

ESTUDOS E NEGÓCIOS

Revista de Administração da ESAGS

Julho a Dezembro de 2012 | nº 13 | Ano 07
ISSN 1981-3791



Empreendedorismo

Artigos • Mesa redonda • Canal Aberto



ESCOLA SUPERIOR DE ADMINISTRAÇÃO E GESTÃO
ESAGS

Editorial 3

Artigos

Empreendedorismo das minorias: uma breve reflexão sobre a mulher brasileira 6
> Daniele Guglieri Lima

A relação entre impulsividade e variáveis preço e prazo de pagamento na decisão de compra 16
> Rodrigo Menezes Mendonça
> Thamirys Abílio Luiz da Silva
> Raysa Ferro
> Livia Fonseca Spaoloni
> Cristina Martins Cordeiro Nunes
> Angela da Conceição Lopez

Expectativas das pessoas e das empresas sobre a influência de experiências no exterior no desenvolvimento de carreira 34
> Amanda Ribeiro Cuencas
> Laís Gomes da Silva
> Dayane Cristina Silva Machado
> Stéphanie Cinelli Ruzzi
> Mayara Rossi Marchetto Gomes
> Jéssica Paiola Campos
> Giovanna Faria Eman

Mesa Redonda 52
Empreendedorismo

Agradecimentos 62

Canal Aberto 63

Normas para formatação 68



VESTIBULAR 2013

INSCRIÇÕES
ABERTAS
PROCESSO SELETIVO
09/12/12



ADMINISTRAÇÃO
ECONOMIA

NOVOS CURSOS

CIÊNCIAS CONTÁBEIS
PUBLICIDADE E PROPAGANDA

DEFINA HOJE O LUGAR
QUE VOCÊ QUER OCUPAR
NO FUTURO.

REFERÊNCIA NACIONAL NO
ENSINO SUPERIOR, SEGUNDO O MEC

ALUNOS NOTA MÁXIMA NO ENADE
DUAS VEZES CONSECUTIVAS

80% DOS FORMADOS EM
GRANDES MULTINACIONAIS

PARCERIAS COM RENOMADAS
UNIVERSIDADES INTERNACIONAIS

BOLSA-MÉRITO COM
ATÉ 50% DE DESCONTO



ESCOLA SUPERIOR DE ADMINISTRAÇÃO E GESTÃO
ESAGS

SANTO ANDRÉ > AVENIDA INDUSTRIAL, 1455 > 11 4433.6161
SANTOS > AVENIDA CONSELHEIRO NÉBIAS, 159 > 13 2127.0003

Acesse, saiba mais e se inscreva:

vestibularesags.com.br



EDITORIAL

A décima terceira edição da Revista Estudos e Negócios apresenta como temática central o “Empreendedorismo”, muito discutido nas esferas acadêmicas e profissionais no país por se tratar de uma proposta de atuação relevante e oportuna, tanto para os cidadãos brasileiros quanto para o desenvolvimento econômico e social da nação. Outro aspecto a ser destacado é o fato de, hoje em dia, a questão do empreendedorismo estar muito presente nas organizações, com o conceito de intra-empendedor.

Assim, para iniciar a discussão sobre o tema, a Prof. Daniele Guglieri Lima apresenta uma visão geral dos principais conceitos de empreendedorismo, destacando aspectos e números sobre a realidade brasileira. Considerando a questão das minorias no mundo do trabalho, o artigo traz reflexões sobre o empreendedorismo deste segmento, evidenciando o que tem sido feito no país, particularmente em relação à mulher.

Na sequência, o artigo acadêmico elaborado pelos alunos da Esags – Baixada Santista analisa a relação entre impulsividade e as variáveis preço e prazo de pagamento na decisão de compra. Para atender ao objetivo da pesquisa, realizou-se um experimento com uma amostra 150 participantes. O produto escolhido para análise foi um tablet Ipad 2 com 16 GB de memória, na cor branca, dispositivo de internet wi-fi e tecnologia 3G.

O terceiro artigo, acadêmico também, foi desenvolvido pelas alunas da Esags – ABC, e aborda a importância da vivência no exterior para o desenvolvimento da carreira dos indivíduos. Em termos metodológicos, foram realizadas entrevistas com indivíduos com três perfis diferentes: que já tiveram experiência no exterior, que buscam oportunidade para experiências no exterior e

profissionais de recursos humanos das empresas. Por meio destas entrevistas, buscou-se identificar se a experiência no exterior é valorizada para o desenvolvimento da carreira pelos profissionais e pelas empresas.

Resgatando o tema central desta edição, apresenta-se na sequência a mesa redonda “Empreendedorismo”, mediada pelo Prof. Claudio Sunao Saito, que contou com dois brilhantes palestrantes, que discutiram sobre suas ricas experiências empreendedoras: o Sr. Jorge Bittar Neto, proprietário da Helimart, uma das maiores empresas de taxi aéreo do Brasil e o Sr. João Batista, proprietário da Super Banca, a maior banca de jornais do Brasil.

Finalizando o conteúdo da revista, o Prof. Pedro Mello apresenta uma reflexão sobre as políticas monetária, regulatória e financeira no contexto da crise global, decorrente do encontro, realizado em maio de 2012, pelos membros da Claaf (Comitê Latino Americano de Assuntos Financeiros) em Washington.

Assim, a Revista Estudos e Negócios agradece a todos os colaboradores desta edição e, certos de um aprimoramento contínuo das próximas publicações, aguardamos comentários, críticas e sugestões.

Boa leitura!

Prof. Natácha Bertoia da Silva

EXPEDIENTE

Estudos e Negócios | 2012 - nº 13
ISSN 1981-3791

**Publicação da Escola Superior de
Administração e Gestão - ESAGS**
Ano 7 - nº 13 | Julho à Dezembro de 2012

Conselho Editorial
Período de vigência: Julho à Dezembro de 2012.

Membros
Prof. Sergio Tadeu Ribeiro
Profª Regina Célia A. J. Socolowski
Profª Natacha Bertoia da Silva
Profª Tatiana Iwai
Alexandre de Almeida

Coordenação Editorial
Profª Natacha Bertoia da Silva
Alexandre de Almeida

Editor
Profª Natacha Bertoia da Silva

Coordenação de Publicidade e Marketing
Prof. Fabrício Henrique Reis
estudosenegocios@esag.edu.br

Projeto Gráfico e Editoração
Duoeme Brasil

Impressão e acabamento
Gráfica e Editora Targ Ltda.

Tiragem
5.000 exemplares

Estudos e Negócios - ESAGS
Av. Industrial, 1455 - Bairro Jardim
09080-500 - Santo André - SP
Tel.: 55 11 4433.6161

Av. Conselheiro Nébias, 159
Paquetá - Santos/SP
Tel.: 55 13 2127 0003

www.esags.edu.br

A ESAGS, em suas revistas, respeita a liberdade intelectual dos autores, publica integralmente os originais que lhe são entregues, sem com isso concordar necessariamente com as opiniões expressas.

Créditos das fotos
Jeferson Souza

**AUMENTE SEU CONHECIMENTO
TECNOLÓGICO E ALCANCE O
RECONHECIMENTO PROFISSIONAL**



**Microsoft
Partner Network**

TODOS OS CURSOS PODEM SER REALIZADOS TAMBÉM IN COMPANY.

SOLUÇÕES EM T.I.

A STRONG Solutions é responsável por viabilizar e implantar novas tecnologias de aprendizagem e responde pelo sistema de gestão educacional com foco nos programas de MBA/pós-graduação em mais de 20 cidades brasileiras da rede de conveniados da FGV.

Braço tecnológico da STRONG Educacional, aproveita essa expertise para habilitar profissionais nas ferramentas tecnológicas, sendo parceira Microsoft, desde 1996, fundamental neste processo de treinamento e gestão.

CONHEÇA OS CURSOS

- MICROSOFT EXCEL DASHBOARD
- MICROSOFT PROJECT
- MICROSOFT VISIO
- ITIL V3 FOUNDATION
- SHAREPOINT SERVICES
- DESENVOLVIMENTO DE APRESENTAÇÕES
- MICROSOFT EXCEL
- INTRODUCTION TO MICROSOFT DYNAMICS CRM

POR QUE STRONG ?

- MAIS DE 15 ANOS DE MERCADO
- PARCEIRA MICROSOFT DESDE 1996
- CURSOS PRÁTICOS PARA UTILIZAÇÃO IMEDIATA
- DOCENTES ATUANDO NO MERCADO
- ALTO ÍNDICE DE EMPREGABILIDADE
- CASES DE SUCESSO JUNTO AOS CLIENTES
- AUMENTO DE PRODUTIVIDADE NAS EMPRESAS

UNIDADES

ALPHAVILLE
SANTO ANDRÉ
OSASCO
SANTOS

INFO@STRONG.COM.BR



STRONG.COM.BR

TEL. (13) 2127-0010

 **STRONG**
Solutions



Prof. Ms. Daniele Guglieri Lima
> Comunicação Empresarial

Empreendedorismo das minorias: uma breve reflexão sobre a mulher brasileira

Considerações iniciais

Há inúmeras discussões sobre a questão do empreendedorismo e mais ainda se discute sobre a questão da origem da palavra que nomeia o ato de iniciar um negócio; a ideia mais completa parece, neste momento, a da definição de Degen (2009) o qual explica que o significado da palavra empreendedor deriva, primeiramente, da palavra inglesa *entrepreneur*. Este por sua vez, abarca as ideias da palavra *entreprendre* do francês arcaico, a qual é formada pelas palavras entre, derivada do latim *inter* – que significa reciprocidade – e *preneur*, derivada do latim *prehendere* – que significa comprador.

