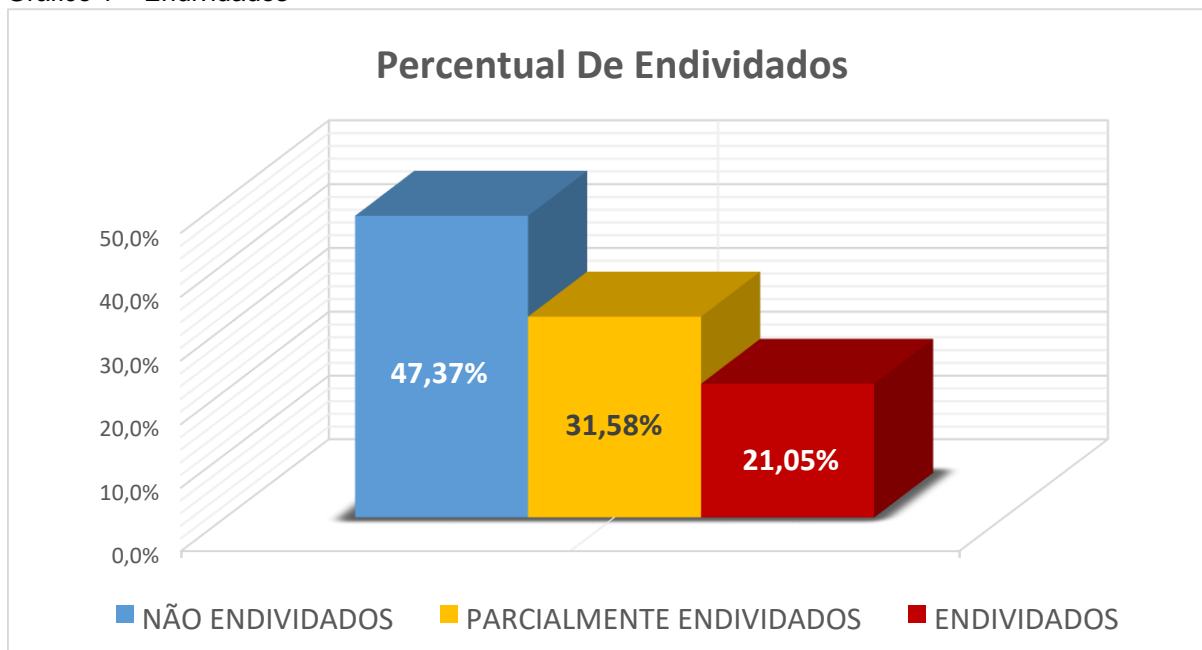
Para a realização da pesquisa não foi possível definir um público alvo, pois buscou-se trabalhar com voluntários que se identificaram com o teor e seriedade da proposta apresentada, desta forma um dos objetivos era demonstrar uma diversidade de resultados. Dos voluntários ao qual foi apresentado a proposta da pesquisa, 57 pessoas aceitaram participar, sendo 21 homens e 36 mulheres. Tratam-se de participantes que possuem diferença de idade entre 18 a 40 anos ou mais, sendo a maioria solteiro(a)s, desse total 55 praticam alguma atividade remunerada, onde todos os colaboradores foram cientificados que não é necessária nenhuma identificação pessoal (nome, assinatura, rubrica, etc.) e seus dados permanecem em sigilo.

4 APURAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS LEVANTADOS COM QUESTIONÁRIOS

Os dados analisados e os resultados obtidos demonstraram como é feita a utilização dos recursos financeiros pessoais pelas pessoas que fizeram parte da pesquisa.

Pode-se notar, relevantemente, o fato de quase a metade dos entrevistados não se consideram endividados, o que representa 47,37% do total. Os demais entrevistados nesse tema apresentaram-se sendo 31,58%, parcialmente endividado e 21,05% endividado, conforme pode ser visualizado no Gráfico 1.

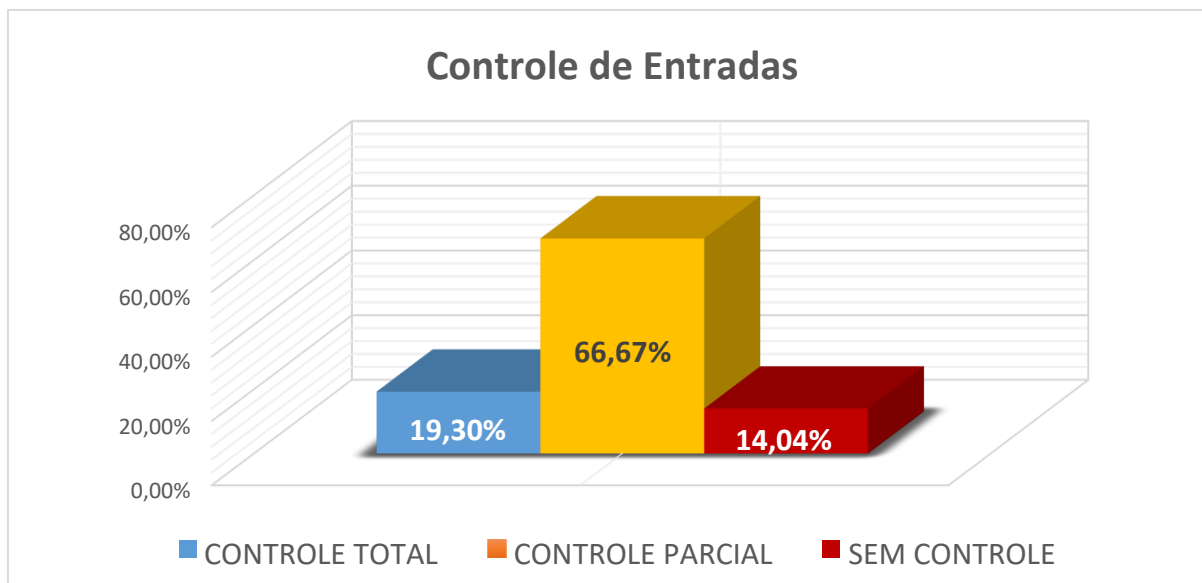
Gráfico 1 – Endividados



Fonte: Autoria própria, 2018.

Sobre controlar as entradas e saídas de seu dinheiro, os participantes apontaram, com 66,67%, que possuem controle parcial, os demais sobre este tema abordado, somaram 19,30%, tendo controle total das entradas e saídas e 14,04% não possuindo nenhum controle financeiro, conforme pode ser observado no Gráfico 2.

Gráfico 2 – Controle



Fonte: Autoria própria, 2018.

Uma parcela significativa dos participantes, utilizam seu dinheiro para pagamento das contas na data de vencimento, sendo eles 71,19% do total, uma pequena parcela de 20,34% antecipa os pagamentos e apenas 8,47% afirma que realizam o pagamento de suas contas em atraso, exibidos no Gráfico 3.

Gráfico 3 – Pagamentos

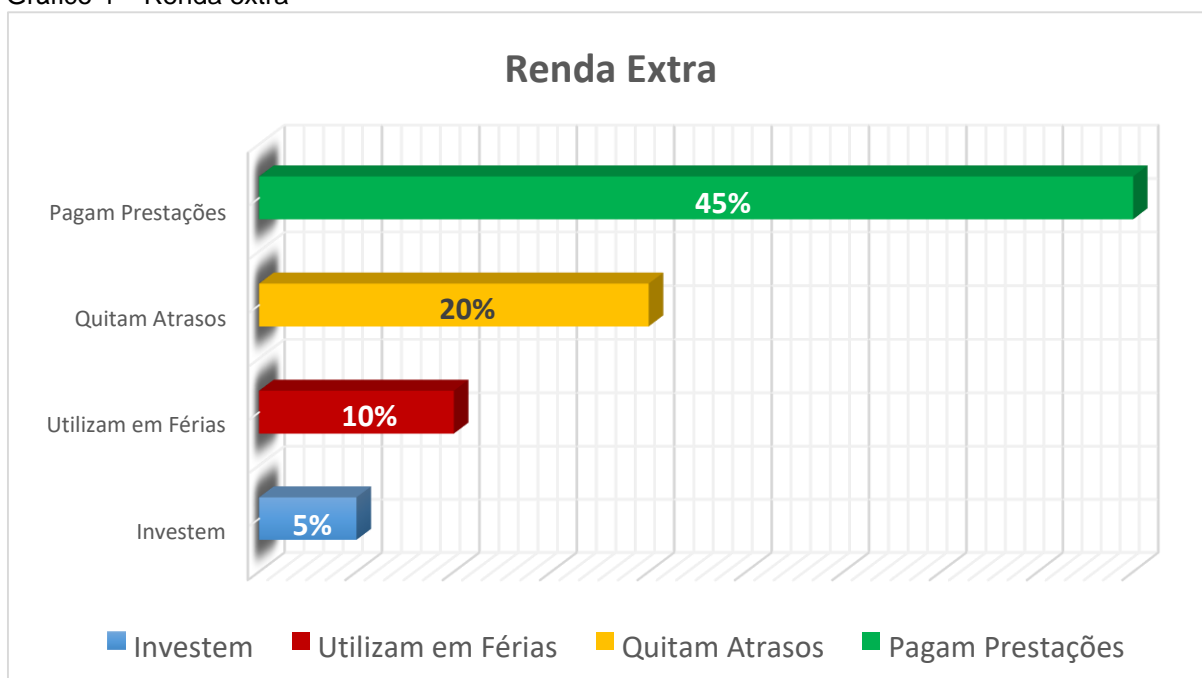


Fonte: Autoria própria, 2018.

Observa-se que em relação ao décimo terceiro, bonificações e férias e demais considerações referentes a renda extra, os participantes utilizam 45% para antecipar pagamentos de prestações/obrigações, 20% para quitar prestações/obrigações em atraso e 20% utilizam esses recursos no período de férias, sendo que apenas 10%

utilizam com gastos aleatórios e somente 5% realmente investem quando possuem oportunidade com uma renda extra, que podem ser visualizados no Gráfico 4.

Gráfico 4 – Renda extra



Fonte: Autoria própria, 2018.

Quando abordadas sobre se possuiriam algum tipo de investimento (poupança, aplicações e etc.), do total 71,43% afirmam que não possuem, enquanto somente 28,57% possuem algum tipo de investimento, conforme exibido no Gráfico 5.

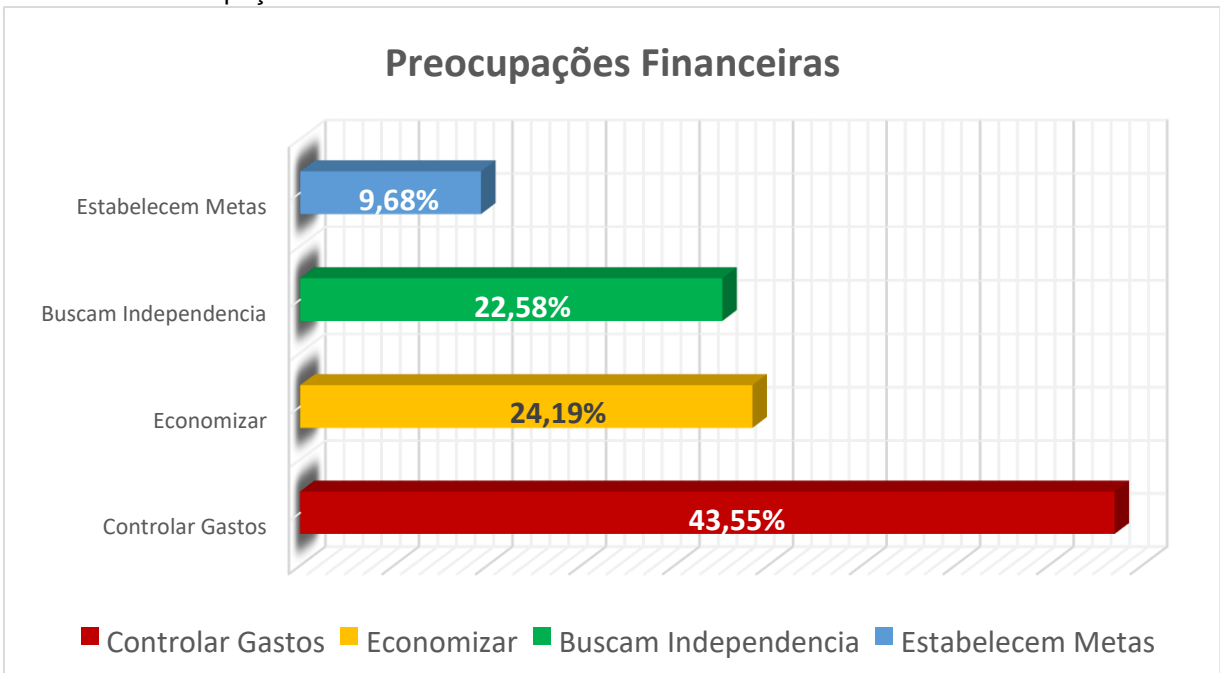
Gráfico 5 – Investimentos



Fonte: Autoria própria, 2018.

Quando confrontados a respeito de suas preocupações no âmbito financeiro, 43,55% relevam que preferem controlar seus gastos embora nem sempre consigam, 24,19% priorizam economizar dinheiro, logo atrás com 22,58% dos entrevistados afirmam buscar independência financeira e somente 9,68% do total estabelecem metas para suas finanças, conforme apresentado no Gráfico 6.

Gráfico 6 – Preocupações financeiras



Fonte: Autoria própria, 2018.

O resultado da pesquisa se mostrou inesperado em alguns aspectos, pois tem-se a ideia de que uma parcela significativa da população, atualmente se encontra endividada, isso impactaria diretamente como um dos pontos principais no orçamento familiar. No entanto, de acordo com o grupo entrevistado os resultados se mostraram diferentes do esperado onde apenas 21,05% dos pesquisados se consideram realmente endividados.

Outros pontos da pesquisa também serviram para reforçar o imprevisível desfecho.

Referente ao controle de despesas, 85,97% dos pesquisados afirmam possuir total ou parcial controle de suas finanças, isto de certa forma serve como referência para um orçamento financeiro pessoal próspero, já que o controle é uma medida importante em termos financeiros, justificando o fato de 71,19% dos pesquisados declararem conseguir quitar suas pendências na data prevista.

Entretanto, alguns pontos se mostraram interessantes ao analisar a aplicação de dinheiro extra. Dos pesquisados, 45% utilizam a renda extra para antecipar pagamentos. Isso, reforça a ideia de que as pessoas buscam manter suas contas em dia evitando eventuais prejuízos como dívidas, juros, negativação do nome e perda de poder econômico.

Também sobre esse assunto, salienta-se que apenas 5% dos pesquisados investem quando possuem oportunidades, o que é relativamente alarmante em termos de planejamento financeiro visto que, dos prospectos 28,57% dos pesquisados afirmaram dispor de algum tipo de investimento, poupança e afins. Ou seja, até mesmo quem possui aplicações, não gerencia suas finanças buscando um planejamento financeiro que retorne em forma de lucratividade, isso pode ser explicado através do comportamento imediatista de consumo onde possivelmente essas aplicações estão sendo realizadas já com uma finalidade pré-determinada (aquisição de bens duráveis, viagens, atender necessidades particulares) ao invés de conquistar uma renda futura, resultado de um investimento feito no presente.

Mais consternador ainda do que informado anteriormente, é que 71,43% dos pesquisados não possuem nenhum tipo de aplicação ou investimento, sendo esses quase 2/3 de todos os abordados. Este fato traz à tona uma perceptível deficiência em relação a visão futura, além de uma preocupação inadequada com o planejamento financeiro pessoal.