Para os estudiosos do empreendedorismo a combinação das duas palavras *entre* e *comprador*, significa simplesmente, *intermediário*, que representa muito bem o contexto em que o empreendedorismo passou a ser importante na vida das pessoas, visto que talvez o primeiro empreendedor da história possa ser definido como Marco Polo, que tentou estabelecer um comércio terrestre entre Europa e Oriente; bem como outros viajantes visionários de sua era.

A partir da década de 70, em um período no qual os Estados Unidos pensavam na desindustrialização ou na estagnação da sua economia, surgiu uma nova concepção no redirecionamento econômico, fazendo com que a prática econômica deixasse de ser gerencial e passasse a ser empreendedora. Mas por que isso aconteceu?

Simplesmente porque os empreendedores só existem mediante as influências sofridas no meio em que vivem, podendo ser estimulados por diversos fatores: seja por modelos próximos aos que o agradam, pelo interesse demasiado em alguma área ou pelas necessidades de sobrevivência.

Quando se trata de influências do meio, é lícito pensar que a vontade de ter o pró-

prio negócio, muitas vezes advém, simplesmente, da necessidade de se ter um trabalho, que pode estar faltando ou ter sido perdido, principalmente pela questão da globalização em todas as esferas mundiais.

O fato da globalização interfere na questão dos empregos formais por que ao ter a ideia de atingir todos os públicos, de lançar produtos simultaneamente em vários locais, se desconfigura a organização das empresas tradicionais, uma vez que, mediante isso, novas empresas existem apenas virtualmente, ou se juntam umas às outras de mesmo interesse e quem perde o emprego tem de fazer algo acontecer para que sua vida retome o rumo. Ao pensar em uma nova forma de sobrevivência e ao colocar seus ideais em prática, se tem um novo empreendedor.

Quando o interesse pelo empreendedorismo acontecer mediante a influência por modelos, estes modelos não precisam, necessariamente, ser pessoas do âmbito familiar, podem ser fruto de uma relação de admiração do futuro empreendedor por alguém próximo, já empreendedor.

Diante disso, para Dolabela (1999) as relações entre os que já têm um negócio e os que pretendem iniciar-se nesta prática podem ocorrer mediante três níveis: primário, secundário e terciário; a serem tratados agora.

O **nível primário** pressupõe que as relações entre quem quer ser empreendedor com quem já o é, advenham da admiração pelos empreendedores próximos, que podem ser familiares e/ou conhecidos. Este nível acontece muito seguidamente e, geralmente se inicia com uma administração familiar.

O **nível secundário** pressupõe que as ligações dos interessados sejam estabelecidas em torno de uma determinada atividade comum; e, no nível terciário, as ligações ocorram mediante o aprendizado em cursos, palestras e outras formas de aquisição do conhecimento, ou seja, nestes últimos, o empreendedorismo em geral, se configura por meio de conhecimentos mais específicos da administração.

Neste trabalho pretende-se estudar não só os empreendedores que se encaixam em todas as definições formais, mas aqueles que de alguma forma realizaram um sonho; são

objetivos deste texto verificar os empreendedores que buscam o fazer administrativo, ou seja, abrir um negócio, seja para ser chefe, movidos pela paixão por um produto ou serviço ou por uma demissão e como consequência ter de investir seu fundo de garantia e suas economias de forma menos específica. Enfim, aqui serão tratados os empreendedores advindos do que se configura como “minorias empreendedoras”, os empreendedores diferenciados, pela prática ou pelas intenções, os quais diversificam o cenário econômico do país.

O empreendedorismo no Brasil

No Brasil todo o movimento empreendedor surgiu a partir da década de 90 quando o SEBRAE e a SOFTEX foram criadas, sendo, antes disso, uma prática desconhecida.

O SEBRAE, Serviço Brasileiro de Apoio às Pequenas Empresas, foi e é até os dias atuais, o principal órgão de divulgação do empreendedorismo, de forma que se preocupa em dar suporte a todos que precisam e querem iniciar um negócio.

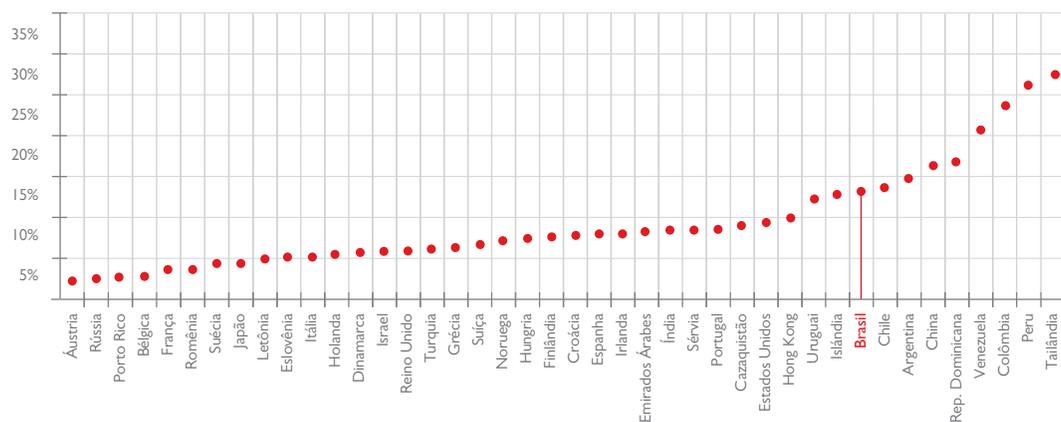
A SOFTEX, Sociedade Brasileira para a Exportação de Software, foi criada “com o intuito de levar as empresas de software do país ao mercado externo, por meio de várias ações que proporcionavam ao empresário de informática a capacitação em gestão e tecnologia”. (DORNELAS, 2008, p.26).

Percebe-se, pois que o ramo das empresas de software no Brasil talvez sejam os primeiros empreendedores formais, uma vez que do Brasil saiam as ferramentas para capacitar os outros que estavam fora.

O gráfico a seguir, apresentado no GEM¹ (2007) mostra um momento muito próximo de nossa atualidade, uma vez que trata dos dois anos que antecedem a prática efetiva de empreendedorismo no Brasil. Isto explica a 9ª. posição que o país ocupava no ranking mundial, já em 2007, empreendendo 12%, enquanto o maior empreendedor, a Tailândia, empreendia em torno de 32%.

Segundo a pesquisa Global Entrepreneurship Monitor, divulgada pelo Sebrae, o Brasil registrou em 2010 a maior taxa de empreendedorismo entre os países que integram o G20,

TEA Atividade Empreendedora inicial por País



Fonte: GEM 2007 - Executive

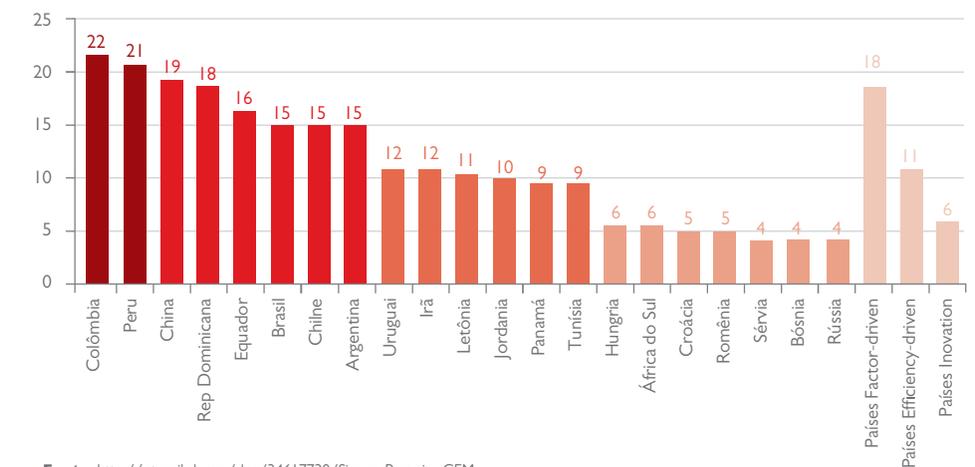
grupo das maiores economias do mundo, e dos países do BRIC, formado pelos países considerados emergentes.

A mesma pesquisa aponta que o país chegou, em 2012, a uma taxa em que a cada 100 brasileiros, 17 são empreendedores, ou seja, para o GEM, 21,1 milhões de pessoas desempenham alguma atividade empreendedora no Brasil.

É importante lembrar que de todos os empreendedores brasileiros no ano de 2010, 68% destes entraram no mercado por oportunidade e 32% por necessidade, ou seja, para cada negócio aberto por necessidade, dois são abertos por oportunidade, o que nos leva a perceber que hoje o empreendedorismo no país tende a ser mais do tipo oportunista do que artesanal.

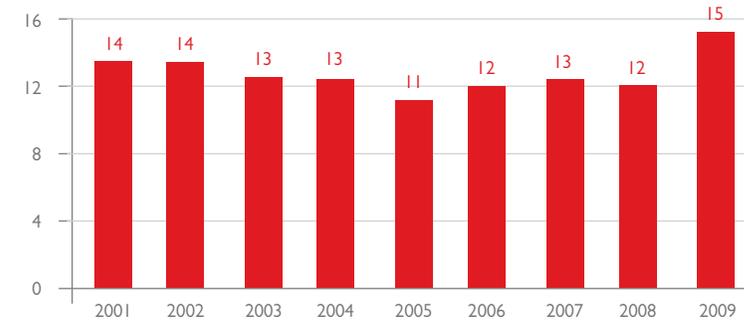
Com o intuito de comparação e para que se entenda melhor a evolução do país quanto sua atividade empreendedora segue o gráfico do TEA² 2009. É importante destacar que em 2007 o Brasil estava na 9ª. Posição e no referido a no passa à 5ª. posição, aumentando 2% na atividade empreendedora, com relação àquele ano.

TEA 2009



Fonte: <http://pt.scribd.com/doc/34617730/Simara-Pesquisa-GEM>

Evolução TEA Brasil



Fonte: <http://pt.scribd.com/doc>

1 - Segundo o IBQ, o programa de pesquisa Global Entrepreneurship Monitor (GEM), de abrangência mundial, é uma avaliação anual do nível nacional da atividade empreendedora. Teve início em 1999 com a participação de 10 países e hoje conta com mais de 80 oitenta no programa, que permanece crescendo ano a ano. Atualmente, no mundo, o GEM é o maior estudo contínuo sobre a dinâmica empreendedora.

2 - Total Entrepreneurial Activity ou a atividade do total dos empreendedores.

Para que melhor se entenda a evolução do empreendedorismo brasileiro segue, para a verificação o gráfico do TEA BRASIL, o qual possibilita ver a crescente dos empreendedores, que efetivamente se iniciaram em 2001, apresentaram uma pequena queda em 2003 e 2004 e uma queda maior em 2005, momento em que o país começou a se recuperar no que diz respeito à área e atinge o seu pico, ou seja, cada vez mais as pessoas investem e dedicam-se para seu próprio negócio, por inúmeros motivos.

O país tem índices bem consolidados de sua atividade empreendedora, visto que em oito anos oscilou em torno de 4% nas suas práticas.

Para que o Brasil continue crescendo enquanto empreendedor, e mediante a definição da legislação, os investimentos no setor e auxílio do SEBRAE, tem aumentado e, de julho de 2009 a 2012, para o mesmo site,

O Brasil ganhou mais de dois milhões de empreendedores formais. Estimando que eles faturem metade do limite permitido por lei, o SEBRAE calcula que só no ano passado eles tenham gerado R\$ 32,5 bilhões para a economia do país.

Quem é o empreendedor?

Schumpeter (1947 apud Degen, 2009) o mais citado dos estudiosos em empreendedorismo, diz que o empreendedor consiste na essência da inovação do mundo atual uma vez que torna obsoleto tudo o que vigora no mercado e explica que empreendedor é a pessoa que destrói a ordem econômica existente graças à introdução no mercado de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de gestão ou pela exploração de novos recursos, materiais e tecnologias.

Durcker (2000, p.27), ao lembrar do economista francês J. B Say explica que o empreendedor “por volta de 1800 transfere recursos econômicos de um setor de produtividade mais baixa para um setor de produtividade mais elevada e de maior rendimento”. Porém a definição de Say não diz que é esse empreendedor, uma vez que desde que este cunhou o termo, há quase duzentos anos, tem havido uma total

confusão sobre a definição de ‘empreendedor’ e ‘empreendimento’.

Ducker (2000), por sua vez, esclarece que o empreendedor é toda a pessoa que inicia um novo negócio próprio, o qual deve ser pequeno e pode ser de qualquer natureza, enquanto o empreendimento é a representação de um empreendedor ou de seu pequeno negócio.

Entenda aqui que o empreendedor é um administrador nato e se diferencia não só pela capacidade técnica, mas pela facilidade que tem em ver algo que um administrador tradicional não conseguiria enxergar, ou seja, o empreendedor é um administrador diferenciado, que cria algo novo ou diferente, podendo, por vezes, mudar ou transformar valores e o mercado.

Mediante isso o empreendedor possui características específicas, segundo Timmons (1994) e Hornaday (1982), pois para os autores o empreendedor, além de ter um modelo influenciador, já explicitado, tem iniciativa, autonomia, autoconfiança, com capacidade de trabalhar sozinho e ser perseverante por acreditar no seu negócio, bem como aprender com seus erros.

Ter forte intuição, saber fixar metas e criar estratégias para alcançá-las, criar situações para buscar *feedback*, além de ser realista, construir seu *network*, dentre outras tantas características elencadas pelos autores, o empreendedor conhece seu ramo como ninguém, age sempre que preciso e define o que precisa aprender, de forma que se constitui como alguém que gosta de riscos moderados e tem tolerância à ambiguidade e à incerteza e, por isso se diferencia de um gestor convencional.

Dolabela (1999) explica embasado em Timmons (1994), que, embora o empreendedor tenha características que o difiram de um administrador tradicional há, segundo o autor, 15 mitos acerca desta figura.

O primeiro deles parte do princípio de que os empreendedores não são feitos, nascem; o que pode não ser verdade se durante uma vida alguém observou suas experiências e posteriormente as usou para perceber algo especial em um negócio.

O segundo é o de que qualquer um pode começar um negócio; o que não é necessariamente uma realidade, pois nem todo mun-

do reconhece uma oportunidade. É preciso ver além para reconhecer.

Em seguida, há a disseminação da ideia de que empreendedores são como jogadores; o que não é real porque empreendedores assumem sim, riscos, mas estes riscos são calculados.

Além disso, muitos acreditam que empreendedores queiram o espetáculo só pra si; o que não é verdade, pois geralmente o empreendedor inicia sozinho a sua empresa, mas esta, depois de sedimentada necessita de uma equipe. Quando o empreendedor percebe esta questão começará a contratar.

Há também a crença de que empreendedores constituem seus próprios chefes e completamente independentes; o que também não é verdade, pois precisam de todos os *players*, tais quais as empresas tradicionais.

Outro fato equivocado é o de que empreendedores trabalham mais tempo e mais duro do que gerentes em grandes empresas; o que pode ou não ser verdade, mas tal opinião não está embasada em dados científicos.

Diz-se também sobre eles que experimentam grande estresse e pagam, por isso, um alto preço; mas isso se dá exatamente da mesma forma em qualquer outra ocupação e que qualquer outro tipo de fazer administrativo.

Além disso, há a ideia de que começar um negócio é altamente arriscado e frequentemente acaba em falência; mas isso é o que muitas vezes move-o em achar outras oportunidades, pois o verdadeiro empreendedor não o deixa de ser porque faliu.

Pode-se apontar que outra informação distorcida é de que o dinheiro é o mais importante ingrediente para se começar um negócio; o que será verdade se o negócio contar com um empreendedor talentoso.

Alguns dizem que empreendedores devem ser novos e com energia; quando na verdade a idade não é uma barreira, mas o diferencial está na “cabeça aberta” e no *know how*.

Outro mito é o de que empreendedores são motivados apenas por dinheiro; este cai por terra se for analisado o fato de que o empreendedor procura ganho em longo prazo e não em curto, uma vez que vê o dinheiro como ferramenta de trabalho.

Um apontamento negativo acerca dos empreendedores é o que eles buscam poder e autocontrole sobre terceiros; quando, na verdade, o que buscam é responsabilidade, realização e resultados.

Há, ainda, a ideia de que se o empreendedor é talentoso o sucesso ocorrerá em um ou dois anos; o que na verdade vai de encontro à ideia de que um negócio só possui solidez depois de três ou quatro anos.

Dentre tantas distorções sobre os empreendedores uma recai no fato de que qualquer empreendedor com uma boa ideia pode levantar um capital; quando se sabe que nos Estados Unidos, por exemplo, somente um, em cada três empreendedores conseguem tal façanha.

Por fim, há o mito de que se um empreendedor tem capital inicial não pode perder a chance; mas o fato de ter muito dinheiro pode desviar o empreendedor do seu foco.

Percebe-se que muito se pensa e crenças negativas bombardeiam a imagem do empreendedor e as ações realizadas por ele, o que se realmente fosse verdade não seria possível de se realizar, pelo que se consideram minorias sociais.

O empreendedorismo das minorias

Nos Estados Unidos, a MBDA³, faz parte do Departamento de Comércio Americano, de forma que foco é o fomento ao empreendedorismo para minorias; entendidas como sendo os afro-americanos, índios, hispânicos, habitantes das ilhas do pacífico e os asiáticos, além de mulheres, idosos, veteranos de guerra e portadores de deficiências físicas em geral.

Tal perfil, segundo a agência MBDA,

é responsável por cerca de 5,8 milhões de negócios (os EUA tem cerca de 25 milhões de empresas) que faturaram mais de 1 trilhão de dólares em 2010. São 45 escritórios (Business Centers), em 27 estados, que auxiliam na obtenção de crédito, participação em licitações públicas e acesso a mercados, por meio de consultorias, bancos de oportunidades, rodadas de negócios e ferramentas de gestão.

3 - Minority Business Development Agency (Agência de Desenvolvimento de Empresas de Minorias)

A Agência não só orienta apenas os pequenos negócios, mas se interessa por eles mediante a concentração de resultados trazidos, os quais, por sua vez, acabam sendo muito vantajosos, uma vez que são numerosos.

O intuito deste artigo não é tratar das minorias sociais como um todo, mas da minoria feminina, que hoje no Brasil não é tão pequena assim, pois no Brasil, as mulheres já são a maioria empreendedora, conforme será tratado a seguir.

No Brasil não há uma agência como a MBDA, mas o governo tem pensado nesta questão, uma vez que segundo o site da Câmara, “quase 24% das pessoas têm algum tipo de deficiência, (...) mas que trabalham e ajudam a construir o País”.

Desta forma, foi criada a lei 1784/11 A, que insere entre as medidas de apoio à pessoa com deficiência o incentivo ao empreendedorismo. Tal projeto alterará a Política Nacional para a Integração da Pessoa Portadora de Deficiência, prevista na Lei 7.853/89, existente desde 1989.

Mediante a esta lei, órgãos e entidades da administração direta e indireta deverão viabilizar, diversas formas de incentivo ao empreendedorismo nesse segmento, e principalmente, criar linhas de crédito para pessoas com deficiência.

Cada governo, ao seu modo pensa a questão das minorias como potencialidades em todos os campos do desenvolvimento de um país e isto só acontece porque estudiosos se debruçam sobre tais questões e, na totalidade, concluem o quanto é importante que se ensine práticas administrativas para pessoas que precisam de tal formalidade.