Sobre o último gráfico, os prospectos foram abordados sobre como conduzem o planejamento financeiro, e o resultado serve como reforço para a hipótese apresentada no final do parágrafo anterior, pois a maioria, sendo esses 66,74% dos pesquisados, apresentaram suas preocupações em controlar seus gastos e economizar, deixando de lado um dos pontos mais importantes para as finanças pessoais, o estabelecimento de metas, ponto este que foi o optado por apenas 9,68% do total, demonstrando uma baixa adesão ao planejamento futuro e métodos de aplicação financeira.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo alcançou os objetivos, bem como respondeu também ao problema apresentado, pois, foi possível identificar os principais fatores incidentes e prejudiciais em orçamentos, conforme o modo que cada entrevistado lida com suas finanças.

No decorrer da realização deste artigo, pode-se observar pontos muito interessantes e distintos, onde serviram para contrapor a ideia comum que muitos possam ter de que pessoas eventualmente queixam-se de suas finanças por não possuírem nenhum controle de suas rendas ou ter contraído dívidas que comprometam sua saúde financeira.

Este artigo demonstra que a natureza de possíveis queixas sobre a qualidade financeira das pessoas, presume-se do fato que muitos priorizam o uso da renda extra para pagamentos de prestações ao invés de realizar investimentos, outra questão com grande impacto na falta de perspectiva futura, se reflete nas preocupações destinadas em sua maior parte, a controlar gastos quando na verdade deveriam estabelecer metas e/ou limites financeiros.

Como limitações deste estudo, pode-se salientar a dificuldade em encontrar publicações científicas nacionais sobre finanças pessoais, haja visto que o grande enfoque dos materiais encontrados se refere a finanças empresariais e seus itens relacionados e muitas das publicações que potencialmente poderiam ser utilizadas, estão de certo modo defasadas, pois o tema é um assunto muito volátil e em constante mudanças. Outros itens limitadores foram o tempo disponível para confecção do

artigo, onde grande parte do tempo foi destinado para a aplicabilidade dos questionários, e também a baixa adesão de participantes na realização deste artigo.

Como sugestões para futuros estudos, recomenda-se a ampliação do tema e observação de como as finanças pessoais tem sido conduzida economicamente em outras regiões, além de seu impacto na sociedade e em seu modo de vida.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, E. A. P. **As 5 etapas do planejamento financeiro**: conhecimento técnico e emocional para atingir seus objetivos. Piracicaba/SP, 2012. Disponível em: <<https://profelisson.com.br/wp-content/uploads/2012/07/5Etapas-corrigido-2.pdf>>. Acessado em: 15/06/2018.

BRÍZIDO, M. **Dinheiro que dorme a onda leva**. Rio de Janeiro: Leya, 2013.

CERBASI, G. P. **Dinheiro**: os segredos de quem tem. 2. ed. São Paulo: Gente, 2003.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; SILVA, R. da. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson, 2012.

DOMINGOS, R. **Terapia financeira**: realize seus sonhos com educação financeira. São Paulo: DSOP, 2012.

GITMAN, L. J. **Princípios da administração financeira**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

GRAHAM, B. **O investidor inteligente**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2007.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia do trabalho científico**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

MALHOTRA, N.; ROCHA, I.; LAUDISIO, M. C. **Introdução à pesquisa de marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

MASSARO, A. **Como cuidar de suas finanças pessoais**. Brasília: Conselho Federal de Administração, 2015. Disponível em: <<http://cfa.org.br/wpcontent/uploads/2018/02/10cfa-cartilha-financa-pessoal.pdf>>. Acessado em: 24/10/2018.

RUDGE, L. F. **Dicionário de termos financeiros**. Santander Banespa. São Paulo: Gibo, 2003.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. Florianópolis: UFSC, 2005.

SOUSA, E. R. de *et al.* **Caderno de Educação Financeira:** gestão de finanças pessoais. Banco Central do Brasil, Brasília, 2013. Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/pre/pef/port/caderno_cidadania_financeira.pdf>. Acessado em: 24/10/2018.

STAKE, R. E. **Pesquisa qualitativa:** estudando como as coisas funcionam. Tradução de Karla Reis. Porto Alegre: Penso, 2011.

O GERENCIAMENTO LOGÍSTICO NO E-COMMERCE E O IMPACTO DA LOGÍSTICA REVERSA EM UMA EMPRESA VAREJISTA DE MÁQUINAS E FERRAMENTAS

João Vitor Blanco¹

Pietro Saggioro²

Plínio Alves Mamprim Silva³

RESUMO

A Logística Reversa no E-Commerce é de suma importância às organizações, trazendo benefícios como competitividade e fidelização do cliente, sendo assunto atual e estratégico nas empresas. A logística reversa, neste trabalho, tratou do fluxo reverso de produtos vendidos, trocas, devoluções ou desistências por parte dos clientes. Partiu-se do seguinte problema de pesquisa: qual a importância da logística reversa para o E-commerce? O objetivo do trabalho foi compreender a atuação do comércio eletrônico e como funciona a logística reversa na prática. A metodologia utilizada foi o estudo de caso na empresa, através de uma entrevista com o Gerente de E-commerce e TI. Foi feita também a revisão de literatura para fundamentação teórica do tema, assim complementando a pesquisa. Segundo informações apuradas, verificou-se que o E-commerce trouxe um grande aumento nas vendas, representando 25% ao mês de todo o faturamento, o marketing tradicional foi quase inteiramente substituído pela plataforma de E-commerce na captação de clientes, e a logística reversa traz um percentual de retorno de 3% ao mês, sendo considerada etapa principal do processo. Os dados coletados mostram a importância e os benefícios do E-commerce no desenvolvimento da empresa, com números expressivos no aumento das vendas e participação da logística reversa diariamente nas atividades. Notou-se aumento da fatia de mercado e fidelização dos clientes.

Palavras-chave: E-commerce. Logística. Logística reversa.

ABSTRACT

Reverse Logistics in E-Commerce is of utmost importance to organizations, bringing benefits such as competitiveness and customer loyalty, being a current and strategic subject in companies. The reverse logistics, in this work, dealt with the reverse flow of products sold, exchanges, returns or withdrawals by the customers. The following research problem emerged: what is the importance of reverse logistics for E-commerce? The objective of this work was to understand the performance of electronic commerce and how logistics works in practice. The methodology used was the case study in the company, through an interview with the E-commerce and IT Manager. The literature review was also done for the theoretical basis of the theme, thus

¹ Graduando em Administração na Faculdade de Agudos

² Graduando em Administração na Faculdade de Agudos

³ Professor Orientador

complementing the research. According to verified information it was verified that E-commerce brought a great increase in sales, accounting for 25% a month of all sales, traditional marketing was almost entirely replaced by the E-commerce platform in customer capture and reverse logistics brings a return percentage of 3% per month, being considered the main stage of the process. The data collected show the importance and benefits of E-commerce in the development of the company, with significant numbers in the increase of sales and participation of the reverse logistics daily in the activities. There was an increase in market share and customer loyalty..

Keywords: E-commerce. Logistics. Logistic reverse

1 INTRODUÇÃO

O tema em questão deste projeto tratará de dois conceitos distintos, mas que se complementam: a Logística Reversa e o E-Commerce. Desta forma, buscou-se compreender os conceitos de Logística Reversa e E-commerce e sua aplicabilidade à realidade das empresas.

A logística reversa no e-commerce tem-se mostrado um dos grandes desafios às empresas na atualidade; devido a sua grande importância no mercado empresarial. Desta forma, estabeleceu-se o problema de pesquisa que é: qual a importância da Logística Reversa para o E-Commerce?

O uso da Logística Reversa revela-se importante em todos os tipos de organizações principalmente no E-Commerce, cujo uso é diferenciado, porém fundamental. Quando a Logística Reversa é bem executada, possibilita a satisfação do cliente com uma experiência positiva e proporciona também segurança para que o consumidor possa realizar futuras compras, sendo assim, há uma fidelização do cliente.

A Logística Reversa no E-Commerce fará com que a organização se torne competitiva no mercado, possibilitando aumento das vendas. O cliente satisfeito irá compartilhar sua boa experiência com o pós-venda oferecido, possibilitando um ganho considerável de mercado. Sendo assim, a utilização da Logística Reversa no E-Commerce irá favorecer à Organização e ao cliente.

Este trabalho tem como objetivo geral estabelecer a importância da Logística Reversa para o E-Commerce e como objetivos específicos: definir Logística Reversa e E-Commerce; verificar as vantagens da Logística Reversa para o E-Commerce; identificar os aspectos negativos de um Logística Reversa mal executada. Este trabalho identificou, por meio de um estudo de caso, a evolução da logística no E-commerce, buscando entender de forma prática como o E-commerce alavancou as

vendas, aumentou a fatia de mercado, gerou satisfação dos clientes e qual a importância da logística nesse processo.

Esse trabalho justifica-se pela importância e atualidade do tema, uma vez que hoje o comércio eletrônico representa grande parte das vendas realizadas no país. Além disso, a Logística Reversa no E-Commerce é imprescindível para que as Organizações desse segmento tenham relevância no mercado e apresentem competitividade.

Cabe ainda destacar que a importância de se desenvolver esse projeto centra-se no caráter científico que o trabalho pretende apresentar, ou seja, servir como fonte de pesquisa e consulta. Um outro aspecto refere-se à relevância comercial do estudo, uma vez que seus resultados poderão contribuir consideravelmente para a melhoria do processo logístico-reverso nas Organizações.

2 DESENVOLVIMENTO

2.1 LOGÍSTICA

Existem vários conceitos de logística fundamentados por diversos autores. Iniciaremos pelo conceito de logística segundo Ballou:

Logística é o processo de planejamento, implantação e controle do fluxo eficiente e eficaz de mercadorias, serviços e das informações relativas desde o ponto de origem até o ponto de consumo com o propósito de atender às exigências dos clientes (BALLOU, 2006, p. 27).

Desta forma, a logística é imprescindível a todos os tipos de seguimentos, pois um planejamento bem elaborado e bem executado, garante maior controle desde a entrada de produtos, estocagem até a destinação final.

Quando falamos em logística, logo pensamos em estoque de produtos, meios de transporte, fluxo de mercadorias e armazenagem. A logística, portanto, estrutura todos estes pontos da organização, buscando organizar a destinação de produtos até o consumidor final, os tipos de modais de transporte necessários para tal, possíveis rotas de acesso e uma boa estrutura de custos.

De acordo com Ballou: "(...) a logística agrega valor a produtos e serviços essenciais para satisfação do consumidor e o aumento das vendas." (BALLOU, 2006, p. 26). Sendo assim, a logística busca proporcionar uma entrega adequada do produto em perfeitas condições, com custo mínimo e também realizar uma entrega de forma rápida e eficaz, de modo a fidelizar o cliente.

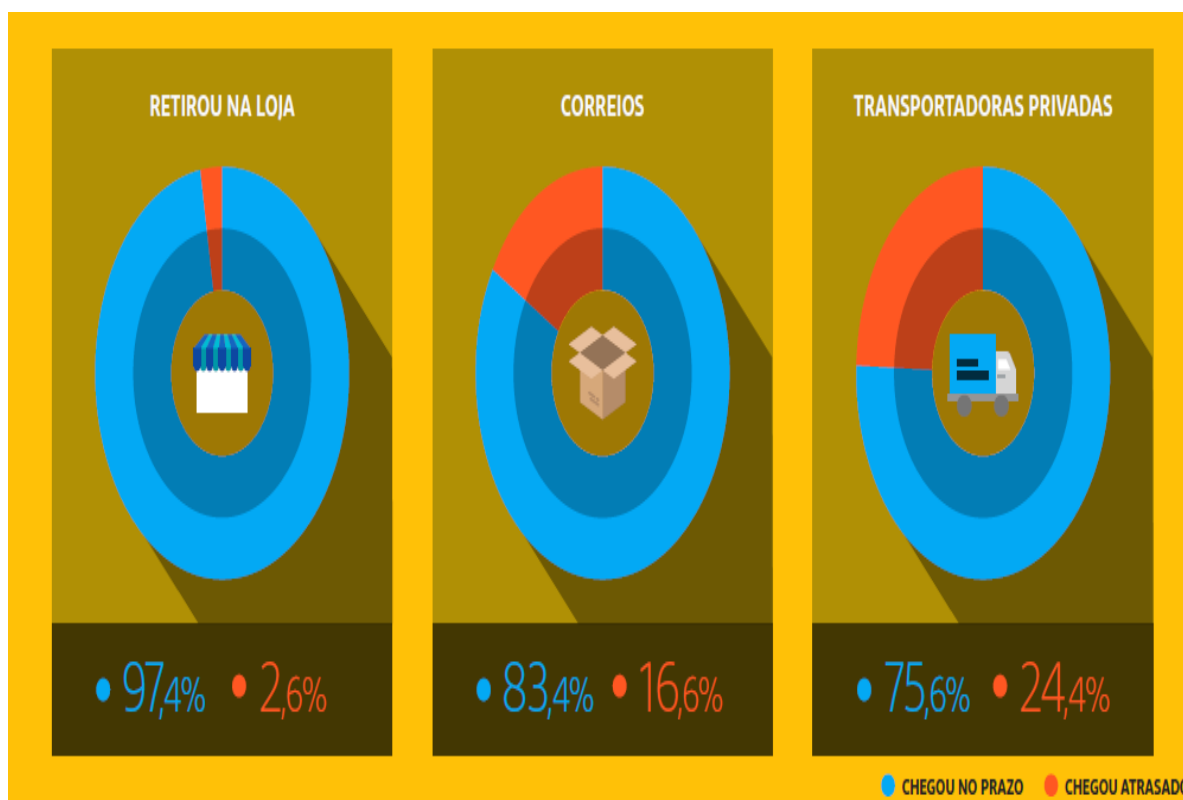
Atualmente, podemos perceber um elevado grau de competitividade entre as organizações, sendo assim, as empresas que não realizam um planejamento logístico estruturado e adequado às demandas do cliente, perdem competitividade, mercado e abrem possibilidade para o crescimento de seus concorrentes.

A logística é um assunto muito relevante na atualidade, Silva (2013) comenta:

A logística nunca para ela está acontecendo em todo o mundo neste momento, fazendo com que produtos e serviços sejam colocados à disposição de consumidores no local certo e na hora em que são desejados. (SILVA, 2013, p.17).

Uma grande preocupação da área da logística aplicada ao comércio eletrônico são os prazos de entrega, sendo diversos os meios para executá-los, é necessário o cumprimento dos prazos estabelecidos no ato da compra, buscando assim a satisfação dos clientes. Observa-se na figura 01 os canais de distribuição que o cliente pode optar e a porcentagem de cumprimento dos prazos em cada um deles.

Figura 01: Sua compra chegou no prazo?



Fonte: Ebit Informação – Período de 30/maio a 4/julho de 2018

Podemos concluir que a logística está presente no dia a dia de todas as empresas de pequeno, médio e grande porte. Toda organização que almeja aumentar

sua lucratividade e fatia de mercado deve buscar uma estrutura logística sólida e eficiente.