Para alguns autores como a busca por um novo objetivo ou uma nova meta pode não representar um empreendedor, uma vez que existem pessoas que entram em negócios para escapar de algum fator ambiental.

Knight, estudioso da prática empreendedora, estudou e rotulou este tipo de empreendedores, a quem denominou “refugiado”, a saber: Refugiado estrangeiro, Refugiado corporativo, Refugiado do país, Refugiado do lar, Refugiado social, Refugiado educacional e, por último, e mais importante aqui, a Refugiada feminista.

A Refugiada feminista é constituída por mulheres que, em algum momento ou de alguma

forma, sentem ou sentiram discriminações ou restrições em uma empresa e preferem iniciar um negócio que possam dirigir à sua maneira e, principalmente, que seja um negócio que realizem independentemente dos outros.

No caso da refugiada feminista, segundo Smith (1967) esta pode iniciar dois tipos de empreendimentos: o de empreendedora artesã ou de empreendedora oportunista. Aquela se define por uma pessoa que começa um empreendimento mais com suas habilidades técnicas do que com o conhecimento da gestão de negócios; esta é a pessoa que tem a educação técnica acerca dos estudos de administração.

A mulher empreendedora: minoria ou maioria?

No Brasil as mulheres têm se destacado quando o assunto é empreendedorismo e, uma vez que, segundo o SEBRAE, em 2009, “dados do GEM, dos 18,8 milhões de pessoas à frente de empreendimentos em estágio inicial ou com menos de 42 meses de existência no Brasil, 53% são mulheres e 47%, homens”. (SEBRAE)

Já o estudo da Global Entrepreneurship Monitor (GEM) em 2010 mostra que as mulheres são metade dos empreendedores brasileiros (49,3%), o que representa 10,4 milhões de mulheres comandando suas empresas. (BRASIL)

Um fato curioso no estudo de 2009, especificamente, é que “pela primeira vez a proporção de mulheres empreendendo por oportunidade supera a de homens na mesma condição” (SEBRAE).

Segundo o site do governo brasileiro www.brasil.gov.br, os pontos mais importantes deste processo se devem ao fato de que de cada 100 Empreendedores Individuais (MEI), 45 são mulheres, sendo que cerca de 60 mil destas empreendedoras estão à frente de uma franquia, que fatura até 32% a mais do que as lojas gerenciadas por homens.

Além disso, as mulheres são responsáveis pelo sustento de 35% dos lares brasileiros, estando o aumento da participação feminina na vida econômica do país, intimamente ligado ao avanço da atuação delas na formação educacional e também nas mudanças da estrutura familiar.

Ainda, deve-se lembrar de que atualmente as famílias possuem menor número de filhos e novos valores relativos à inserção da mulher na sociedade; além disso, as mulheres investem no empreendedorismo pela mesma razão que os homens, ou seja, visando o sustento de si mesmas e de suas famílias, o enriquecimento de suas vidas com uma carreira e também buscando independência financeira.

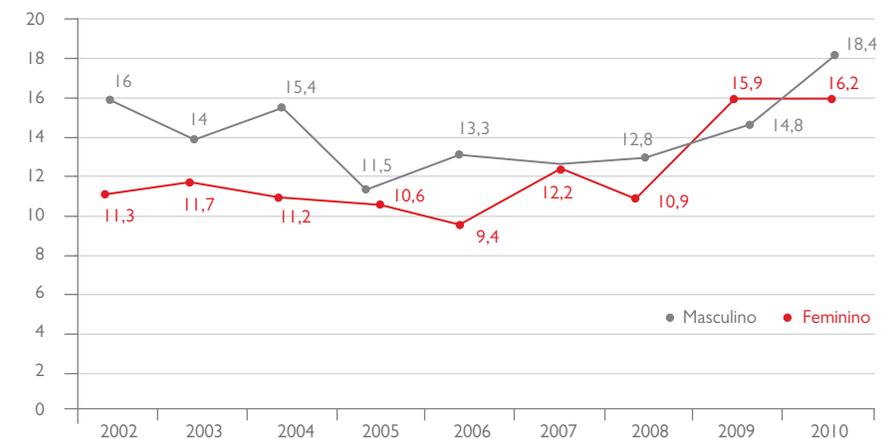
Para alguns estudiosos da área, como a economista e pesquisadora Gina Paladino, que acompanhou o estudo GEM 2010, entre as principais características femininas no empreendedorismo estão um maior nível de preparo, uma vez que para a economista, as mulheres planejam melhor e procuram compreender mais profundamente o mercado no qual atuam ou pretendem atuar. Outras características dos negócios femininos são: nível elevado de participação no negócio e menor agressividade em lidar com os *players* envolvidos na gestão.

As mulheres têm sede de aprender, de serem vistas de forma mais democrática e gostam de trocar ideias com parceiros, funcionários e colaboradores e esta postura faz com que elas sejam mais cautelosas e planejem melhor.

Mediante a todas as características do empreendedorismo feminino, o fato do crescimento em longo prazo é o que mais difere as mulheres dos homens, pois, por serem administrados de forma mais humana, os negócios femininos tendem a demorar um pouco mais para se tornar efetivamente firmes, o que de certa forma, desmente o mito de que empreendedores, genericamente, são aventureiros.

Nos empreendimentos femininos, a taxa de sobrevivência é maior, porque se constituem com negócios menores e “tendem a estar no setor de serviços, como aponta levantamento feito pelo Instituto Brasileiro de Qualidade e Produtividade (IBQP) para a pesquisa GEM 2010. Em 33% dos casos, as mulheres preferem atividades ligadas ao comércio varejista, 20% investem em alimentação, e 12% na indústria de transformação.” (www.brasil.gov.br).

A mulher brasileira é a que mais empreende no mundo, como já dito, e o faz pelos mesmos motivos que os homens. O gráfico a seguir apresenta como aconteceu tal evolução.



Fonte: <http://www.brasil.gov.br/empreendedor/empreendedorismo-hoje>

Considerações finais

O empreendedorismo consiste, pois, em uma prática do administrador, que nasce com ele, mas que também pode ser aprendida em meio a conhecimentos formais. Consiste também no *feeling* das pessoas para os negócios de forma a pôr em prática suas ideias administrativas.

Neste artigo foi importante o estudo do surgimento da prática em questão, a fim de ressaltar seu surgimento e sua chegada ao Brasil, para que se possa, ainda que de forma incipiente, estudar um pouco sobre o perfil do empreendedor e muito mais do que isso, estudar como acontece uma tomada de decisão por tal prática e quem realmente tem a coragem de trilhar este caminho.

Os apontamentos aqui servem de embrião para que os novos administradores passem a pensar sobre a questão da minoria empreendedora, a qual, depois de acertos e erros se configura, por vezes, uma maioria.

Ao pensar na lei 1784/11, que auxilia e viabiliza o empreendedorismo aos portadores de deficiências físicas e mentais; fica muito claro que tal lei somente tomou forma pela necessidade social, uma vez que o momento em que vivemos é um momento de inclusões.

O mundo passa por uma reformulação de seus valores, pois atos que não eram comuns à sociedade hoje saltam aos olhos; portadores de deficiências e mulheres que estavam à margem da sociedade, devido o fato de serem considerados incapazes, contribuem muito para suas comunidades e ao que todos os apontamentos aqui esclareceram, o fazem de forma completa.

Ao Brasil, além de criar leis sobre as atividades empreendedoras incipientes é necessário que pense sobre novos rumos desta nova gama de administradores, a qual chega ao mercado, movida por múltiplos sentimentos e estímulos; seja pela paixão pelo negócio, pela vontade de fazer algo novo, seja pela necessidade em prover suas famílias.

Não importam somente quais as condições reais para o fazer administrativo, mas o que é mais providencial é o entendimento da capacidade que muitos taxados como incapacitados têm de realizar um negócio e a estes, é preciso um “empurrão”, que acontece, muitas vezes, quando aprendem como gerir um negócio, pois nem todo o administrador nasceu para ser empreendedor e a verdade não é a mesma para o contrário.

Outro ponto de suma importância é que se as mulheres consistissem em uma minoria, fatalmente trataríamos de um mercado não dominado por elas, o contrário do que os dados

apontam, pois as empreendedoras são quase a metade da totalidade brasileira.

Assim como qualquer empreendedor elas o fazem, hoje, por oportunidade tanto quanto os homens, uma vez que são responsáveis pelo sustento de muitos dos lares brasileiros, planejam mais e estudam mais o mercado que atuarão e querem fazer não só gerenciar. Será que minoria é a palavra adequada ao contexto feminino na administração?

Referências Bibliográficas

Smith, Norman R. *The entrepreneur and his firm: the relationship between type of man and type of company*, *East Lansing*: Bureau of business and economic research, Michigan State University, 1967.

Dornelas, José Carlos Assis. *Empreendedorismo*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

Degen, Ronald Jean. *O empreendedor: empreender como uma opção de carreira*. São Paulo, Pearson: Prentice Hall, 2009.

Drucker, Peter F. *Inovação e espírito empreendedor: prática e princípios*. 6 ed. São Paulo: Pioneira, 1987.

Dolabela, Fernando. *O segredo de Luísa*. São Paulo: Cultura. 14 ed, 1999.

Referências Eletrônicas

<http://g1.globo.com/economia/pme/noticia/2011/04/taxa-de-empreendedorismo-do-brasil-e-maior-do-g20-diz-sebrae.html>. Acesso em 22/06/2012.

<http://pt.scribd.com/doc/34617730/Simara-Pesquisa-GEM>. Acesso em 19/06/2012.

<http://www.brasil.gov.br/secoes/mulher/atuacao-feminina/avanco-da-mulher>. Acesso em 22/06/2012.

<http://www.brasil.gov.br/empreendedor/empreendedorismo-hoje>. Acesso em 22/06/2012.

<http://www.ibqp.org.br/gem/> Acesso em 25/07/2012

<http://www.andrespinola.com/2011/05/minority-business-development-agency.html> Acesso em 16/08/2012

<http://www2.camara.gov.br/agencia/noticias/TRABALHO-EPREVIDENCIA/416232>

CAMARA-ANALISA-PROPOSTA-QUE-INCENTIVA-EMPREENDEDORISMO-DE-DEFICIENTES.html Acesso em 16/08/2012



Rodrigo Menezes Mendonça
Thamirys Abílio Luiz da Silva
Raysa Ferro
Livia Fonseca Spaolonzi
Cristina Martins Cordeiro Nunes
Angela da Conceição Lopez

> Alunos do 7º ciclo
ESAGS Baixada Santista

A relação entre impulsividade e variáveis preço e prazo de pagamento na decisão de compra.

1 Introdução

O comportamento do consumidor é assunto essencial para a área estratégica de *marketing* e vendas. O estudo do tema analisa as decisões dos consumidores de acordo com suas experiências e ideias, a fim de atender as necessidades dos clientes. Relacionando e analisando os critérios de escolha do consumidor é possível realizar pesquisas de *marketing* para direcionamento do público alvo, segmentando o mercado. São identificados grupos com interesses semelhantes, que se envolvem e respondem ao mesmo apelo publicitário (SOLOMON, 2002). Ao analisar os consumidores, são percebidos diferentes comportamentos no momento de decisão de compra. Há pessoas que compram mais do que necessitam ou do que têm condições de pagar. Este comportamento pode ser uma condição patológica, denominada compulsão, ou apenas um descontrole emocional momentâneo, denominado impulsão.

Os Consumidores compulsivos não têm controle de seus atos, compram excessivamente e sem critério, buscando minimizar seus problemas psíquicos, como depressão, ansiedade, obsessão, nervosismo, entre outros, e comportando-se de forma semelhante a um dependente químico (SOLOMON, 2002). Os compulsivos ignoram a necessidade do produto adquirido, pois o prazer pela compra se torna mais importante do que a utilização real do bem, isso é, reconhecendo a ação de comprar como um meio de extravasar e compensar a negatividade de suas emoções (LEJOUYEX *et al.*, 1996).

Estudos sobre o perfil do consumidor também traçaram um comportamento que abrevia o processo de decisão de compra, a impulsividade.

O comprador impulsivo, frente às promoções e oportunidades, não resiste à chance de adquirir um produto em oferta, o que lhe causa bem estar no momento da compra (SOLOMON, 2002). A atitude impulsiva faz com que o consumidor pratique ações impensadas e não planejadas, sem avaliação das consequências (MALLOY DINIZ *et al.*, 2010). Conforme Blackwell, Miniard e Engel (2008) a compra por impulso tende a ser influenciada pela ocasião, pela disposição da vitrine, pela promoção que está sendo disponibilizada e pelo ponto de venda em questão.

As decisões de compra dos consumidores variam em torno dos estímulos percebidos existentes no mercado, influenciando e persuadindo-os à efetivação da compra (DOS SANTOS *et al.*, 2011). Dos estímulos mais relevantes, destacam-se o preço e o prazo de pagamento. Preço é um elemento do composto de *marketing*, que gera rentabilidade para a empresa (FERNANDES *et al.*, 2007). “Preço, em sentido amplo, pode ser entendido como sendo a soma de valores que os consumidores trocam pelo benefício de possuírem um produto ou usarem um serviço” (Mesquita *et al.*, 2007, p. 44). O prazo de pagamento é o tempo disponível para quitação de uma dívida ou obrigação, podendo variar a quantidade de parcelas acordadas. O comércio, em geral, disponibiliza variadas formas de pagamento desde boletos bancários a cartões de crédito, possibilitando grandes parcelamentos.

Dadas as facilidades e opções oferecidas pelo comércio, e elegendo o comportamento impulsivo como um dos mais comuns no processo de compra, essa pesquisa busca relacionar quais variáveis sensibilizam o consumidor impulsivo. E, especificamente, avaliar a relação entre a impulsividade e as variáveis preço e prazo no momento da decisão de compra.

Na pesquisa, consideraram-se as seguintes hipóteses:

H1: a impulsividade é influenciada pelo preço ofertado;

H2: a impulsividade é influenciada pelo prazo oferecido.

O trabalho está estruturado em cinco seções. A introdução traz um panorama do tema discutido, seguida pela fundamentação teórica, que apresenta conceitos e autores referenciais sobre o tema. A metodologia de pesquisa apresenta os meios utilizados para coleta dos dados recolhidos e a análise dos resultados traz as reflexões a partir dos dados levantados. Por fim apresenta-se a discussão, limitações e sugestões para novos estudos.

2 Referencial teórico

2.1 Comportamento do consumidor

O comportamento do consumidor é assunto essencial e presente em diversos estudos científicos. Relevantes nas estratégias de marketing, as análises embasam e por vezes determinam as decisões de vendas das empresas, tornando o consumidor parte do processo de desenvolvimento do produto. O envolvimento do consumidor com a empresa torna possível a aproximação das necessidades do comprador com a produção da empresa, tendo implicações na política de preços e na fidelização do cliente a longo prazo (DOS SANTOS, 2010). Observando o aspecto individual, as empresas buscam se adaptar a expectativa de relacionamento de cada cliente (DE SOUZA NETO *et al.*, 2009).

Muitos estudos destacam aspectos da individualidade do consumidor, apresentando a instabilidade e imprevisibilidade nas tomadas de decisão (RODRIGUES *et al.*, 2004 apud KARSAKLIAN, 2000). Kotler e Armstrong (1993) indicam fatores individuais, necessidades psicológicas e fisiológicas, personalidade e interpretação dos estímulos como essenciais na tomada de decisão de compra. Os autores, ainda, levam em consideração a grande influência de aspectos sociais, culturais, pessoais e psicológicos nesse tipo de decisão. Dentre esses fatores, podemos destacar os aspectos de idade, ocupação, estilo de vida, família, condições econômicas, crenças, aprendizagem, entre diversos outros.

Ratificando o estudo, Gonçalves *et al.* (2004) confirmam que as classificações sociais e as influências do ambiente são de extrema importância no estu-

do do perfil do consumidor, pois são elas que vão determinar suas escolhas e atitudes no mercado. Já Penna (2008, p.44) elenca cinco influências situacionais na decisão de compra:

1) ambiente físico: clima, localização geográfica, disposição das mercadorias, músicas, displays, decoração da loja são fatores que podem favorecer ou dificultar o processo de compra do consumidor; 2) ambiente social: outras pessoas que estejam no local da compra podem influir no o que, quando e como os consumidores compram; 3) os tempos disponíveis para realização das compras definem a sua natureza; 4) o propósito da compra: a finalidade da compra pode estabelecer um impacto significativo no comportamento de compra; 5) condições momentâneas: o estado de humor, saúde, o nível de energia, o acesso ao dinheiro são fatores que afetam o comportamento do consumidor.

Além das influências pessoais, contextuais e situacionais no momento da compra, é possível perceber similaridades em certos grupos de consumidores. Para Solomon (2002, p. 25) “o processo de segmentação de mercado identifica grupos de consumidores que se assemelham de uma ou mais maneiras e cria, então, estratégias de *marketing* que exercem apelo a um ou mais grupos”. Essa segmentação facilita o reconhecimento e classificação de grupos de acordo com a atitude perante os estímulos aplicados. Como exemplo, tem-se os estudos de Rodrigues *et al.* (2004), que classificam os consumidores em cinco categorias de acordo com a relação criada entre empresa e consumidor (Quadro 1).

Já Cardoso (2003), considerando dados do *behaviorismo*, das teorias de traços de personalidade e da sociologia, classificou os consumidores de acordo com seu perfil de compra, bem como sua fidelidade à marca ou prioridades de compra (Quadro 2). Destaca-se o perfil dos consumidores motivados por preço, que sempre priorizam sua decisão pelo fator econômico, e os impulsivos, pouco sensíveis à marca e estímulos, baseando-se apenas na atração momentânea.

Quadro 1 Classificação dos consumidores

Consumidores	Características
Alienados	Estão em maioria e são influenciados facilmente
Tolerantes	Não lutam por seus direitos por razões sociais
Responsáveis pacíficos	Por razões pessoais, desistem de seus direitos
Responsáveis exigentes	Reconhecem e fazem valer seus direitos
Renitentes	Conscientes de seus direitos lutam pelos danos causados

Fonte: Adaptado de Rodrigues *et al.* (2004)

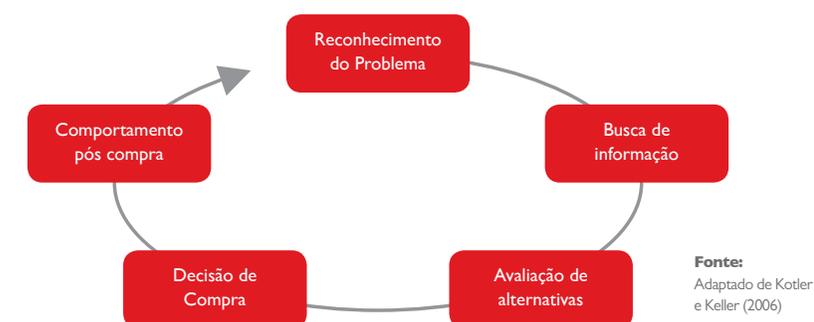
Quadro 2 Perfil dos consumidores

Consumidores	Características
Levados pelo costume	Satisfeitos com a última compra, fiéis a certa marca.
Racionais	Sensíveis a anúncios racionais e condicionalmente fiéis à marca
Motivados pelo preço	Prioridade do preço ou comparação de ordem econômica
Impulsivos	Baseiam-se na atração física e são relativamente insensíveis a marca
Emocionais	Reagem aos símbolos e são altamente influenciados por imagens
Novos	Sem definições psicológicas do comportamento do consumidor

Fonte: Adaptado de Cardoso (2003)

Uma ampla gama de características e motivações movem os consumidores a manter seus padrões de consumo. Segundo Kotler e Keller (2006), existem estágios de decisão de compra que são comumente seguidos pelos compradores, indo desde o reconhecimento da necessidade de compra até as emoções negativas ou positivas geradas por essa ação. Os estágios descritos são apresentados na Figura 1.