2.2 LOGÍSTICA REVERSA

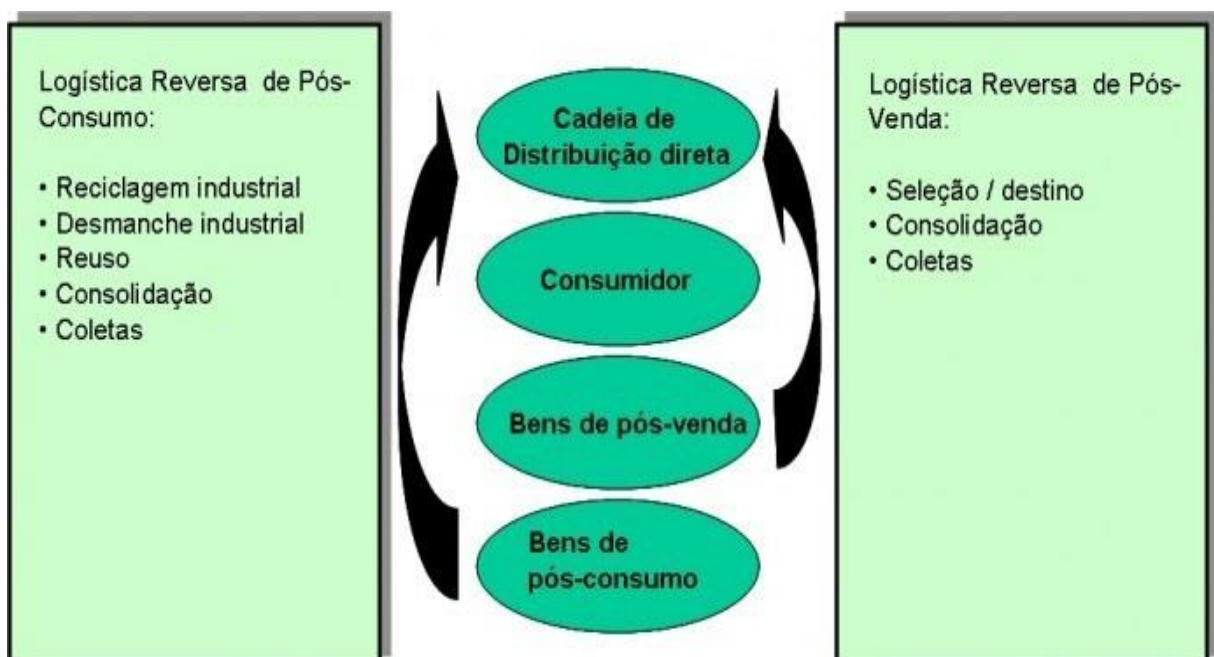
A logística reversa é um conceito recente que passou a ser utilizado por muitas organizações no mundo todo, englobando vários setores da empresa, visando lucratividade e diminuição de custos.

De acordo com Leite:

Entendemos logística reversa como a área da logística empresarial que planeja, opera e controla o fluxo e as informações logísticas correspondentes, do retorno dos bens de pós-venda e de pós-consumo ao ciclo de negócios ou ciclo produtivo por meio dos canais de distribuição reversos, agregando-lhes valor de diversas naturezas: econômico, ecológico, legal, logístico, de imagem corporativa, entre outros. (LEITE, 2003, p.16).

Portanto, podemos observar que a logística reversa abrange várias áreas da organização com objetivo de controlar os processos produtivos, buscando realizar um pós-venda eficiente, não apenas com clientes, mas também estabelecer os fluxos reversos com fornecedores ou fabricantes. Este fluxograma logístico reverso pode-se observar na figura 02 a seguir:

Figura 02 – Logística Reversa – Área de atuação e etapas reversas



Fonte: Leite (2003).

A logística reversa possui variados tipos de canais de distribuição reversos, sendo pós-consumo, referente ao processamento e comercialização de produtos, desde a coleta até seu retorno como matéria prima secundária (LEITE 2003).

A internet fornece condições de ampliar o volume de vendas, assim alcançando maior número de clientes, e oferecendo um preço mais competitivo de seus produtos. Hortinha comenta que: “No caso das empresas, a internet possibilita ainda o aumento das vendas, na medida em que constitui mais uma alternativa em termos de canal de distribuição” (HORTINHA, 2000, p. 40)

Observa-se, nos dias atuais, que a questão ambiental vem se tornando assunto recorrente e de extrema importância, e que deve ser observado pelas organizações, sendo necessária a adaptação a esta nova demanda, e a logística reversa preocupa-se com essa questão. De acordo com Silva:

A presença de legislações ambientais e novos conceitos de desenvolvimento sustentado trazem ao cenário de logística internacional, mais um fator que as empresas devem estar preparadas para atender. (SILVA, 2013, p. 26).

Segundo a lei Nº 12.305, de 02 de agosto de 2010, fabricantes de geladeiras, componentes eletrônicos, pilhas, baterias, computadores, entre outros, são responsáveis pela destinação final dos resíduos industriais provenientes da fabricação dos produtos.

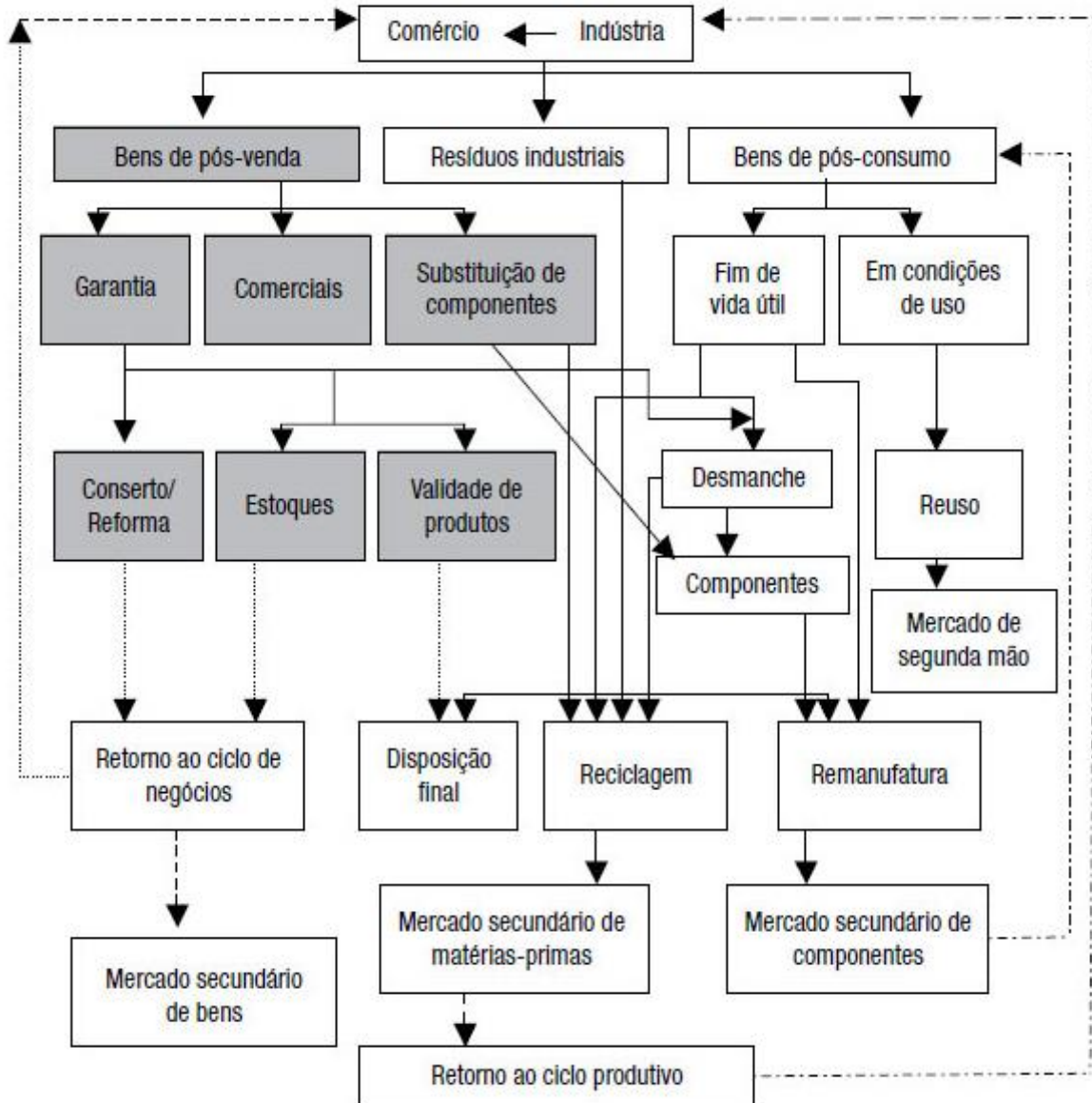
Percebe-se que há forte relação entre o marketing e a logística em uma organização, são áreas complementares, e ambas são importantes para que a empresa se torne competitiva, Leite comenta:

O marketing e a logística empresarial tem consagrado grandes esforços em estudos e aperfeiçoamentos, em universidades e empresas modernas, a disciplina dos ‘canais de distribuição’ e da ‘distribuição física’ dos bens produzidos. Essa preocupação se justifica não somente pela oportunidade dos custos envolvidos, mas também pela possível diferenciação dos níveis de serviço oferecidos em mercados globalizados e extremamente competitivos. (LEITE, 2003, p. 06).

Nesse cenário, é de suma importância o entendimento e planejamento dos canais de distribuição reversos, para que a organização tenha controle dos processos desse fluxo.

Para explicar o fluxo dos canais reversos de forma prática e completa, observa-se a figura 03 a seguir.

Figura 03: Fluxo dos canais reversos:



Fonte: Leite (2003)

Desta maneira, a logística reversa é aplicada de formas diferentes e específicas, de acordo com o ramo de atividade no qual a organização está inserida. A exemplo do E-commerce, este método se dá na devolução de produtos com defeito de fabricação, avarias, trocas ou desistência da compra. Cabe à empresa realizar esse fluxo reverso de forma satisfatória.

Leite (2003) comenta que:

As preocupações das logísticas de distribuição no E-commerce são diferentes, pois o produto logístico “tradicional” apresenta embalagens unitizadas e paletizadas, os clientes são relativamente conhecidos e a demanda é relativamente previsível. (LEITE, 2003, p.10).

Observa-se que no comércio eletrônico, a logística reversa deve ser tratada diferentemente da convencional, ou seja, de forma específica, ainda segundo Leite (2003):

[...] no caso do e-commerce, os produtos a serem entregues, são de pequeno porte, em embalagens individuais, normalmente os clientes são desconhecidos e a demanda a ser satisfeita é solicitada pelo pedido, mostrando-se, portanto, instável e imprevisível, entre outras diferenças importantes. (LEITE, 2003, p.11).

Com isso, podemos observar os contrapontos entre a logística tradicional e a logística voltada para o E-commerce, onde a empresa deve adotar a estratégia que melhor supra as necessidades para atendimento de mercados diferentes.

Portanto, observa-se a relevância da logística reversa para as organizações na atualidade. Seja para o benefício de clientes, do meio ambiente (sustentabilidade) ou empresarial, tornando a empresa competitiva e relevante no mercado, agregando valor a seus produtos, clientes e fornecedores.

2.3 E-COMMERCE

A evolução tecnológica vem transformando o dia a dia dos consumidores ao redor do mundo. Com a difusão da internet, foi possível a abertura de novos mercados que modificaram a forma como as pessoas consomem e se relacionam com as empresas, facilitando e flexibilizando os processos de compra de mercadorias.

Segundo Bertaglia (2009), “o comércio eletrônico é um meio pelo qual as empresas podem se relacionar comercialmente com seus fornecedores, clientes, e consumidores em uma escala global.” (BERTAGLIA, 2009, p. 508).

O comércio eletrônico representa o futuro do comércio, gerando várias oportunidades online a todo momento. A pesquisa de preços através da internet pode proporcionar ao cliente um menor preço e opções mais variadas de produtos ou serviços. Sendo o comércio eletrônico impulsionado pelo aumento do uso e do acesso à tecnologia das gerações mais recentes (TEIXEIRA 2015).

Segundo Bulgacov: “As atividades de comércio eletrônico, como parte do processo estratégico, afetam as decisões, as ações estratégicas, as oportunidades empreendedoras, os projetos e o desempenho organizacional”. (BULGACOV et al., 2006, p.91).

Um dos pontos mais importantes do E-commerce é valorizar o cliente, estabelecendo uma relação após a venda ser efetuada, atendendo às necessidades e demandas dos consumidores. Com o pós-venda bem estruturado, a empresa consegue identificar o que os clientes buscam ao comprar determinado produto, sendo assim, agradando e satisfazendo o maior número de clientes possível.

Como o próprio nome já diz, o comércio eletrônico se baseia na compra e venda de produtos online, segundo Franco (2003):

[...] se pensarmos do ponto de vista do comprador, a compra é, na verdade um processo que se inicia num desejo ou numa necessidade, seguido por um processo de busca, avaliação e, finalmente, tomada de decisão. (FRANCO, 2003, p.25).

Sendo assim, é importante a organização conhecer estas etapas do processo de compra do cliente (ciclo de vida), para sempre estar preparada para atender os desejos e necessidades dos clientes, desde a forma de apresentação de seus produtos até o pós-venda.

Ainda segundo Franco (2003), “a nova proposta do e-Commerce é transformar esse ciclo de vida em um processo mais claro e dinâmico de relacionamento de compra/venda com o cliente”. (FRANCO, 2003, p.25).

Algumas empresas mostraram-se resistentes à inclusão de um canal de comércio eletrônico, com receio que se conflitassem o canal físico com o virtual, porém observaram que estavam perdendo clientes para as empresas que ofereciam esse tipo de serviço (e-commerce) (KOTLER; KELER 2006).

Alguns pontos frágeis que podemos observar no comércio eletrônico são, de acordo com Silva (2013), a predominância do modal rodoviário, que pode ser considerado um dos mais caros e com infraestrutura precária, não chegando a todos os lugares, sendo assim, aumentando o custo e tempo de entrega do produto, outro fator é que algumas empresas podem apresentar dificuldades em lidar com uma alta demanda de pedidos.

Com o comércio eletrônico tornando-se uma modalidade consolidada e em constante crescimento, surgem novos desafios a esse tipo de atividade no Brasil. De acordo com Silva (2013):

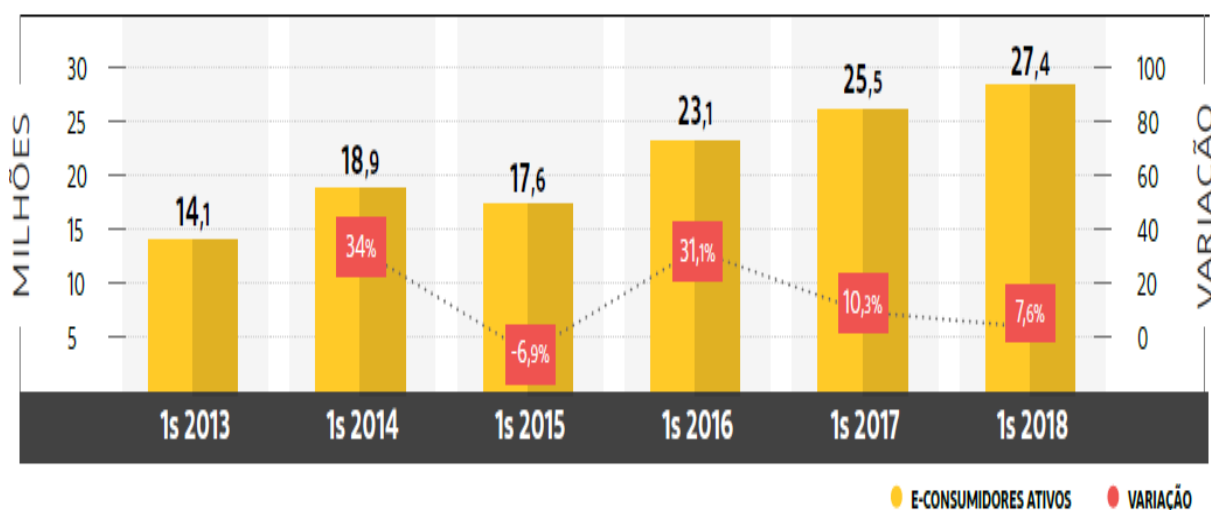
No e-commerce o custo de estoque representa grande parte do custo total, pois no caso brasileiro, para se atender a todo território nacional, é necessário manter um estoque regulador em pontos diferentes a fim de agilizar as entregas. (SILVA, 2013, p.170).