Figura 1 Etapas de decisão de compra



O reconhecimento do problema é o momento que o consumidor percebe a necessidade de adquirir algo que lhe trará benefícios desejados. Reconhecida esta necessidade, o consumidor parte em busca de maiores informações sobre o produto, que serão utilizadas como base para avaliação e ponderação das alternativas de compra, auxiliando na tomada de decisão final. Posteriormente, os clientes obtêm experiências e percepções dos produtos adquiridos, que demonstram a efetividade da decisão tomada e poderão servir como base para novas decisões de compra (KOTLER e KELLER, 2006).

Dessa forma, entende-se que o aumento da competitividade e do volume de informações leva o consumidor a alterar seu comportamento constantemente, adaptando-se a novas formas de compras, estímulos publicitários, transações por diferentes meios e promoções.

Penna (2008) analisa o comportamento do consumidor como uma interação eficiente e eficaz com o mercado a fim de explorar as oportunidades ambientais e obter tendências qualitativas e quantitativas de consumo.

A utilização da análise do comportamento do consumidor pelas empresas como determinante de seu desempenho se caracteriza como traço de uma gestão cada vez mais sistêmica e integrada no ambiente, na qual o cliente é o maior foco.

2.2 Comportamento compulsivo

Diversos estudos buscam identificar os tipos de consumidores e seus comportamentos anteriores e posteriores à compra. Neste contexto, destaca-se o consumidor compulsivo, que compra não por necessidade e sim por ser compelido por motivações internas. Solomon (2002) define o consumidor compulsivo como um comprador repetitivo, que busca na compra um antídoto para a tensão, ansiedade, depressão ou tédio.

O transtorno leva o consumidor a envolver-se em transações por qualquer tipo de produto, mesmo não havendo necessidade ou interesse em desfrutá-lo. Por vezes, essas transações excedem a condição financeira do indivíduo, impedindo-o de arcar com as obrigações geradas e ocasionando problemas graves como endividamento e falência pessoal (BLACK, 1996). Segundo Veludo-de-Oliveira (2004), a compulsividade tem grande incidência em jovens e o cartão de crédito é considerado um fator determinante na atividade de compra descontrolada, o que pode ser explicado pela necessidade do jovem de diminuir as tensões e ansiedades típicas dessa idade. Outros estudos analisam tipos de compulsão específicos como alimentar, sexual, por atividade física, trabalho, entre diversas outras. Como exemplo, o estudo de Petribu et al., (2006), que analisa a relação entre a obesidade

mórbida e transtorno de compulsão alimentar, citando a relação direta entre transtorno alimentar e índices de depressão.

2.3 Comportamento impulsivo

Na abrangência do tema comportamento do consumidor, é possível também elencar o comportamento impulsivo, assunto discutido de diversas formas e sob vários aspectos, é de extremo interesse para a área de *marketing* empresarial, que visa nesse público a oportunidade de aumentar suas vendas. Dentre as hipóteses da pesquisa, foi identificado como variável a ser estudada a impulsividade, por ser extremamente comum na sociedade ocidental (DA COSTA, 2003, p.13), não ser elencada como patologia, tornando possível a investigação de cunho mercadológico e o grande número de artigos publicados no meio.

Nos últimos anos o estudo da impulsividade vem ganhando destaque. Em um levantamento do número de artigos publicados de 1990 a 2010 onde ocorrem os descritores “*impulsivity*” e “*impulsiveness*” na base de dados PubMed2, foram encontrados 307 artigos publicados. A distribuição destes artigos ao longo dos 21 anos cobertos pela busca mostra um crescimento exponencial do número de trabalhos publicados nestas duas últimas décadas.

Esse comportamento pode ser definido como uma vontade momentânea, forte e persistente de adquirir algum produto. O impulso é complexo e de natureza emocional, diminuindo a noção das consequências dos atos (ROOK E FISHER, 1987). Da Costa (2003) complementa que a impulsividade do consumidor não é apenas uma decisão de compra com menos avaliações, mas também a incapacidade e inconsciência da situação no momento da compra. Seguindo a mesma linha, Beatty e Ferrell (1998) afirmam que pessoas impulsivas desejam experimentar certas sensações sem preocupação com as consequências, tendendo a circular mais em lojas e favorecendo a impulsividade de aquisição.

Segundo Rook e Hoch (1984 apud Siqueira, 2011), sensações negativas de insatisfação e baixa auto-estima podem gerar maior impulsividade, sendo que após a compra não há consequências emocionais negativas ligados ao fato. Em contrapartida, Rook e Fisher (1995, 305) mencionam: “há a tendência de assumir o comportamento impulsivo como irracional, imaturo e perdulário, envolvendo até restrições do grupo social ao indivíduo, o que proporciona descontentamento e frustração”. Corroborando essa visão, Fernandes e Veiga (2006) destacam em sua pesquisa “que existe uma maior impulsividade em indivíduos com menos auto-estima e menor satisfação com a vida, tanto no comércio físico como no virtual”.

Segundo Daruna e Barnes (1993 apud Lage, 2010, p. 18):

De forma geral, a maioria dos estudos sobre impulsividade aborda essa característica do comportamento como algo negativo, disfuncional, independente do contexto ou do domínio humano em que está sendo analisada. O universo comportamental que reflete impulsividade incorpora ações que parecem ser pobremente planejadas e controladas, prematuramente expressas, realizadas com alto risco ou inapropriadas para o contexto resultando frequentemente em consequências indesejáveis.

Para Underill (1999 apud Baptista, 2011) compras não planejadas movem o comércio mundial, pois haveria colapso na economia se o consumo fosse apenas de produtos realmente necessários, o que torna essencial a criação de estratégias de atração direcionadas a clientes com esse perfil de comportamento. Para incentivá-los a comprar, são expostos em lojas e supermercados, itens de consumo estrategicamente localizados, provocando e induzindo a aquisição não planejada (SOLOMON, 2002). Os autores Mowen e Minor (1998) afirmam que 67% das compras em supermercados e 39% das compras em loja de departamento são realizadas impulsivamente.

Para Fernandes e Veiga (2006), é possível relacionar a idade e os comportamentos de

compra em lojas físicas e virtuais. Verificações empíricas comprovaram que comportamentos impulsivos em lojas físicas são maiores em indivíduos com menos de 30 anos. Já em lojas virtuais, foi observado o comportamento contrário, ou seja, quanto maior a idade do indivíduo, maior sua impulsividade no ambiente.

Levando em consideração o comportamento impulsivo dentro do contexto online, Costa e Larán (2003, p.45) afirmam: “O comportamento de compra por impulso somente ocorrerá com a mesma intensidade nas lojas virtuais que nas lojas físicas a partir do momento em que não existir mais desconfiança ou temor quanto à realização de compras pela Internet.” Da Costa (2003), no entanto relaciona que, quanto mais tempo o consumidor permanecer circulando em uma loja online, maior é a chance de que ele compre algo impulsivamente.

Independentes do ambiente em que o consumidor está inserido, diversas variáveis influenciarão em seu comportamento. Segundo Siqueira et al. (2004, p.12) é possível inferir que: “gênero, idade, renda familiar e a posse de algum cartão de crédito não se mostraram influenciadoras sobre o comportamento de compra por impulso no varejo online. Já a renda pessoal influencia o comportamento impulsivo”. No entanto, para Veludo-de-Oliveira (2004) o cartão de crédito pode ser um elemento motivador de compra, pois quanto maior o número de cartões de crédito que o cliente possui, maior a propensão de haver descontrole de gastos.

Outro fator de influência na aquisição não planejada é a participação do vendedor, conforme foi sugerido por Han et al. (1991) e Babin et al. (1995), que destacam a capacidade de um vendedor perspicaz em fomentar a impulsividade no consumidor.

De acordo com o estudo de Da Costa e Larán (2006) a motivação individual é o fator principal que leva às compras por impulso, sendo ínfima a influência do meio. Fernandes et al. (2007), corrobora o argumento correlacionando a compra impulsiva com aspectos motivadores internos relacionados a auto-estima e satisfação com a própria vida.

Já na visão de Donavan e Rossiter (1982), o fator ambiental é relevante para deci-

são de compra, pois aspectos visuais, elementos ambientais, técnicas de *merchandising* das lojas, aspectos decorativos, *layout* da loja, promoções, cheiro, música e animações podem influenciar na decisão de compra.

Adicionando outros fatores, Blackwell, Miniard e Engel (2008) sugerem que a compra por impulso tende a ser influenciada pela ocasião, disposição da vitrine, promoção disponibilizada e ponto de venda em questão. Trabalhando esses fatores, as empresas têm o poder de criar oportunidades atrativas, fidelizando o consumidor à sua marca. Eroglu (1993) e Mitchell (1994, p. 38) citam: “Fatores ambientais e componentes do produto - como cores, aromas, texturas e localização - podem aumentar a probabilidade de comportamento de compra de impulsividade”. Nesse mesmo contexto Rook (1987) e Rook e Fisher (1995), complementam que a utilização de componentes do *mix de marketing* tem influência direta sobre a impulsividade de consumidor. Na sequência, o trabalho se debruçará apenas sobre dois aspectos do *mix de marketing*, preço e prazo, pois se tratam do escopo das hipóteses testadas.

2.4 Preços

O preço é um dos fatores essenciais na decisão de compra dos consumidores. Toledo *et al.* (2005) afirma que no Brasil, culturalmente, é comum que o preço seja apontado como principal diferencial competitivo para atração de clientes. Com a chegada de novas tecnologias, aumento da entrada de novos competidores e constantes mudanças no mercado, as empresas focaram-se em entender os desejos e expectativas dos clientes para melhor atendê-los.

Para Fernandes e Slongo (2007) o preço é elemento do *mix de marketing* que traz receita para a empresa. Dessa forma, há extrema preocupação dos veículos de *marketing* em se adequar ao mercado e com isso praticar o preço ideal para atrair seus consumidores. A decisão de preço é a que afeta mais diretamente os índices das empresas, pois altera sua competitividade, volume de vendas e lucratividade (PARRENTE, 2000). O diferencial que as companhias buscam é encontrar o equilíbrio entre margens

de lucro e aumento do valor percebido pelos clientes mantendo fidelização e não afetando sua lucratividade. No contexto atual, de alta competitividade e exigência, torna-se relevante a busca de abordagens estratégicas e planejadas sobre o preço realizado (TOLEDO *et al.*, 2005).

Segundo a pesquisa de Pelissaro (2009), que abordou os aspectos do varejo online, dentre os fatores que podem influenciar a aquisição de um produto, como facilidade de acesso, informação, segurança, conveniência, socialização e afetividade, o quesito preço é o mais relevante. Complementa ainda que parece não haver consenso entre os estudos sobre qual o real efeito do preço na motivação dos consumidores online. Com ideia semelhante, Bakos (1997) afirma que esses consumidores são mais sensíveis a preço pela enorme facilidade de pesquisa que a internet proporciona, o que corrobora a discussão promovida por Lynch e Ariely (2000), afirmando que a redução de custos de procura é um dos maiores fatores responsáveis pela eficiência das compras online. Em contraponto, *Ratchford et al.* (2003) afirmam que consumidores online preferem esse tipo de comércio pela economia de tempo que ele proporciona e por isso são menos sensíveis ao preço, atribuindo valor ao tempo relativo.

O valor de um produto ou serviço está vinculado ao seu uso pelo cliente e está diretamente relacionado com a percepção que ele tem de seus benefícios em detrimento do desembolso realizado (DOMINGUEZ, 2000). Sendo assim, “as empresas buscam o equilíbrio de suas margens de lucro, e os consumidores escolhem os varejistas que lhes oferecem o melhor negócio, com base nos seus conceitos de valor” (...) “para algumas pessoas, um bom valor significa um preço baixo” (TOLEDO *et al.*, 2005, p. 324).

Preço diferencia-se pela forma com que é percebido pelos clientes, ou seja, não necessariamente representa o valor monetário pelo qual foi estabelecido. “O preço de um produto pode representar dois diferentes papéis no processo de compra: é a medida do sacrifício que deverá ser feito para obtenção do produto e poderá ser a medida da qualidade do produto influenciando a percepção do consumidor.” (ABREU, 1994, p. 65).

Muitas vezes a qualidade percebida está diretamente ligada ao preço. Os consumidores compreendem o preço como uma informação de confiança e por isso o considera como referência sobre a qualidade de um produto, fidelizando o consumidor à marca (ABREU, 1994). Na verdade, de acordo com Dominguez (2000), as empresas bem sucedidas foram percebendo que são os clientes que realmente determinam o valor dos produtos e se adequam a essa nova realidade, tendo uma visão integrada do processo de precificação.

Podemos verificar que há diversas estratégias para atrair o consumidor ao preço ofertado. Preços quebrados, por exemplo, sensibilizam e atraem os consumidores por aparentarem ser menores do que realmente são, o que é uma precificação psicológica (MACIEL *et al.*, 2004). De acordo com Toledo *et al.* (2005) essas estratégias atraem o consumidor brasileiro que ainda se mostra muito sensível a preço devido à cultura inflacionária ocorrida durante o longo período de recessão no Brasil. Ainda por essa razão, “a propaganda varejista está fortemente apoiada nas ofertas de preço, levando parte dos consumidores a só concretizarem uma compra quando o produto está em promoção de preço.” (TOLEDO *et al.*, 2005).

Outras variáveis também podem influenciar o consumidor a se basear pelo preço dos produtos. Corroborando a afirmação, temos o estudo de Díaz e Cataluna (2011, p. 373), que afirma: “famílias com maior número de membros exigem maior orçamento de compras, o que faz a variável preço ser relevante no comportamento de compra”.

De acordo com Toledo *et al.* (2007), existem táticas de determinação de preço e técnicas de promoção para incentivar os clientes de acordo com o preço ofertado, como apresentado no Quadro 3.

Quadro 3 Classificações de Preços

Preço Promocional	Descrição
Isca	Redução do preço de marcas fortes para estímulo de movimento
Ocasião	Preços especiais em certas épocas, para atrair mais clientes.
Financiamento a juros baixos	Oferecer aos clientes financiamentos a juros baixos.
Prazos de pagamento longos	Empréstimos a prazos mais longos, reduzindo parcelas mensais

Fonte: Retirado de Toledo *et al.*, 2007

Por definição, o preço isca é o ato de oferecer itens de baixo preço para vender produtos mais caros pois geram movimentação na loja (MACEDO *et al.*, 2006). Outro método utilizado para atração do público é disponibilizar formas de pagamento flexíveis, com parcelas baixas, para tornar possível a aquisição dos produtos e fidelizar os clientes.

2.5 Prazo de Pagamento

As empresas disponibilizam diversas formas de pagamento para os clientes, facilitando a aquisição de produtos que seriam indisponíveis para certos clientes se fosse necessário adquirir com preço à vista. “A estratégia de prazos de pagamentos mais longos é muito comumente utilizada por varejistas que têm por público alvo as classes C e D, já que para elas, o importante é que as prestações se ajustem a seus orçamentos e que possam adquirir o bem” (TOLEDO *et al.*, 2006, p. 327).

Na pesquisa de Pfeiffer e Maffezzolli (2011) estudos foram realizados a fim de entender a variação de decisão de pagamento a prazo entre os gêneros. Foram encontrados os seguintes valores: 45,8% das mulheres preferem pagamento parcelado enquanto 30,8% pagariam à vista, enquanto 50% dos homens preferem pagamento à vista e 41,7% preferem a prazo, o que indica uma preferência feminina em pagar suas compra em prazos mais longos.

Segundo Roberts (1998), o parcelamento estimula maiores gastos do consumidor, pois o desembolso aparenta não ser físico e torna-se intangível, abstrato. Dessa forma, o cliente obtém diversos produtos de forma fácil e instantânea, mesmo sem disponibilidade financeira. Essa facilidade estimula a continuidade e aumento de suas compras, sem percepção do desembolso.

A forma de pagamento parcelada muitas vezes é a variável determinante para decisão de compra, independente do valor do produto (PEREIRA, 2011), tanto pela capacidade de adiar pagamentos como também pela facilidade de se obter crédito (BLACKWELL; MINIARD; ENGEL, 2008).

Empresas que vendem produtos a preços altos buscam métodos de parcelamento para fomentar vendas e melhorar o valor médio de venda por cliente, o que torna essa forma de pagamento estratégia essencial para esse tipo de comércio (TOLEDO *et al.*, 2007).

Logo, é possível perceber que comportamento do consumidor é um assunto muito extenso e importante para a área de marketing, abrangendo desde classificações de consumidores até variáveis que influenciam seu comportamento. O estudo busca, de forma inovadora, verificar as relações possíveis entre comportamentos de compra e estímulos criados pelas empresas, especificamente preço e prazo de pagamento.

3 Metodologia

3.1 Método de pesquisa

A fim de identificar a influência das variáveis preço e prazo na impulsividade dos indivíduos, realizou-se uma pesquisa de campo. Para a análise dos dados coletados, buscou-se a metodologia adequada para os fins descritos.

A metodologia de pesquisa é o modo de investigação das hipóteses levantadas e sua relevância, contribuindo, assim, para a estruturação e o direcionamento da elaboração da pesquisa. Segundo Laville e Dione (1999), uma pesquisa científica contribui para a execução da mesma, com intuito de chegar ao conhecimento esperado. Ela precisa ser conduzida com intenção investiga-

tiva, baseando-se em fatos, experiências, dados e construtos (Amaratunga *et al.*, 2002). Já para Gil (2002) pesquisa é: “procedimento racional e sistemático que tem como objetivo propiciar respostas aos problemas que são propostos”.

Para testar as hipóteses deste estudo, realizou-se uma pesquisa explicativa, não probabilística, de corte transversal, quantitativa e empírico-analítica.

Pesquisa explicativa, segundo Gil (2002), é a melhor forma de identificar as condições que contribuem ou auxiliam na ocorrência de fenômenos, sendo o tipo mais profundo de pesquisa, pois torna os dados próximos da realidade, explicando a razão dos fenômenos.

A amostra tem um caráter intencional, pois ocorreu em ambiente controlado e restrito e os pesquisadores tiveram influência na decisão da amostra dentro da população. A amostra é não probabilística, pois não existe aleatoriedade, isso é, “não há formas de se generalizar os resultados obtidos na amostra para o todo da população quando se opta por este método de amostragem” (FONSECA, 1996, p.183). Entretanto, esse método permite avaliar a confiabilidade e validade do estudo realizado para a amostra específica (CHURCHILL e IACOBUCCI, 2002).