A Logística Reversa no *E-Commerce* é de suma importância às Organizações, trazendo benefícios como competitividade e fidelização do cliente. A boa execução da Logística Reversa no E-Commerce garante que o cliente voltará a realizar compras futuras na empresa, podendo criar uma boa reputação à organização, sendo assim, a Logística Reversa é imprescindível para o Comércio Eletrônico.

O *E-Commerce* está cada vez mais presente na vida das pessoas, ninguém mais quer ir a uma loja física fazer compras, todos querem facilidade e maior custo benefício, as compras pela Internet podem diminuir o custo dos produtos para quem compra, e reduzem o esforço de não precisar sair de casa para adquirir determinado produto. Desta forma, configura-se como uma tendência muito forte o uso da Logística Reversa no *E-commerce*.

Com base no crescimento do acesso à internet e nas novas tecnologias que se tornaram disponíveis para grande parte da população, o número de compradores pela internet aumentou muito nos últimos anos, podemos observar na figura 04 a seguir, a evolução do número de compradores online.

Figura 04 – Evolução dos E-Consumidores (Ativos):



Fonte: Ebit: Evolução no número de Consumidores Ativos.

Então, podemos concluir que o e-commerce é algo novo e revolucionário, que está em ascensão no Brasil e no mundo, ganhando importante fatia de mercado. O

foco e o objetivo do comércio eletrônico são a satisfação dos clientes, oferecendo comodidade, praticidade e suporte.

3 METODOLOGIA

Esse trabalho foi desenvolvido por meio de um estudo qualitativo de cunho bibliográfico, foram feitas pesquisas em livros e artigos científicos da área em questão, tanto no meio físico quanto no meio eletrônico, no intuito de compreender os conceitos, suas relações e implicações no mercado atual. Segundo Prodanovi e Freitas:

Pesquisa bibliográfica: quando elaborada a partir de material já publicado, constituído principalmente de: livros, revistas, publicações em periódicos e artigos científicos, jornais, boletins, monografias, dissertações, teses, material cartográfico, internet, com o objetivo de colocar o pesquisador em contato direto com todo material já escrito sobre o assunto da pesquisa (PRADANOVI & FREITAS, 2013, p. 53).

Desta forma, por buscar uma análise crítica dos conceitos de Logística, E-commerce e logística reversa, acredita-se que esta revisão bibliográfica, por meio dos autores de referência sobre o tema, proporcionará maior esclarecimento e possibilitará melhorias no desempenho profissional da área em questão.

O trabalho constituiu-se também de um estudo de caso, no intuito de entender os conceitos e aplicações no mercado atual de forma prática. De acordo com Pradanovi & Freitas:

O estudo de caso consiste em coletar e analisar informações sobre determinado indivíduo, uma família, um grupo ou uma comunidade, a fim de estudar aspectos variados de sua vida, de acordo com o assunto da pesquisa (PRADANOVI & FREITAS, 2013, p. 60).

Sendo assim, a metodologia deste trabalho fixou-se na pesquisa bibliográfica e no estudo de caso, para melhor entendimento do escopo do trabalho.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

4.1 A EMPRESA

Trata-se de uma empresa varejista de máquinas e ferramentas situada na cidade de Bauru, interior de São Paulo, que trabalha com E-commerce há 10 anos. Está estabelecida no mercado há vinte e um anos, comercializando produtos de conceituadas marcas, atendendo seguimentos diversos como indústrias, construtoras, transportadoras, postos de combustível, centros automotivos, borracharias, etc.

4.2 COLETA DOS DADOS

Para este estudo foi realizada entrevista com o Gerente do E-commerce e TI, João Paulo da Silva Quirino.

A logística na empresa começa assim que a venda é aprovada, através do sistema de ERP (Enterprise Resource Planning), que notifica o setor de expedição e se dá início ao processo de envio da mercadoria. Antes mesmo da emissão da Nota Fiscal Eletrônica, que acompanha o produto durante o envio, os responsáveis pelo embalagem e entrega do produto para a transportadora que irá fazer o transporte até o cliente, já deixam tudo preparado.

Após a chegada dos documentos que irão acompanhar os produtos até a entrega, existe uma conferência da quantidade e se está correto o produto que será enviado. Em vários momentos do dia, transportadores contratados chegam ao centro de expedição da empresa em questão para coletar a mercadoria, onde normalmente cumprem a entrega até o destino no tempo combinado.

A empresa iniciou suas atividades no E-commerce em 2008, observando que poderia atingir o maior número de clientes, através desse canal de vendas.

Após a implementação do E-commerce na empresa, o faturamento cresceu 670% em dez anos, apresentando hoje 25 % ao mês de todo faturamento, pois o E-commerce exige uma prática de preços mais agressiva para conquistar o mercado, fazendo com que o retorno seja gratificante pela quantidade vendida, diferentemente da loja física, aonde a margem de preço é mais compensadora, e esse equilíbrio é positivo à empresa. O E-commerce atrai a venda nos dois canais, aumentando assim o faturamento e a gama de produtos.

Com a implementação do E-commerce observa-se que praticamente todo o marketing foi extinto, sendo utilizado o E-commerce como principal forma de captação de clientes, sendo o cartão de visita de toda a empresa.

Notou-se que o E-commerce, na maioria das vezes, convence o cliente pela quantidade de informações que se consegue disponibilizar dentro da página do produto. Em 90% dos casos, o cliente compra o produto sem consultar um atendente. É a agilidade de todo o processo, desde a visita à página até o recebimento do produto faz com que fidelize o cliente.

A logística reversa fica por conta da própria empresa, quando um cliente recebe um produto diferente do pedido solicitado, se o produto deu defeito dentro do prazo estabelecido pelo código de defesa do consumidor ou se ficou insatisfeito após

o recebimento da compra, é gerado um código de logística reversa ou é autorizada a coleta no endereço que o produto foi entregue, todo esse processo é feito da forma mais rápida possível, pois a empresa considera que o pós venda é a etapa principal do processo. No caso de trocas, a política de prazo da empresa é a mesma da venda após o recebimento do produto com defeito ou avaria.

Os produtos devolvidos são enviados em um lote em uma data específica para cada fornecedor ou fabricante. Não tendo problemas na substituição desses produtos.

Logística reversa traz um percentual em capital em torno de 3% ao mês e com frequência quase que diária. Por fim, o percentual de trocas por defeitos ou desistências é em torno de 3% ao mês.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

De acordo com o estudo de caso realizado e com a revisão de literatura, fica evidente que a implantação do E-commerce e de uma logística bem organizada trazem resultados significativos para a organização. Sendo assim, permitindo um maior entendimento sobre o tema e sua relevância para as empresas.

Verificou-se através da análise dos dados coletados na empresa por meio de entrevista, o uso do E-commerce como principal plataforma de marketing, substituindo até os meios convencionais de propaganda e trazendo mais resultados em percentual.

Identificou-se que após a implantação do E-commerce e com a realização de uma logística de qualidade aumentou-se a gama de clientes, tornando a empresa competitiva e ampliando o seu mercado. Dessa forma, nota-se a importância de as empresas estarem atentas às mudanças do mercado, pois ele é dinâmico, sendo necessário atender as novas exigências e necessidades dos clientes por preço, praticidade e comodidade.

A pesquisa revelou que a empresa possui vasta experiência nesse ramo de atividade, com mais de vinte anos no mercado, se reinventando, expandindo suas atividades para o Comércio Eletrônico nos últimos dez anos, para não ficar atrasada em relação ao mercado altamente competitivo.

Observa-se que se faz necessário realizar uma logística reversa bem organizada e estruturada pois o pós-venda é de extrema importância nas organizações, se mal executado, pode interferir na fidelização e satisfação do cliente.

Conclui-se que para uma empresa atualmente crescer ou manter-se no mercado é de suma importância utilizar-se de uma boa logística e entrar na dinâmica

do E-commerce e as novas mudanças tecnológicas que o acompanham, sendo a logística reversa um assunto que deve ser abordado com frequência nas empresas.

REFERÊNCIAS

ALBERTIN, Alberto Luiz. **Comércio Eletrônico**: modelo, aspectos e contribuições de sua aplicação. 6. Ed. São Paulo, Atlas, 2010. ISBN 978-85-224-5685-7.

BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos/logística empresarial**. 5 ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

BERTAGLIA, Paulo Roberto. **Logística e gerenciamento da cadeia de abastecimento**. 2 ed, São Paulo: Saraiva, 2009.

BRASIL, Lei Nº 12.305, de 2 de agosto 2010, disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/lei/l12305.htm
Acesso em: 19/05/2018.

BULGACOV, Sérgio. et al. A implementação do comércio eletrônico e seus efeitos sobre os processos e os conteúdos estratégicos das empresas. **Revista de Administração FACES**, Belo Horizonte, v. 5, n. 2, p. 89-114, 2006. Disponível em: <<http://www.fumec.br/revistas/facesp/article/view/75/72>>.
Acesso em: 31 out. 2018

EBIT, **Webshoppers 2018 ed. 38º**: Disponível em:
<<https://www.ebit.com.br/webshoppers>>. Acesso em 05 de novembro de 2018.

HORTINHA, Joaquim. **E-marketing**. Lisboa: Edições Sílabo, 2001

KOTLER, Philip.; KELLER. K. L. **Administração de marketing**. 12.ed. São Paulo. Editora Pearson, 2006.

LACERDA, Leonardo. **Logística reversa**: uma visão sobre os conceitos básicos e as práticas operacionais. In: FIGUEIREDO, Kleber F.; FLEURY, Paulo Fernando; WANKE, Peter. Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos: planejamento do fluxo de produtos e dos recursos (Organizadores) 1 ed. – 9 reimpr. – São Paulo : Atlas, 2014.

LEITE, Paulo Roberto. **Logística reversa**: meio ambiente e competitividade. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003.

Manual de Procedimentos Metodológicos. 4º ed. FAAG – Faculdade de Agudos, 2014.

PRODANOVI, Cleber Cristiano & FREITAS, Ernani César. **Metodologia do trabalho científico**: Métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2 ed, Novo Hamburgo, Rio Grande do Sul: Universidade Feevale, 2013.

SILVA, Luiz Augusto Tagliacollo. **Logística no Comércio Exterior**. 2 ed, São Paulo: Aduaneiras, 2013.

TEIXEIRA, Tarcisio. **Comércio Eletrônico**: Conforme o Marco Civil da internet e a regulamentação do e-commerce no Brasil. São Paulo: Saraiva, 2015.

O ORÇAMENTO BASE ZERO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA MUNICIPAL DE AGUDOS/SP

Luís Fernando Onorato – FAAG¹
Gislaine Barbosa Zaneti – FAAG²

RESUMO

O presente artigo tem por finalidade o estudo da possibilidade de utilização do Orçamento Base Zero como ferramenta para elaboração e aplicação do Orçamento Municipal, utilizando os métodos de análise criteriosa de cada despesa, bem como sua real necessidade e suas prioridades, a partir de uma base zerada, sem levar em consideração despesas, custos, receitas e investimentos de exercícios anteriores. A Administração Pública Municipal enfrenta o desafio de gerir com eficiência o Orçamento Público e aplicar os recursos orçamentários de forma coerente, racionalizada e planejada, identificando e corrigindo os desperdícios na alocação desses recursos, analisando criteriosamente as aplicações de acordo com suas prioridades, urgências e rapidez. Verifica-se, no entanto que a elaboração, planejamento e aplicação dos recursos orçamentários, que são definidos por Lei, tornam esse processo moroso, o que vem, em alguns casos prejudicar todo o Planejamento anual devido à morosidade legal, que torna esse processo de certa forma inflexível. Para embasar a pesquisa, foi verificada a possibilidade de utilização do orçamento base zero na prefeitura de Agudos/SP. Foram utilizadas as pesquisas qualitativa, bibliográfica, documental, pesquisa em sites do município de Agudos/SP. Foi possível observar que o Orçamento Base Zero pode ser utilizado no auxílio da elaboração do orçamento do município de Agudos/SP, tornando-o mais eficiente, rápido e preciso.

Palavras-chave:Orçamento.Orçamento Público. Orçamento Base Zero.

ABSTRACT

The purpose of this article has to study the possibility of using the Zero Base Budget as a tool for the elaboration and application of the Municipal Budget, using the methods of careful analysis of each expenditure, as well as their real need and their priorities, from a base without taking into account expenses, costs, revenues and investments from previous years. The Municipal Public Administration faces the challenge of efficiently managing the Public Budget and applying budget resources in a coherent, streamlined and planned manner, identifying and correcting the waste in the allocation of these resources, carefully analyzing the applications according to their priorities, urgency and speed . However, the elaboration, planning and application of the budgetary resources, which are defined by Law, make this process slow, which in

¹Graduando do curso de Bacharel em Administração pela Faculdade de Agudos (nando.onorato@gmail.com).

²Professora orientadora. Mestre em Engenharia de Produção, especialista em Gestão Financeira e Controladoria e Administradora (gislaine.zaneti@faag.com.br).

some cases undermines all the Annual Planning due to legal delays, which makes this process of inflexible way. To support the research, it was verified the possibility of using the zero-based budget in the municipality of Agudos / SP. The qualitative, bibliographical, and documentary researches were used on sites in the city of Agudos/SP. It was possible to observe that the Zero Base Budget can be used to aid the budgeting of the municipality of Agudos / SP, making it more efficient, faster and more accurate.

Keywords: Budget. Public budget. Zero Base Budget.

1 INTRODUÇÃO

A recessão econômica que assola o país consequência da grave crise econômica, impôs um retrocesso de seis anos ao final de 2016 na economia, ou seja, tudo o que é produzido e consumido no Brasil sofreu perda de valor retornando ao patamar de 2012. Esse retrocesso impacta diretamente o orçamento público em todas as esferas do governo, considerando que a retomada da aceleração da economia é um processo lento, o impacto na arrecadação gera um duro golpe no orçamento público que, devido à recessão econômica torna a movimentação da economia estagnada (VEJA, 2018). O orçamento público necessita que haja consumo, que é o fator preponderante para geração das receitas que compõem o orçamento. Apesar da realidade econômica administrar o orçamento público combatido pela nefasta crise econômica, não é das tarefas mais fáceis, ou seja, a escassez de recursos na elaboração do orçamento requer que não ocorram desvios, gastos desnecessários ou repetidos, para que as demandas orçamentárias possam ser supridas, o que invariavelmente pode ocorrer durante a elaboração do orçamento.

Por ser definido por Lei como a ferramenta utilizada pelo Poder Público para elaboração dos recursos que serão utilizados para atender as crescentes demandas de investimentos, falhas em sua elaboração, como gastos desnecessários ou repetidos podem ocorrer, uma vez que a base para o novo orçamento é a do exercício anterior. O problema em se utilizar o orçamento do exercício anterior como base para o atual, são exatamente os vícios cometidos no anterior, despesas e investimentos implementados no exercício passado podem não ser necessárias no orçamento atual. Elaborar o orçamento com base em critérios passados, sem analisar a necessidade dos dispêndios solicitados, pode ser a causa de desperdícios.

Ante ao exposto, nota-se que o orçamento público pode conter fragilidades no que diz respeito à racionalização dos recursos e a eficiência na sua destinação de

forma correta, uma vez que análises devem ser feitas para garantir o rompimento com o passado na elaboração do orçamento.

Assim, o problema de pesquisa a ser investigado neste artigo é a possibilidade de utilização do Orçamento Base Zero no município de Agudos/SP.

Para investigar o problema, foi traçado como objetivo geral deste artigo verificar a possibilidade de utilização do Orçamento Base Zero como ferramenta que pode auxiliar a Administração Pública Municipal na elaboração do Planejamento Orçamentário.

Para atingir o objetivo geral foram traçados os seguintes objetivos específicos:

- Verificar a possibilidade de utilização do Orçamento Base Zero no município de Agudos/SP;
- Conceituar Orçamento Público e Orçamento Base Zero;
- Comparar as ferramentas de elaboração do Orçamento Público com a ferramenta Orçamento Base Zero;
- Verificar as principais características do Orçamento Público e do Orçamento Base Zero.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 ORÇAMENTO TRADICIONAL

O orçamento tradicional ou clássico é aquele onde constavam apenas a fixação da despesa e a previsão da receita, sem nenhuma espécie de planejamento das ações do governo.

Segundo Ávila (2010), o orçamento clássico coloca em destaque os elementos de que a administração dispõe para a execução dos serviços, ou seja, pessoal, material, equipamentos, etc., sem a preocupação com os objetivos a alcançar.

O orçamento clássico serve ao controle político-jurídico das despesas com aqueles elementos, mas não cria no serviço público a consciência de missão a cumprir e de custo. Nesse tipo de orçamento não há a preocupação com a realização dos programas de trabalho do governo, preocupava-se apenas com as necessidades dos órgãos públicos, desconsiderando-se as metas e os objetivos (ÁVILA, 2010).

Ainda nas palavras de Ávila (2010), o orçamento ortodoxo era nada mais do que uma extensa lista, profundamente analítica, das receitas e das despesas realizadas no exercício. Não tinha caráter de planejamento.

Esse tipo de orçamento tem por base fazer apenas um levantamento das receitas que o governo arrecadaria e em que o governo aplicaria mantendo as suas atividades existentes, não se preocupando com a implementação de novas ações ou políticas. Definidos os gastos, caso ocorresse sobra, ou superávit orçamentário, então seriam realizados novos investimentos. O orçamento tradicional tem como principal característica o atendimento às necessidades de custeio das despesas já existentes. Neste tipo de orçamento o investimento ficava condicionado a existência de superávites (ÁVILA, 2010).

Segundo Ávila (2010), o orçamento ortodoxo consistia de um rol das receitas e das despesas extremamente analítico do exercício. A espécie de gestão utilizada atualmente, não utiliza mais esse tipo de orçamento, pois as suas características não atentam para a implementação de novas políticas públicas no momento da elaboração da proposta orçamentária, entretanto marca o início da evolução do orçamento público.

O orçamento estático ou tradicional, é o mais comum, todas as peças orçamentárias são elaboradas de acordo com o volume de produção ou de vendas determinado. Todos os volumes dos setores da empresa, bem como as demais atividades serão determinados por esses volumes. Alterações na elaboração orçamentária não são permitidas neste tipo de orçamento, havendo a constatação da necessidade de adequações, em função de insuficiência de recursos não há a possibilidade de alterações. A necessidade de consolidação dos orçamentos de todas as unidades da organização em uma base explica o motivo da grande utilização desse modelo de orçamento (FELTRIN; BUESA, 2013).

2.2 ORÇAMENTO PÚBLICO

Para que a administração pública execute suas atividades, estas deverão estar amparadas em instrumentos que legitimem suas ações, e o principal instrumento é o orçamento, que quando elaborado pela Administração Pública é chamado de Orçamento Público.

[...] o instrumento que auxilia o Poder Público para demonstrar, em determinado período, seu programa de atuação, discriminando a origem e o montante dos dispêndios a serem obtidos (PISCITELLI; TIMBÓ, 2012, p. 32).

Ávila (2010), afirma que o Orçamento Público foi criado como ferramenta de controle das atividades financeiras do Governo.

O autor destaca a função controle, que significa acompanhar os atos dos governantes, para que os recursos orçamentários sejam aplicados de forma correta, ou seja, nas atividades realmente necessárias e evitando os gastos desnecessários como por exemplo, com atrasos, superfaturamento de obras e utilização de materiais de má qualidade, o que resultariam em gastos adicionais e fora do orçamento previamente elaborado.

O Orçamento Público também pode ser entendido como o planejamento feito pela Administração Pública para atender durante determinado período, aos planos e programas de trabalho por ela desenvolvidos, organizando as receitas a serem obtidas e pelas despesas a serem efetuadas, para atingir a continuidade e a melhoria quantitativa e qualitativa dos serviços prestados à sociedade (LIMA; CASTRO, 2000, p. 19).

Pode-se entender que o orçamento realmente constitui uma ferramenta de grande importância para que a administração pública possa planejar todas as suas atividades. Entretanto, não se pode deixar de ressaltar que o Orçamento Público no Brasil, além de ser uma ferramenta que pode ser chamada de gerencial, é também uma imposição legal prevista na Constituição Federal de 1988, mais especificamente nos seus artigos 165 a 169 (BRASIL, 1988, p. 58).

Alegislação citada é a base para o desenvolvimento dos orçamentos, havendo ainda diversas complementações, tais como portarias ministeriais e interministeriais e outras regulamentações complementares (ÁVILA, 2010).

Ante ao exposto, conclui-se que o Orçamento Público é importante para a orientação da aplicação e do controle dos gastos públicos.

2.2.1 PLANO PLURIANUAL

Para Ávila (2010), o Plano Plurianual é a principal ferramenta para planejar as ações do gestor público, como a primeira classificação orçamentária a ser elaborada abrange todos os objetivos e metas que serão realizados durante o mandato do governante.

Cabe salientar que o gestor público executará sempre no primeiro ano de seu mandato as diretrizes, metas e objetivos que foram traçados no Plano Plurianual de seu antecessor e, conseqüentemente, fará o planejamento dos objetivos, metas e diretrizes em seu Plano Plurianual para o primeiro ano do mandato de seu sucessor.

Para que a administração pública cumpra as suas metas e objetivos que foram planejados, neste plano deverão estar descritas todas as suas diretrizes. Todas as ações que deverão ser executadas pelo gestor devem ser contempladas durante a elaboração do Plano Plurianual, que também é conhecido como “Plano de Governo”.

Depois de elaborar o Plano Plurianual, o Poder Executivo o encaminhará ao Poder Legislativo para que seja aprovado e convertido em Lei, que passará a valer no ano seguinte à sua aprovação. Essa importante ferramenta de planejamento deve ser elaborada cuidadosamente, pois o que for fixado como objetivo, meta e diretriz governamental deverá ser executado, não obstante, será cobrado conforme a Lei de Responsabilidade Fiscal em determinado momento.

Esse tipo de orçamento engloba apenas diretrizes, metade e objetivos, sem considerar arrecadação e gastos com receitas e despesas respectivamente, considerando que o orçamento aporta os recursos financeiros, não será discriminado nenhum recurso a arrecadar ou a desemboldar quando da elaboração do Plano Plurianual.

2.2.2 LEI DE DIRETRIZES ORÇAMENTÁRIAS (LDO)

Segundo Cruz e Bernardoni (2010), a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) define as regras para o equilíbrio entre receita e despesa para cada ano, conferindo mais transparência ao processo orçamentário, tornando mais amplo a participação do Poder Legislativo na observância e fiscalização das contas públicas. Além de conferir característica de orientação à elaboração da Lei Orçamentária Anual (LOA), a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) provê as instruções e as regras que devem ser cumpridas na execução do orçamento.

A LDO por ser definida como o elo entre o Plano Plurianual e a Lei Orçamentária Anual, deve possuir as metas e as prioridades para o exercício financeiro subsequente, bem como as orientações para a elaboração da LOA, assim como as disposições sobre alterações na legislação tributária e a definição da política de aplicação das agências financeiras de fomento (CRUZ; BERNARDONI, 2010).

Segundo a Constituição Federal de 1988, cabe à LDO disciplinar outros importantes assuntos, como no § 1º do artigo 169:

conseqüência de qualquer vantagem ou aumento de remuneração, para criação de cargos, empregos e funções ou alterações de estrutura de carreiras, bem como para admissão ou contratação de pessoal, a qualquer título, pelos órgãos e entidades da administração direta ou indireta [...] (BRASIL, 1988, p. 61).

2.3 ORÇAMENTO BASE ZERO

Orçamento Base Zero (OBZ) é uma metodologia de previsão, que projeta receitas, custos e despesas sem considerar o que houve nos exercícios anteriores.

Segundo Pyhrr (1981), é necessário que antes da utilização do Orçamento Base Zero (OBZ), os objetivos devem ser estabelecidos para o nível tático da organização, para que sejam identificados e analisados como serão realizadas as operações, de modo claro e transparente.

O Orçamento Base Zero constitui-se em um processo onde o planejamento já é observado de forma mais profissional exigindo do gestor um conhecimento de todas as prioridades, para que sejam classificadas em ordem de importância. O processo de Orçamento Base Zero, baseia-se na preparação de pacotes de decisão e, conseqüentemente, na escolha do nível de objetivo através da definição de prioridades, confrontando-se as despesas pela ponderação de custos e benefícios. Um pacote de decisão consiste na apresentação da identificação de uma despesa ou operação distinta, apresentando uma forma específica de avaliação e comparação com outras despesas (ÁVILA, 2010).

Esse tipo de orçamento, deixa de lado apenas o levantamento de receitas e despesas de custeio, partindo-se para uma forma de planejamento da execução e do acompanhamento da execução, logo, este tipo de orçamento mostra-se mais adequado aos dias atuais, porque já apresenta a relação entre o custo e benefício, apresenta formas de avaliação dos resultados, além de apresentar alternativas de execução da mesma função.

Entre as suas principais características, pode-se destacar: análise orçamentária de receitas, revisão de todas as despesas da organização, bem como o nível de custo fixo já existente, sabendo que são considerados fixos todo e qualquer gasto que não varie em relação ao volume vendido ou fabricado. Sempre que se inicia um novo processo orçamentário, é necessário que os gestores das contas justifiquem

e comprovem como serão utilizados e a real necessidade desses recursos para o próximo período. A ferramenta ajuda os gestores da organização a controlar melhor aplicação dos recursos, não deixando assim folga no orçamento, levando o gerente de conta a melhor avaliar suas solicitações para o próximo período (CRUZ, 2016).

3 METODOLOGIA

Foi utilizado como metodologia de pesquisa, a aplicação de um questionário com a formulação de 5 questões que foram respondidas pelo Secretário de Administração e Finanças da prefeitura de Agudos, com a finalidade de obter-se um panorama da forma de realização do orçamento da Prefeitura, para melhor compreender as características de sua elaboração. Esse tipo de metodologia fornece subsídios para a compreensão dos mecanismos utilizados para a elaboração do orçamento.

Quanto à natureza da pesquisa, existem duas classificações, a básica e a aplicada, sendo o procedimento técnico de pesquisa aplicada, que compreende o estudo deste artigo.

A pesquisa básica refere-se ao estudo de casos que ainda não se sabe qual a sua finalidade, ou seja, quando realiza-se o estudo de determinado problema sem ainda haver uma aplicação específica para ele. A pesquisa básica tem como única finalidade ampliar o conhecimento, sem entretanto, preocupar-se com os possíveis benefícios que serão obtidos e em que ou como serão utilizados (GIL, 2010). A natureza da pesquisa deste artigo é a aplicada, que é voltada à elaboração de estudo prático de um problema já identificado, para o qual se procura encontrar possíveis respostas.

Este artigo aborda um assunto já existente na iniciativa privada, e tem por objetivo estudá-lo na administração pública. A obtenção de conhecimento para a aplicação em uma situação específica, é a definição da pesquisa aplicada (GIL, 2010).

Vergara também comenta sobre as duas classificações da natureza da pesquisa, e afirma que a necessidade de resolver problemas concretos ou não, é a característica fundamental da pesquisa aplicada (VERGARA, 2007).

Quanto a abordagem do problema há duas classificações, a quantitativa e a qualitativa.

A abordagem qualitativa conceitua que há uma conexão que não pode ser demonstrada por números entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito, no qual

a interpretação dos fenômenos e atribuição de significados no processo de pesquisa qualitativa são básicos. O uso de métodos e técnicas de estatísticas não são requisitos e a fonte para coleta de dados é o ambiente originário e o pesquisador é a chave. É descritiva, e existe a tendência à análise dos dados de modo indutivo. Descobrir o significado do processo é a essência primordial dessa abordagem (SILVA; MENEZES, 2005). Esta pesquisa não utiliza a estatística e estuda o Orçamento Base Zero de forma subjetiva para verificar a possibilidade de aplicação em uma organização pública.

Foi utilizado também a pesquisa bibliográfica e documental, no qual os dados foram levantados a partir de pesquisas em livros, artigos, sites de organizações públicas e documentos, dentre os quais, a Constituição Brasileira de 1988, a Lei de Diretrizes Orçamentárias e o Plano Plurianual.

Para a realização da pesquisa, foi efetuado contato telefônico com o Secretário de Administração e Finanças, que se colocou à disposição para participar da entrevista respondendo às questões elaboradas sobre como é feito o orçamento público municipal, que foi realizada na Secretaria de Finanças e Administração.

4 ORÇAMENTO BASE ZERO NO MUNICÍPIO DE AGUDOS/SP

Localizado na região central do Estado de São Paulo, distante 320 Km da Capital, Agudos posiciona-se paralelamente a Rodovia Marechal Rondon e proporciona fácil comunicação com São Paulo, através da interligação com a Rodovia Castelo Branco. Está a 15 Km do aeroporto de Bauru e a menos de 40 Km do Posto Intermodal da Hidrovia Tietê Paraná, via de acesso ao Mercosul.

Além disso, o Município é servido pelos trilhos da Ferrobán, localizando-se no centro de um entroncamento rodoferroviário. Com uma área de 968 Km², destaca-se como um dos municípios de São Paulo, em pleno desenvolvimento. Em um raio de 400 Km concentra-se 60% do PIB do país, conforme visualizado no Quadro 1.

Quadro 1 – Indicadores econômicos de Agudos

Indicadores Econômicos	
IDH-M	0,786 elevado PNUD/2000
PIB	R\$ 940 135,660 mil IBGE/2010
PIB per capita	R\$ 25 616,80 IBGE/2010

Fonte: Adaptado do site da Prefeitura Municipal de Agudos, 2018.

Agudos tem sua economia baseada na agricultura e pecuária, tendo também algumas indústrias de destaque mundial, como a Duratex e a Ambev.

A produção agrícola municipal se divide nas culturas de abacaxi, cana-de-açúcar, mandioca, milho, laranja, limão, tangerina e batata doce. Destaca-se também na produção de madeira, com a Duratex possuindo extensas reservas no município que são administradas pela Duraflora.

Agudos também possui uma destacada produção pecuária, com 70 mil cabeças de bovinos, 10 mil cabeças de suínos e na avícola 300 mil aves.

O Quadro 2 apresenta alguns dados do município.

Quadro 2 – Dados do Município

Dados de Agudos/SP	
População Estimada	38 mil
Área da unidade Territorial	968 km ²
Longitude	47° 4' 39"
Latitude	22° 53' 20"
Distância da Capital	330 km
Transporte Coletivo	Gratuito desde 2003
Gentílico	Agudense
Fundação	27/julho/1898
Prefeito	Altair Francisco Silva
Presidente da Câmara	Paulo Vinícius Wolber
PIB per capita	R\$ 25.616,80

Fonte: Adaptado do site da Prefeitura Municipal de Agudos, 2018.

4.1 ENTREVISTA COM O SECRETÁRIO DE ADMINISTRAÇÃO E FINANÇAS DE AGUDOS/SP

Para uma melhor compreensão da elaboração do Orçamento Público no município de Agudos/SP optou-se pela realização de entrevista com o atual Secretário de Administração e Finanças, Rodrigo Laus, transcrita de forma editada abaixo.

Pergunta 1: Quais as dificuldades na elaboração do orçamento municipal?

É como se fosse uma comissão, com algumas determinações legais, por exemplo, a saúde tem um mínimo exigido de aplicação de 15%, a educação tem o mínimo de 25% e algumas outras situações que tem um gasto já praticamente fixo, por exemplo, energia, consumo de água, combustível e merenda escolar, que são gastos bem elevados. Para montar um orçamento a gente já tem um esqueleto que vem de anos e anos, então já existe uma ideia do que pode acontecer. Para se fechar

um número de um orçamento, por exemplo, nós finalizamos agora o orçamento para 2019. Varia muito também daquilo que se projeta para o próximo exercício, então ele não é engessado, porém existem algumas situações que são determinadas, mas ele tem uma flexibilidade sim, e aí depende das ações que se precisa, que se quer tomar para que isso seja executado. Por exemplo, o ano que vem tem a previsão de inaugurar duas novas creches, então tudo isso já tem que prever no orçamento, então dependendo do caso há duas construções, na verdade são três, é que duas delas eu só tenho a disponibilização diária, então ela não gera um custo para o município, e a outra é uma parceria do Governo, ele entra com 70% e o município 30%, então esses 30% eu já tenho que calcular no orçamento do ano que vem. Então, tudo isso depende das ações que serão tomadas, por exemplo, esse ano é um ano eleitoral onde a gente conseguiu várias Emendas Parlamentares, como uma emenda pra esse ano de aquisição de dois, três veículos. Nesse ano eu não tinha o consumo de combustível, manutenção e peça desses veículos no meu orçamento, mas eu já vou ter que projetar para o ano que vem. Essas emendas que vem, são executadas no exercício, porém, eu não tinha esse consumo estipulado para esse orçamento, só que chegou eu já estou usando, então tenho que ajustar o orçamento atual. Outro exemplo é o projeto de finalizar uma obra que veio da gestão anterior, que é a interligação de bairros. Isso já vem há anos e toda vez que você vai passar de um ano para o outro, tem um ajuste financeiro de gastos, então a gente passa por esse ajuste com a empresa que ganhou, porque a empresa dá um preço pra executar naquele ano, e por alguns motivos esse projeto não acontece ele joga para o ano seguinte e fala que aquele preço passado tem um ajuste, aí tem que projetar esse ajuste. Então, assim o que a gente sabe do orçamento, nós temos um número e se faz por baixo uma projeção de arrecadação para o ano que vem, média de 3%, a gente pega esse número de 2018 e joga 3%, e faz uma base pro ano que vem. Então ele não é engessado, o que é teoricamente engessado é o número que a gente tem pra trabalhar do orçamento, com aquela carga de projeção que a gente faz, no caso esse ano, 3%. O orçamento sim, ele é fechado, eu não consigo diminuir nem aumentar o orçamento, a não ser que tenha uma arrecadação extra, a gente chama de excesso de arrecadação, aí eu tenho que abrir para a Câmara aprovar o que fazer. Aí eu faço um projetinho de Lei, um Decreto ali pra mostrar onde será aplicado o que a Câmara aprovou.

2 Como é feito atualmente a elaboração do orçamento?

Se hoje eu tenho uma projeção de orçamento com merenda de dois milhões de reais, cada Secretário quando vai fazer o orçamento para o próximo exercício, faz uma análise da pasta e apresenta aquilo que possivelmente pode se incorporar ou simplesmente informa que precisa do número que já trabalha com esse ajustezinho, então se não mudar nada, esses dois milhões investidos na merenda será reajudado em 3%. Sena Educação tem duas ou três escolas novas, então tenho que projetar isso, em vez de pôr os 3%, joga-se por exemplo, 10% a mais daquele orçamento que já tinha. Cada Secretário tem que fazer a sua gestão também, porque dentro da Pasta de cada um, eles tem uma certa autonomia pra mudar alguma coisa ou não, por exemplo, tenho um veículo, então projeto que eu vou gastar de manutenção mil reais, e projeto de peças cinco mil reais, mas, de repente acontece alguma coisa com esse carro, a mão de obra pra executar tal serviço passa de mil reais, posso tirar de uma conta de materiais e transferir pra conta de serviço e ajustar.

3. O orçamento é elaborado em quais critérios?

Então o orçamento na verdade, esse é o primeiro que eu trabalho com a responsabilidade de executar, mas via de regra, tem um esqueleto que vem de ano em ano. Então você pega o histórico, vê aquilo que você precisa executar pro ano seguinte, com aquela correçãozinha e o que você tem de novidade pra investir e aí você tem que se adequar, se consegui verbas, projetos com contrapartida. Por exemplo, na Saúde tem os repasses estaduais e federais, então tem aquilo que já é determinado, então o governo vai te mandar x% todo mês sobre uma arrecadação, tem o FUNDEB da educação, da saúde tem o MAC, tem o PAB. Vamos dizer que eu ganhasse dois caminhões do Governo Federal, quanto consome um caminhão? Então não é simplesmente pegar esse caminhão e tocar, não eu tenho que ver quanto isso impacta financeiramente no meu orçamento.

4 O modo de elaboração do orçamento previne os gastos desnecessários ou repetidos?

Então isso não dá pra definir, na verdade ele não previne um gasto desnecessário porque tudo depende da ação que vai acontecer no ano seguinte, então por exemplo, dois ou três anos atrás, deu uma chuva muito forte, então o município entrou com pedido de estado de calamidade pública, é uma coisa que você não esperava pro orçamento. Até falo pro pessoal que tem que projetar aquilo que

you have fixed costs, what you will elaborate for new projects and a little fat for a contingency, maybe that little fat was the prevention of unnecessary costs, now the unnecessary or repetitive cost is the question, it doesn't allow you to judge if it is unnecessary or repetitive. For example, I will separate a million reais for repaving in Agudos, with a projection of years and years by the historical average, so in the case of repaving you have a forecast, every year I have that cost, a forecast of cost with asphalt, that would be repetitive. Suddenly there is a heavy rain and it blows the asphalt, these are actions that we do not have a predictability. So really the budget does not seem to be predictable. It is complex, but it is not predictable because of many actions, now if you talk for example, let's say that I am working for a reelection and I have the possibility of being reelected then you have a certain tranquility for you to be predictable because there you did not get any transition problem, you did not get any surprise action then you make a good box, you talk good now I have a budget although it is not 100% predictable, but you have a tranquility, because you already worked for four years you already felt how it is, it is complicated when the Government changes and you change a management of secretariat, of assessors, of chiefs and etc. and so, and then each one has a vision then you can get people like that, well we are going to touch this here in the way I see, others talk that I will not touch in my way, I do not want to know in the way that was and then it changes everything and this impacts directly on the budget, the way of elaboration they have a good skeleton a good base but it is not 100% predictable.

5 A utilização de uma ferramenta como o Orçamento Base Zero auxiliaria na elaboração de um orçamento mais eficiente?

Yes, even this idea is being spread to all Secretaries for the year that comes, because this year the people are in a complicated financial situation, a decrease in revenue of two million practically, a debit that comes from behind, and a situation that puts the people to have raised a lot of debt, the resource today does not reach the height of what the people need to pay through the demand for collection, then you are working half that gives that patina and as the people already projected the budget for the year that comes, although I have to present this, because even it is public, the people have to make a Public Hearing to demonstrate to all then through clarity and transparency of everything that will be executed,

daquilo que tá projetado vamos dizer assim, então todo mundo já sabe, cada Pasta sabe do seu número já hoje. Então a Educação tem, a Saúde tem, o Obras tem, a Cultura tem, etc. Só que essa é a minha linha de ideia pro ano que vem, forçar o máximo eles procurarem trabalhar com a ideia de Orçamento Base Zero. Estou nessa pasta há nove meses eu não sou um cara que vim da Gestão Pública, mas em nove meses eu já mais ou menos entendi como funciona, então mediante o congelamento do repasse federal que já está praticamente estipulado, queda de arrecadação dentro do próprio município, a variante que a gente pode ter num momento de crise de incerteza quanto própria política nacional, hoje todo mundo fala-se muito de investidores saírem das regiões que estão, e tenho que já projetar o débito que possivelmente posso levar pro ano seguinte, por exemplo, se a AMBEV hoje falar que sai de Agudos, a gente praticamente fale o município, claro que a gente não imagina que uma AMBEV vai sair de Agudos pela localização que ela está, pela qualidade de água que é muito bem aceita em tudo quanto é região do produto final dela, mas a gente tem que buscar novos parceiros de arrecadação, novas situações arrecadoras e trabalhar. Não tendo esse cenário favorável a ideia é trabalhar com o Orçamento Base Zero. Tudo isso é o que vou levar agora pra 2019, essa é a ideia, e eu acho que é um desafio grande.

4.2 ANÁLISE DA ENTREVISTA COM SECRETÁRIO DE ADMINISTRAÇÃO E FINANÇAS DE AGUDOS/SP

O problema com a perda de arrecadação devido aos efeitos da crise econômica, mais precisamente no Brasil, exige que o orçamento seja elaborado de forma muito criteriosa, ou seja, os investimentos que foram previstos podem sofrer perdas significativas o que deverá culminar com uma readequação no orçamento. É nesse cenário que o OBZ pode ser muito útil à Administração Pública, pois a análise a partir de critérios de necessidade dos investimentos e da disponibilidade de receitas, considerando os impactos gerados pela crise, podem ser analisados conferindo a possibilidade da realização de um orçamento mais apurado, assegurando assim, que projetos e investimentos importantes não sejam prejudicados podendo ser implementados mesmo em meio à possíveis quedas de receitas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo procurou verificar a possibilidade de utilização do Orçamento Base Zero no município de Agudos/SP, e nos moldes de elaboração do orçamento do município, utilizado pela Secretaria de Administração e Finanças, observa-se que é plenamente possível a utilização do Orçamento Base Zero como ferramenta de elaboração do Orçamento Público do município de Agudos/SP, de acordo com o Secretário de Administração, que afirma que tem planos de implementar essa ferramenta em meados do próximo ano.

A implantação da metodologia do Orçamento Base Zero no município de Agudos/SP, nas palavras do Secretário de Administração e Finanças, tem a finalidade de tornar o Orçamento Público mais racionalizado, alocando recursos em projetos que são realmente necessários e que sejam devidamente justificados. A utilização dessa metodologia requer a elaboração do orçamento de uma base zerada, sem qualquer vínculo com o exercício anterior, evitando solicitações de dotações que podem não ser totalmente utilizadas.

A realização desse estudo demonstra que não somente no âmbito municipal, mas também no estadual e federal, há a possibilidade de utilização do Orçamento Base Zero na elaboração do orçamento, uma vez que, tratam-se de orçamentos semelhantes, divergindo somente pelo volume de receitas e despesas entre si.

Observa-se que, a despeito do Orçamento Público ser definido por Lei, é necessário que haja uma flexibilidade para que alterações possam ser feitas, uma vez que o orçamento engloba todos os dispêndios da administração pública, sempre levando em consideração que existem despesas imprevistas, as quais não se tem controle e que podem ocorrer durante o exercício financeiro. Se o Orçamento Público não permitir que adequações possam ser feitas, fato é que falhas ocorrerão na elaboração desse orçamento. Diante das razões expostas pelo Secretário de Administração e Finanças do município de Agudos/SP, nota-se que há a possibilidade de utilização de ferramentas que auxiliem a administração pública na elaboração do orçamento, considerando todas as projeções de que a administração necessitará para a implementação das suas ações no exercício subsequente.

Considerando que o estudo sobre a utilização do OBZ no município de Agudos/SP apurou que é possível, sugere-se também que novos estudos sejam realizados em outras esferas da administração pública, não obstante os Órgãos Estaduais e Federais possuírem um orçamento proporcionalmente maior, observa-se

que mesmo em um ambiente macro é possível utilizar a ferramenta para elaboração do orçamento, que contribuirá significativamente para um orçamento mais eficiente em todas as esferas públicas.

A metodologia de utilização do OBZ ainda é recente no Brasil, não sendo utilizado amplamente, o que impôs certas limitações à pesquisa, mesmo em relação à literatura sobre o orçamento tradicional, houveram algumas limitações de disponibilidades bibliográficas.

REFERÊNCIAS

ÁVILA, Carlos Alberto de. **Orçamento Público**. Curitiba: Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Paraná. 2010

BRASIL. Constituição Federal. 1988. Disponível em:
<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm>. Acessado em: 26/10/2018.

CRUZ, Bruno. **Orçamento base zero**: uma ferramenta de planejamento eficaz na gestão de despesas. 2016. Disponível em:
<<http://www.administradores.com.br/artigos/academico/orcamento-base-zero-obz-uma-ferramenta-de-planejamento-eficaz-na-gestao-de-despesas/96181/>>. Acessado em: 08/09/2018.

CRUZ, June Alisson Westarb; BERNARDONI, Doralice Lopes. **Planejamento e orçamento na administração pública**. 2. ed. Curitiba: Ibpex, 2010.

FELTRIN, Débora; BUESA, Natasha Young. **Orçamento empresarial: uma ferramenta para tomada de decisão**. Revista Eletrônica Gestão e Negócios. FAC São Roque. 2013. v. 4, n. 1. Disponível em:
<<http://docs.uninove.br/arte/fac/publicacoes/pdf/v4-n1-2013/Debora.pdf>>. Acessado em: 30/10/2018.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas: 2010.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do trabalho científico**: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos. 7. ed. São Paulo: Atlas: 2015.

LIMA, Diana Vaz de; CASTRO, Robison Gonçalves de. **Contabilidade pública**: integrando união, estados e municípios (siafi e siafem). São Paulo: Atlas, 2000.

PISCITELLI, Roberto Bocaccio; TIMBÓ, Maria Zulene Farias. **Contabilidade pública**: uma abordagem da administração financeira pública. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

PREFEITURA DE AGUDOS. Disponível em:
<<https://www.agudos.sp.gov.br/legislacao/categoria/8/lei-organica/>>. Acessado em:
20/09/2018.

PYHRR, Peter A. **Orçamento Base Zero**: um instrumento administrativo prático para avaliação das despesas. São Paulo: Interciência, 1981.

ROMANO, Giovanna; COSTA, Machado da. **Crescimento engata, mas atividade econômica ainda está no nível de 2012**. Revista Veja, 2018. Disponível em:
<<https://veja.abril.com.br/economia/crescimento-volta-mas-atividade-economica-ainda-esta-no-nivel-de-2012>>. Acessado em: 04/01/2019.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, EsteraMuszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4. ed. revisada e atualizada. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2005.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

² Aluno Graduando em Administração

³ Professor Orientador

1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho tem como objetivo mostrar como o empreendedor pode utilizar a economia criativa como válvula de escape para contornar a crise econômica instalada no país. Com esse cenário, de desemprego, retração do mercado, menor poder de compra dos brasileiros entre outros, as empresas arriscam cada vez menos e buscam diminuir gastos, reduzindo quadro de funcionários, despesas e etc. Dessa forma o trabalhador, precisou se adaptar a nova realidade do mercado buscando novas saídas e formas de contornar a crise.

Mediante essa situação, surgiu uma nova forma de economia, chamada de economia criativa, que segundo REIS e DEHEINZELIN (2015) é um conjunto de atividades econômicas que se baseiam no conhecimento e experiência, que fazem uso do talento individual e criativo de uma pessoa ou conjunto de pessoas agregando valor ao capital intelectual e cultural, gerando riqueza e alavancando o desenvolvimento socioeconômico de uma determinada região.

Com essa ferramenta, muitos empreendedores, buscam novas formas de desenvolvimento econômico e novos ramos de atividades. Por usar a criatividade como um recurso de crucial relevância, abre-se um leque de opções para nortear um ramo de atividade e buscar crescimento profissional e social. Com essa possibilidade, buscamos por meio deste trabalho, apresentar um case de sucesso de uma empresa do setor gastronômico da região de Agudos que utilizou dessa ferramenta para buscar crescimento e desenvolver sua marca.

2 DESENVOLVIMENTO

“Observa-se que no Brasil a crise atual atinge toda a economia e vem afetando o emprego e a renda da população...” (PINHEIRO, 2016, p.32). Perante esse atual cenário de resseção econômica instalada no país, as pessoas precisaram buscar alternativas para se desvencilhar das dificuldades econômicas, desemprego, altos impostos, entre outros. Segundo PINHEIRO (2016) esse momento econômico sempre será seguido de fatores marcantes como desemprego, redução do consumo,

diminuição dos lucros das empresas, entre outros. Dessa forma, o empreendedor e seus empreendimentos, se tornam cada vez mais importantes e essenciais para contornar essa situação.

Empreender é por em prática ideias, realizando tarefas em busca do resultado desejado. Segundo a *Global Entrepreneurship Monitor - GEM (2017)*, no Brasil existem dois tipos de empreendedor, por oportunidade que são aqueles que acham uma brecha na necessidade do consumidor que de início consegue atender demanda que no começo pode ser pequena, mas com os métodos utilizados corretamente, pode-se tornar algo de grande porte. E existe também por necessidade, que são aqueles que acabam perdendo o emprego ou quer um jeito de aumentar a renda e acabam virando empreendedores por necessidade.

Ainda segundo a GEM, o empreendedor por oportunidade lidera o ranking com 59,4%, sendo das duas formas de empreender, a mais satisfatória por exigir métodos mais elaborados, como pesquisas tecnológicas, pesquisas de logística, fornecedores, redes, públicos, vendas, entre outros. Dessa forma, acaba envolvendo um número maior de pessoas, trabalhando diretamente ou indiretamente. Já o empreendedor por necessidade, veio perdendo espaço, com 39,9%, por ser utilizado apenas para suprir uma necessidade sua que, por exemplo, seria o pagamento de contas entre outros motivos. Em seguida a tabela mostra a motivação que o empreendedor tem ao iniciar no cenário.

Tabela 1. Motivação dos empreendedores iniciais:

Motivação	Taxas ¹	Percentual da TEA ²	Estimativas ³
Oportunidade	12,1%	59,4%	16.313.253
Necessidade	8,1%	39,9%	10.965.755
Razão		1,5%	
Oportunidade/Necessidade			

Fonte: GEM Brasil 2017

¹ Percentual da população de 18 a 64 anos.

² Proporção sobre a TEA: A soma dos valores pode não totalizar 100% quando houverem recusas e/ou respostas ausentes.

³ Estimativas calculadas a partir de dados da população de 18 a 64 anos para o Brasil em 2017; 135,4 milhões. Fonte IBGE/Diretoria de Pesquisa. Projeção da população do Brasil e Unidades da Federação por sexo e idade para o período 2000-2030 (ano 2017).

Segundo Menezes (2003) o empreendedor é um indivíduo com iniciativa, que por meio de sua criatividade e senso de inovação, promove um empreendimento que

gere resultados. Com essa visão o empreendedor, necessita também, ser arrojado para estabelecer estratégias e metas para iniciar o empreendimento de forma inovadora, mas ao mesmo tempo segura. Tendo uma visão e percepção apurada para identificar oportunidades e sair da zona do sonho e partindo para a ação. “O comportamento de empreendedor reflete um tipo de pessoa que pretende colocar sua carreira e segurança pessoal na linha assumir riscos em nome de uma ideia...” (CHIAVENATO, 2012, p.9).

Com todo esse potencial intelectual, o empreendedor necessita vislumbrar oportunidades no mercado, para colocar em prática suas ideias. “O empreendedor tem que ter a sensibilidade e a capacidade de perceber e agarrar as oportunidades, elas em geral: surgem dos desejos ou necessidades insatisfeitas.” (CESAR, 2017). Para o Serviço Brasileiro de apoio à Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE (2015) essa oportunidade também depende da abrangência do mercado e de sua capacidade de diferenciação aos demais concorrentes. Com a crise e as empresas cada vez mais diminuindo seus gastos, a ideia de muitos empreendedores é buscar algo (produto ou serviço) que possa ter um custo mínimo e com o valor agregado, potencializar ao máximo os lucros. Visando isso, um setor econômico formado por indústrias criativas vem crescendo e se destacando no mercado nacional: a economia criativa.

Para melhor compreender o que é economia, criatividade e inovação, iremos analisar ambos os conceitos.

2.1 Economia

“O estudo das leis sociais que regulam a produção e a distribuição dos meios materiais destinados a satisfazer as necessidades humanas resume o campo de se ocupa a economia”. (ROSSETI, 2016). “A economia estuda a maneira como se administram os recursos escassos, com o objetivo de produzir bens e serviços e distribuí-los para seu consumo entre os membros da sociedade.” (TROSTER e MOCHON, 2002). Portanto, pode-se compreender que a economia é a ciência que estuda os fenômenos relacionados com a obtenção e a utilização dos recursos materiais necessários ao bem-estar.

2.2 Criatividade e Inovação

“Desde os primórdios da humanidade o homem é dotado de um dom singular: mais do que fazedor, o homem é formador, capaz de estabelecer relacionamentos

entre os múltiplos eventos que ocorrem à sua volta”. GURGEL (2006). Dessa forma o homem tem a capacidade de se adaptar as condições e usar desse artifício para se desenvolver e crescer no ambiente em que está inserido. Segundo JOHN KAO (1997) a criatividade é um processo pelo qual são geradas ideias, desenvolvidas, aprimoradas e posteriormente transformadas em valor. Isso proporciona, segundo BRITO (2012), que esse fenômeno da criatividade se mova entre as capacitações e atributos do homem, e as necessidades e exigências do mercado cada vez mais competitivo.

De modo geral, a criatividade trás inúmeras possibilidades para os empreendedores buscarem crescimento e destaque no mercado por meio de recursos novos e muitas vezes únicos, como diferencial com relação aos demais concorrentes para alavancar seu empreendimento.

Andando lado a lado com a criatividade esta a inovação, que de acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE (2003) “(...) a implementação da inovação ocorre quando o produto é introduzido no mercado ou quando o processo passa a ser operado pela empresa. ”

A inovação vem sendo um diferencial competitivo no mercado, principalmente pelo período que o país esta passando. Pessoas, empreendedores e grandes empresas busca a inovação como um meio de trazer clientes novos e fideliza lós. Segundo a *Accelerating Innovation ABGi* (2018) hoje a inovação é mais vista e falada no setor eletrônico, como vídeo games, tv, computadores, celulares entre outro. Porem ela não restringe apenas a esse setor, no setor da gastronomia que é o que propormos falar olhamos muitos restaurantes que inovam no seu cardápio buscando um diferencial competitivo para poder chamar a atenção do cliente e assim crescer no mercado. “Buscar o diferencial é oferecer algo a mais do que o cliente esperava, atrair sua preferencia, adaptar-se as suas necessidades e fugir do convencional” (BRITO, 2012 p. 10). Mas ela não se restringe apenas para “criação” a busca de parcerias acaba sendo uma inovação, claro, quando ela e bem planejada e coordenada. Participações em feiras, competições, acabam trazendo uma avaliação de como o seu produto esta sendo visto pelos consumidores.

A inovação está presente a praticamente todas as organizações e segundo consultoria HOWKINS (2007) o gerenciamento dessa criação acaba recompensando a sociedade e todos os envolvidos, desconcentrando os modelos tradicionais econômicos.

2.3 Economia criativa

Para FLORIDA (2011), surge uma nova relação entre a economia e a criatividade através da geração de valor e riqueza social. Ele também defende que a criatividade é mais valiosa e poderosa que seus bens materiais, sendo assim os MEI, empreendedores com um porte um pouco maior utilizam essa “ferramenta” que é a criatividade e explorando a imaginação para conseguir valor econômico. Desse modo, por meio dessa relação, surge essa possibilidade de alavancar os negócios. “Economia criativa é o conjunto de negócios baseados no capital intelectual e cultural e na criatividade que gera valor econômico.” (SEBRAE, 2016). Esse nicho estimula a geração de renda por meio da criação de empregos, enquanto promove a diversidade cultural, divulgação e desenvolvimento humano. “Abrange os ciclos de criação, produção e distribuição de bens e serviços que usam criatividade, cultura e capital intelectual como insumos primários”. (SEBRAE, 2016).

“Assim, a Economia Criativa pode ser entendida como as dinâmicas sociais, culturais, econômicas e territoriais existentes a partir da criação, produção, distribuição e consumo dos bens e serviços produzidos pelos setores criativos” (FIGUEIREDO, 2012). Dessa forma a economia criativa seria a junção de valores econômicos com valores culturais, assim obtendo riqueza, impacto social e diversidade. Buscando esses três pontos, acaba criando um ciclo que seria; a criação, produção e distribuição de bens e serviços, usando a criatividade como matéria prima. Ainda segundo o autor, a economia criativa acaba sendo forte em países desenvolvidos como, Estados Unidos, Inglaterra e outros países da Europa. Nesses países a economia criativa tem uma grande participação no PIB (Produto Interno Bruto), que seria toda a riqueza produzida pelos países. De acordo com o jornal Folha de São Paulo (2018) no Brasil, esse tipo de negocio vem crescendo, principalmente no sudeste, mais especificadamente nas cidades de São Paulo e Rio de Janeiro. Fica cada vez mais fácil perceber que com os projetos que vem se destacando, que a economia criativa esta se fortalecendo cada vez mais ao redor do mundo. Então, a economia criativa é um conteúdo de criatividade com valor econômico para vários tipos de segmentos, ao todo são 14, são eles:

- | | | |
|----------------------------|----------------|----------------|
| ✓ Arquitetura e Urbanismo; | ✓ Audiovisual; | ✓ Música |
| ✓ Artesanato; | ✓ Designe; | ✓ Publicidade; |
| ✓ Artes Cênicas; | ✓ Editoração; | ✓ Software; |
| ✓ Artes e Antiguidades; | ✓ Fotografia; | ✓ Radio e TV. |
| | ✓ Gastronomia; | |
| | ✓ Moda | |

Dentre os setores, será abordado o setor gastronômico.

2.4 Gastronomia

Desde o começo das eras, uma das partes mais importantes para a humanidade é a obtenção dos alimentos. Na época pré-histórica existiam alguns tipos de se obter alimentos, que seria coleta do que se encontrava pelo caminho como frutas, sementes e outros pescavam e caçavam. Por mais que não existisse uma linguagem naquela época para se comunicar, obter alimento se tornou importante na vida do ser humano. A gastronomia, segundo NEVES (2015), é uma área do conhecimento humano, que estuda etapas como, preparação dos alimentos, conservação, a apresentação, manipulação entre outros.

Ainda segundo o autor, com o passar do tempo tudo foi se desenvolvendo como alguns hábitos, família se reunindo, todos se alimentando juntos e acabou virando rotina em todos os lugares. Hoje em dia ninguém sai para caçar a não ser por esporte, fora isso todos os costumes desenvolvidos ao longo do tempo são mantidos. Inicialmente todos os alimentos eram comidos crus, isso só foi resolvido com a descoberta e o domínio do fogo. Com o tempo passando tudo continuou se desenvolvendo e evoluindo, e uma das coisas que não ficou para trás foi a exigência do homem, abrindo oportunidade para pessoas que usam a criatividade como um diferencial para conquistar clientes e fideliza lós.

Segundo MEDEIROS (2014) a gastronomia é uma ciência que exige conhecimento e técnica de quem a executa e formação do paladar de quem a aprecia.

3 PROCEDIMENTO METODOLÓGICO

Em primeiro momento foi usado o estudo bibliográfico, com objetivo de reunir o máximo de informações e dados, que servirão de base e apoio para o

aprofundamento no tema. Dessa forma, com as informações e dados levantados, é possível desenvolver o trabalho de forma bem estruturada. Para GIL (2008, p. 158) “as fontes escritas na maioria das vezes são muito ricas e ajudam o pesquisador a não perder tanto tempo na hora da busca de material em campo, sabendo que em algumas circunstâncias só é possível a pesquisa através de documentos”. GIL (2010) também exemplifica esses documentos como tradicionalmente sendo material impresso, como revistas, jornais, livros, mas com crescimento da tecnologia e facilidade no acesso a informação, essa pesquisa também se estende para cd's, fitas, internet, entre outros.

Depois, também foi utilizado o método de entrevista para coletar informações diretamente com da empresa em questão, de forma mais aguda e específica da organização em questão. Segundo GIL (2009) pode-se definir entrevista como a técnica em que o investigador se apresenta frente ao investigado e lhe formula perguntas, com objetivo de obter dados que interessam a investigação.

Para (SEVERINO 2007, p. 124) também é possível definir como “técnica de coleta de informações sobre um determinado assunto, diretamente solicitadas ao sujeito pesquisado. ”

3.1 Estudo de caso

Segundo Yin (2005) o estudo de caso é uma observação de fenômenos atuais dentro do contexto da realidade, quando as fronteiras entre eles não são claras e definidas, são utilizadas várias fontes de evidências. O estudo de caso é um dos vários tipos de pesquisa que pode ser utilizado para diversas finalidades, à finalidade do estudo de caso é a coleta de dados que junto com material bibliográfico buscam desenvolver técnicas novas para confrontar com as já existentes, assim proporcionando melhorias nos processos utilizados.

Ainda segundo o autor, ele diz que muitos pesquisadores não dão muita credibilidade para a utilização do estudo de caso devido a falta de rigor na coleta de dados, fornecendo pouco material de base e consumindo muito tempo. Como o autor menciona “o estudo de caso como estratégia de pesquisa compreende um método que abrange tudo - com a lógica de planejamento incorporando abordagens específicas à coleta de dados e à análise de dados. ”

4 EMPRESA

O Espaço Café é uma empresa do setor alimentício que se encontra no centro da cidade de Agudos/SP na galeria Santa Filomena, servindo diversos tipos de pratos e bebidas. Hoje ele é gerenciado por Tatiane Ludwig e atual dona do empreendimento, com ela no negócio da empresa cresceu e passou de um simples cardápio para uma variedade de 213 itens. Com o crescimento eminente, hoje o Espaço Café virou um modelo de negócio por sua excelência em inovação e criatividade.

4.1 Coleta de dados

Foi realizada uma entrevista com a empreendedora Tatiane Ludwig, atual proprietária do Espaço Café, para a coleta dos dados.

Em primeiro momento foi perguntado como surgiu a ideia de começar com o Espaço Café? E contar um pouco sobre a história do empreendimento.

Para falar sobre a história do Espaço Café eu preciso falar um pouco sobre a minha história, sai de casa com 15 anos e desde então trabalhava no mercado financeiro, 16 anos como gerente morando em varias cidades do Brasil, com isso tive a oportunidade de conhecer vários públicos e vários nichos e também vários segmentos. Tenho formação em administração, economia e também curso voltado para gastronomia e técnico em gastronomia porque a minha grande paixão é a culinária. Paralelo ao banco onde trabalhava eu tinha um Buffet na cidade de Avaré onde eu atendia o leilão das celebridades, o banco era a minha fonte de renda e o Buffet era o meu hobby que mais tarde acabou virando minha maior fonte de renda. Quando eu tive os meus filhos eu fiquei doente eu tive que escolher entre o Buffet e a família e acabei optando por não fazer mais o Buffet porque na época não era o meu “ganha pão”, o que sustentava a minha família era o serviço no banco. Certo dia fui transferido para Bauru e optei por morar em agudos por causa da qualidade de vida e todos os dias eu sentava nesse café, que na época só tinha uma funcionaria e pedia a deus por um negócio como esse café, e no mesmo dia eu fui procurada pela dona do café me dizendo que ele estava à venda, então acredito que o café chegou a mim através de deus. A dona do café me procurou em uma segunda feira e na quarta feira eu estava dando o meu carro como entrada e na sexta eu já estava trabalhando, na outra segunda eu estava pedindo demissão do banco. Então foi muito espontâneo sem saber se iria dar certo, eu não queria mais minha vida de bancaria e o meu sonho

era montar um bistrô e eu percebi que aqui em agudos não tinha um lugar para tomar um café gostoso, você queria almoçar era só almoço por quilo, não tinha um lugar para se tomar uma cerveja ao ar livre, se você quisesse levar o seu filho em um evento, na cidade não tinha, tudo você tinha que se deslocar para Bauru ou Botucatu. Eu via que aqui teria um ótimo potencial pelas mães das crianças aí comecei a implantar um cardápio, investi no meu atendimento e deu super certo.

Com um pouco da sua história contada e sabendo do grau de complexidade de se iniciar um empreendimento no Brasil, surgiu à segunda pergunta: porque você decidiu empreender no momento em que a crise se instalou no Brasil?

Todo mundo me dizia assim, você não vai fazer isso, é loucura, o Brasil está parado, estamos em um momento de crise, eu só recebia crítica que esse café é morto que ninguém vai nesse café que essa rua é morta que essa galeria é morta, a cidade é morta, agudense não acredita em agudense. Então eu resolvi empreender acreditando que a crise só é instalada para aquele que não sabe administrar, a crise não chegou a mim porque eu a driblo, ou seja, eu busco produtos mais baratos, eu faço promoções busco fidelizar os meus clientes.

Entrando no processo de fidelização de clientes, que é algo difícil de obter sucesso hoje em dia, foi perguntado como a empreendedora procura fazer para captar e fidelizar clientes?

A qualidade do meu produto, a qualidade do meu atendimento, o local, e acabo fazendo algumas contas de administração, por exemplo, quanto custa um outdoor? A custa uns R\$ 900,00 reais, vamos pegar esse valor e dividir em doses de café e ver quantos cafés eu posso doar hoje. Eu faço propaganda através de cortesias e a gente fideliza o cliente pelo paladar, a pessoa que nunca veio no café fica em dúvida se gosta de pão de queijo, então através dessa degustação eu mostro para a pessoa que é gostoso e busco fidelizado através do paladar.

Para se aprofundar mais no processo de fidelização, foi perguntado como utiliza o paladar para ganhar clientes e consequentemente fidelizando lós, com isso foi preciso estar sempre se atualizando, dentro disso surgiu novas ideias de inovações para o cardápio?

No café eu tenho itens que não saem do meu cardápio que são o meu carro chefe, quando a gente fala em café a gente fala na sobremesa e pão de queijo, então não tem como vim aqui e não pensar em inovações. Eu procuro a cada estação lançar um prato, por exemplo, nessa estação da primavera eu estou lançando a salada

diferenciada com flores comestíveis porque primavera remete muita a flores. No verão nos vamos fazer alguns festivais gelados porque a pessoas procuram coisas refrescantes, então eu procuro inovar o cardápio a cada estação. No dia das crianças eu fiz o sorvete dentro de um carrinho, então eu busco essa criatividade como um meio de inovação também.

Mencionando a inovação na pergunta anterior, como a empreendedora utiliza o que seria o dinheiro da sua propaganda para dar o seu produto como degustação, a participação em encontros gastronômicos passa a ser um meio de divulgação do negócio. Foi perguntado se a empreendedora participa de feiras gastronômicas? E se utiliza essa participação como um meio de divulgação do seu empreendimento?

Eu recebi um olheiro aqui que avaliou o café sem eu saber, ele avaliou o café assim; tempo de atendimento, qualidade do produto e depois ele voltou e pediu o mesmo produto para ver se tinha a mesma qualidade e logo depois ele me procurou e falou que eu estava selecionada para participar do circuito gastronômico. A própria participação do circuito já te dá uma visibilidade no setor de gastronomia e você ainda conseguir uma premiação isso aumenta a curiosidade das pessoas em conhecer o café, e hoje eu estou participando pela 5ª vez do circuito. Para você participar do circuito gastronômico você precisa ter qualidade, a minha qualidade é padrão franquia e por isso eu consegui me adequar.

Mediante a resposta houve a necessidade de saber se a empreendedora obteve crescimento no faturamento em relação aos anos anteriores?

Quando eu comprei o café ele tinha apenas um funcionário e eu cresci esse faturamento em 430% em três anos. Hoje eu tenho cinco funcionários registrados e mais três freelances.

Em outro momento da entrevista, com essa ascensão no faturamento, Tatiane foi perguntada se havia um planejamento de crescimento para o seu empreendimento?

Para nós crescermos existem duas formas, crescer fisicamente ou você inova o cardápio e no momento do espaço físico que eu estou eu já cresci tudo o que eu poderia, então eu cheguei aos limites de crescimento do espaço café agudos. No final de 2017 eu já tinha uma estimativa de crescimento para 2018 que era de 42% esse ano então eu tinha essa projeção de crescimento, então eu comecei a vender o meu modelo de negócio então hoje o espaço café é um modelo de negócio e hoje eu já estou no meu terceiro cliente com o espaço café em outra cidade e agora com o

conceito em uma padaria em são Paulo. Como que ele funciona? Tudo que eu produzo é tudo fracionado, pesado com tempero segredo tudo isso aqui. Quando você vai abrir o seu negócio você acaba batendo cabeça buscando fornecedor com receitas entre outras coisas. Eu vendo o meu modelo de negócio e você já começa faturando, e em um investimento deveria demorar em torno de 18 meses para você recuperar o valor investido, em três quatro meses já está lucrando com o teu negócio. Então eu implantei um café em rancharia, Maracaí, uma padaria em são Paulo, e tenho um café que é uma prestação de serviço na AmBev, então o meu nicho de crescimento de mercado é fora daqui e não pretendo abrir outra loja física minha neste momento porque tem essa questão da padaria de são Paulo que está me tomando pouco de tempo de deslocamento até lá.

Mediante o sucesso do Espaço Café e por não ser a primeira dona, a mesma foi perguntada sobre o que fez de diferente dos outros que tiveram a oportunidade de empreender?

Eu inovei a cada dia, hoje o meu cardápio tem 213 itens e antigamente aqui se tinha dois tipos de cafés três tipos de salgados e no máximo um tipo de tapioca. Então eu coloquei diversificação no meu produto e qualidade no meu atendimento.

E para encerrar a entrevista, como surgiu o empreendimento em são Paulo?

A padaria surgiu em uma oportunidade de venda de negócio, e como eu fiz o curso de panificação e confeitaria eu já tenho um modelo de negócio estruturado para panificação, quando eu cheguei lá logo após a venda do modelo de negócio surgiu uma oportunidade de investimento e então os donos da padaria chegaram a brilhante conclusão que eu tenho o no hall para tocar aquilo de uma forma bem diferente, e hoje eu tenho 35% do negócio como sócia desse empreendimento.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando os dados obtidos a partir do estudo de caso desenvolvido sobre a economia criativa, pode-se concluir que o empreendedor que utiliza desse artifício para contornar a crise, consegue se destacar e ter maiores condições de não sofrer com o momento negativo da economia e de modo geral ter mais chances de crescimento. Também foi possível observar que a inovação juntamente com a criatividade utilizada pelo empreendedor proporciona novas condições de atuar no mercado, de forma competitiva gerando um *payback* (retorno de investimento) em

menor tempo. Provando também, por meio da entrevista realizada, que em um curto espaço de tempo pode-se aumentar o faturamento em até 430%. Impulsionando também o crescimento físico do empreendimento e do quadro de funcionários.

Cabe destacar ainda que o setor gastronômico, abordado no estudo, com auxílio das inovações e criatividade pode se destacar ainda mais por intermédio das feiras gastronômicas, onde ocorre maior visibilidade da marca e dos produtos expostos, possibilitando assim mais chances de captação de novos clientes e posteriormente fideliza lós. Sendo assim, o objetivo desse trabalho foi alcançado, mostrando como o empreendedor gastronômico que utiliza da criatividade para inovar seus negócios e divulga seus produtos, corre menos riscos de se tornar refém da crise.

REFERÊNCIAS

ABGI – Innovation Accelerating. **O que é Inovação**. 2018. Disponível em: <<http://brasil.abgi-group.com/a-inovacao/>>. Acesso em: 23 nov. 2018.

BRITO, Sirlene de Oliveira. **Criatividade e Inovação**: Fatores essenciais para sobrevivência das organizações. 2012. 10 f. Tese (Doutorado) - Curso de Recursos Humanos, Recursos Humanos, Instituto A Vez do Mestre Universidade Cândido Mendes, Rio de Janeiro, 2012. Disponível em: <http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/n204814.pdf>. Acesso em: 09 nov. 2018.

BRITO, Sirlene de Oliveira. **Criatividade e Inovação**: Fatores Essenciais para Sobrevivencia das Organizações. 2012. 10 f. Tese (Doutorado) - Curso de Gestão de Recursos Humanos, Universidade Candido Mendes, Rio de Janeiro, 2012. Disponível em: <http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/n204814.pdf>. Acesso em: 06 jun. 2018.

CESAR, Mario. **Como Identificar Oportunidades para Empreender**. 2017. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/empreendedorismo/como-identificaroportunidades-para-empreender/102484/>>. Acesso em: 06 nov. 2018.

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo**: Dando Asas ao Espírito Empreendedor. 4. ed. São Paulo: Manole, 2012. 9 p.

FIGUEIREDO, João Luiz de. **Afinal, o que é Economia Criativa?** 2012. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/afinal-o-que-economia-criativa/60920/>>. Acesso em: 30 mar. 2018.

FOLHA DE S. PAULO: Um Jornal a Serviço do Brasil. São Paulo, 27 maio 2018. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/mercado/2017/08/1912648-industriascriativas-crescem-no-pais-mas-ainda-falta-investimento.shtml>>. Acesso em: 27 maio 2018.

FLORIDA, Richard. **A Ascensão da Classe Criativa:** e seu papel na transformação do trabalho, do lazer, da comunidade e do cotidiano. Porto Alegre: L&pm, 2011. 90 p. Tradução de Ana Luiza Lopes.

GEM. **Empreendedorismo no Brasil. Relatório Executivo 2017.** Disponível em: <https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Relat%C3%B3rio%20Executivo%20BRASIL_web.pdf>. Acesso em: 06 Novembro 2018.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar Projetos de Pesquisa.** São Paulo: Atlas, 2010. 29 p.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social.** São Paulo: Atlas, 2008. 158 p.

GURGEL, Marcos Freire. **Criatividade & Inovação::** Uma proposta de gestão da criatividade para o desenvolvimento da inovação. 2006. 9 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Engenharia de Produção, Coppe/ufRJ, Rio de Janeiro, 2006. Disponível em: <<http://inei.org.br/inovateca/dissertacoes/Criatividade%20e%20Inovacao%20-%20Marcus%20Gurgel%20-%20COPPE%202006.pdf>>. Acesso em: 9 nov. 2018.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. **Pesquisa Industrial de Inovação Tecnológica 2003.** Rio de Janeiro: Ibge, 2005. Disponível em: <<https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv6513.pdf>>. Acesso em: 02 jul. 2018.

HOWKINS, John. **The Creative Economy:** How people make money from Ideas. 2. ed. Londres: Penguin Books, 2007.

KAO, Jhon. **Jamming:** A arte e a Disciplina da Criatividade na Empresa. São Paulo: Campus, 1997.

MEDEIROS, Symonne de Albuquerque. **Introdução à Gastronomia.** 2014. 5 f. Monografia (Especialização) - Curso de Educação e Esportes, Secretaria de Educação e Esportes Governo do Estado Pernambuco, Pernambuco, 2014. Disponível em:

<<https://sisacad.educacao.pe.gov.br/bibliotecavirtual/bibliotecavirtual/texto/Cadernod eRBIntroduoGastronomiaRDDI.pdf>>. Acesso em: 9 nov. 2018.

MENEZES, Luis Cesar de Moura. **Gestão de Projetos.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

NEVES, Ubirajara. **História da Gastronomia até o século XVIII**. 2015. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=2ecb78VdyF4>> Acesso em: 08 Setembro 2018.

PINHEIRO, Ana Flávia Andrade. **A interferência da crise econômica no comportamento do consumidor, em relação aos pequenos comércios locais**. South American Development Society Journal. Vol. 2, Nº. 5, 2016. Disponível em: <<http://www.sadsj.org/index.php/revista/article/view/37/36>> Acesso em: 06 Novembro 2018.

PINHEIRO, Ana Flávia Andrade. **A interferência da crise econômica no comportamento do consumidor, em relação aos pequenos comércios locais**. South American Development Society Journal. Vol. 2, Nº. 5, 2016. 32 p. Disponível em: <<http://www.sadsj.org/index.php/revista/article/view/37/36>> Acesso em: 02 Agosto 2018.

REIS, Ana Carla Fonseca; DEHEINZELIN, Lala. **Cadernos de Economia Criativa: Economia Criativa e Desenvolvimento Local**. Espírito Santo: Secretaria da Cultura Um Novo Espírito Santo, 2015. 9 p. Disponível em: <<http://vix.sebraees.com.br/arquivos/biblioteca/Cadernos%20de%20Economia%20Criativa.pdf>>. Acesso em: 10 set. 2018.

SEBRAE. **Como Identifica uma boa oportunidade de negocio?** 2015. Disponível em: <<http://blog.pr.sebrae.com.br/empreendedorismo/como-identificar-uma-baoportunidade-de-negocio>>. Acesso em: 06 Novembro 2018.

SEBRAE. **Como o Sebrae atua o segmento de Economia Criativa**. O Mercado. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/segmentos/economia_criativa/comoo-sebrae-atua-no-segmento-de-economiacriativa,47e0523726a3c510VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 06 setembros 2018.

SEBRAE. **O que é ser empreendedor? 2017**. Sebrae Nacional. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/bis/o-que-e-serempreendedor,ad17080a3e107410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>. Acesso em: 23 maio 2018.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia de Trabalho Científico**. 23. ed. São Paulo: Cortez, 2007. 124 p.

ROSSETI, Jose Pascoal. **Introdução à Economia**. 21. ed. São Paulo: Atlas, 2016. 23 p.

TROSTER, Roberto Luís; MOCHON, Francisco. **Introdução à Economia**. São Paulo: Pearson Makron Books, 2002. 5 p.

YIN, Robert K.. **Estudo de caso: Planejamento e Métodos**. 2. ed. Porto Alegre:

Bookman, 2001. 33 p. Disponível em:

<https://saudeglobaldotorg1.files.wordpress.com/2014/02/yinmetodologia_da_pesquisa_estudo_de_caso_yin.pdf>. Acesso em: 10 nov. 2018.