O método de coleta de dados utilizados para a pesquisa foi o de corte transversal, que permite a observação de uma amostra em um momento específico para uma população alvo (CHURCHILL, 1999). “Uma importante característica distintiva dos estudos transversais é a de que os elementos são medidos somente uma vez durante o processo de investigação” (HAIR Jr. *et al.*, 2006, p.87).

O estudo se caracteriza como empírico-analítico, de forma quantitativa. Análises empírico-analíticas são experimentais e utilizam testes de igualdade de médias e análise de variância para verificação de hipóteses. Quanto à pesquisa quantitativa, Malhotra (2001, p.155) salienta que esse método “procura quantificar os dados e aplicar alguma forma de análise estatística”.

3.2 Coleta de dados

A amostra do estudo contou com 150 participantes, com idades entre 16 e 50 anos, todos residentes na cidade de Santos e região,

estado de São Paulo. Os questionários foram aplicados em sala de aula do curso de graduação em administração durante o mês de abril de 2012.

A pesquisa dividiu-se em duas etapas: entrega de folders com oferta de produto e sinalização de aceitação da compra, seguido de questionário para mensuração da impulsividade e caracterização da amostra.

Para mensuração da aceitação de compra, foram elaborados três *folders* de venda que ofereciam o mesmo produto com diferentes cenários. O produto oferecido foi um *tablet* Ipad 2 com 16 GB de memória, na cor branca, dispositivo de internet *wi-fi* e tecnologia 3G, da marca Apple. O critério de escolha do produto partiu do perfil do público amostrado, ou seja, jovens universitários que demonstram interesse pela aquisição de novas tecnologias e sofrem grande influência dos estímulos de marketing das grandes marcas. Para definição do preço, desconto e parcelamento optou-se por utilizar valores baseados em pesquisas realizadas em sites de loja virtual, não havendo nenhum tipo de alteração do preço de mercado para dar veracidade à proposta de venda e gerar confiabilidade na pesquisa.

A cada respondente foi apresentada apenas uma das opções e questionado seu interesse de compra. As opções de pagamento disponíveis eram: à vista, com desconto e a prazo. A opção “à vista” representa um grupo de controle, que buscou medir o interesse do respondente a partir da ausência de estímulos de desconto e prazo. A opção “desconto” trazia o pagamento à vista, mas com desconto de 30%, apresentando o preço novo em detrimento do antigo. A opção “a prazo” sinalizou o valor do produto com pagamento dividido em 10 parcelas iguais sem juros. Independente das opções disponíveis, o dispêndio total do produto se manteve inalterado.



Figura 2: Folder desconto



Figura 3: Folder desconto



Figura 4: Folder a prazo

Após sinalização de sua intenção de compra, os *folders* foram recolhidos e iniciou-se a distribuição dos questionários de mensuração de impulsividade. Cada *folder* foi identificado numericamente de forma a ser reconhecido com o mesmo respondente do questionário posterior. A primeira parte do questionário resume-se na escala BIS-11 (BARRAT, 1993), conhecida como escala de Barrat e traduzida por Diniz *et al.* (2010). Esta escala é composta por 30 questões sobre diferentes aspectos do comportamento do respondente, visando identificar seu grau de impulsividade sob determinados construtos. Os participantes foram orientados a responder todas as perguntas de forma rápida, instintiva e sem reflexão, evitando assim vieses.

A escala BIS 11 segue o modelo de *Likert* de 4 pontos, em que o indivíduo responde de acordo com o seu nível de concordância com a afirmação apresentada. As perguntas apresentam uma escala de

1 a 4 pontos, sendo 1 para “raramente ou nunca”, 2 para “de vez quando”, 3 para “com frequência” e 4 para “sempre ou quase sempre”. As questões 1, 7, 8, 9, 10, 12, 13, 15, 20, 29 e 30, apresentam uma inversão de pontuação para cálculo de scores, a fim de testar o nível de atenção dos respondentes e impedir que a pesquisa seja induzida. O score total da escala pode variar de 30 a 120 pontos, demonstrando maior grau de impulsividade de acordo com a pontuação crescente obtida. De acordo com Leite (2011), a revisão da literatura indica que pontuações acima de 72 pontos sinalizam indivíduos altamente impulsivos. Já os escores totais entre 52 e 71 pontos indicam normalidade das ações impulsivas e abaixo de 52 pontos estão representados os respondentes muito controlados ou que não foram honestos em suas respostas. Além do score global, é possível encontrarmos subescalas ou escalas de segunda ordem que analisam características específicas da impulsividade encontrada. A escala de Barrat divide-se em três construtos: impulsividade motora, atencional e por falta de planejamento.

Para os autores Lage (2010), Patton *et al.* (1995) e Lage *et al.* (2011), Moraes (2011) Costa *et al.* (2011), Pereira e Chetter (2011), a impulsividade motora está ligada às tomadas de decisão no ato de agir sem pensar e déficit na inibição de respostas coerentes. Se em situações habituais, em que o indivíduo usualmente emite respostas rápidas aos estímulos, ocorrerem mudanças significativas, o indivíduo tende a não se adaptar e gerar erro em suas respostas.

Quadro 4 Impulsividade Motora

Impulsividade Motora	
M2	Eu faço coisas sem pensar.
M3	Eu tomo decisões rapidamente.
M4	Eu sou despreocupado (confio na sorte, “desencanado”).
M16	Eu troco de emprego.
M17	Eu ajo por impulso.
M19	Eu ajo no “calor” do momento.
M21	Eu troco de casa (residência).
M22	Eu compro coisas por impulso.
M23	Eu só consigo pensar em uma coisa de cada vez.
M25	Eu gasto ou compro a prestação mais do que ganho.
M30	Eu me preparo para o futuro.

Fonte: Elaborado pelos autores, conforme Lage (2010).

Já a impulsividade atencional está relacionada à falta de atenção e concentração, falta de raciocínio e inquietação. E está relacionada, também, à incapacidade de resistir a estímulos pouco relevantes e distrativos, pois quando requerida a atenção e memória, o indivíduo constantemente perde o foco de seu objetivo.

Quadro 5 Impulsividade Atencional

Impulsividade Atencional	
A5	Eu não presto atenção.
A6	Eu tenho pensamentos que se atropelam.
A9	Eu me concentro facilmente.
A11	Eu fico me contorcendo na cadeira em peças de teatro ou palestras.
A20	Eu mantenho a linha de raciocínio (“não perco o fio da meada”).
A24	Eu troco de interesses e passatempos (“hobby”).
A26	Enquanto estou pensando em uma coisa, é comum que outras idéias me venham à cabeça ou ao mesmo tempo.
A28	Eu me sinto inquieto em palestras ou aulas.

Fonte: Elaborado pelos autores, conforme Lage (2010).

Para a dimensão de impulsividade por falta de planejamento foram utilizadas questões que buscam analisar o quanto o respondente mantém foco no planejamento, na economia de seus gastos, autocontrole e na busca por desafios. Esse construto também demonstra baixa capacidade de análise de consequências dos atos, de forma irrefletida e momentânea.

Quadro 6 Impulsividade por Falta de Planejamento

FP1	Eu planejo tarefas cuidadosamente.
FP7	Eu planejo viagens com bastante antecedência.
FP8	Eu tenho autocontrole.
FP10	Eu economizo (poupo) regulamente.
FP12	Eu penso nas coisas com cuidado.
FP13	Eu faço planos para me manter no emprego (eu cuido para não perder meu emprego).
FP14	Eu falo coisas sem pensar.
FP15	Eu gosto de pensar em problemas complexos.
FP18	Eu fico entediado com facilidade quando estou resolvendo problemas mentalmente.
FP27	Eu tenho mais interesse no presente do que no futuro.
FP29	Eu gosto de jogos e desafios mentais.

Fonte: Elaborado pelos autores, conforme Lage (2010).

Segundo Diemen (2006), o construto de impulsividade da escala de Barrat é amplamente relacionado com o agir sem pensar, falta de controle de pensamentos e comportamentos. Ainda segundo a autora, a validação da escala foi feita em diversas línguas, como japonês, francês e italiano, e validadas para adultos e jovens, relacionando-a com patologias psicológicas como o TDAH (hiperatividade).

Importante salientar que alguns artigos indicam a carência de estudos aprofundados sobre a descrição dos construtos, “sendo necessária a realização de estudos sobre validade de critério e de construto” (MALLOY-DINIZ, 2010, p.104).

Após a aplicação da escala de Barrat, foram apresentados questionamentos a respeito do gênero, idade e renda, com o objetivo de caracterizar o respondente. As questões sobre dados pessoais foram colocadas no final do questionário para tornar mais confortável a posição do indivíduo, diminuindo o viés da pesquisa.

O tempo médio de resposta da pesquisa foi de aproximadamente 10 minutos, e ocorreram em quatro turmas noturnas e duas turmas matutinas do primeiro ao último ano do curso de administração de uma faculdade localizada na cidade de Santos, além de professores e funcionários.

3.2.1 Perfil da Amostra

Do total de 150 amostras coletadas, foram descartadas 60, pois os respondentes não reagiram positivamente aos estímulos proporcionados, ou seja, não aceitaram a proposta de aquisição, o que torna o resultado de seus questionários irrelevantes para o estudo da impulsividade de compra.

Em relação a variável “desconto”, a média de pontuação observada foi de 61,37 pontos. Já a variável “a prazo” apresentou uma média total de impulsividade de 59,80 pontos.

O gênero masculino representou 47% da pesquisa, com um score médio de 60,83 pontos. Já o gênero feminino representou 53%, com score médio de 59,83 pontos.

A faixa etária de respondentes menores de 20 anos representou 49% da pesquisa, com um score médio de 61,95 pontos. Já a faixa etária de 21 a 30 anos representou 27%, com score médio de 59,75 pontos. Pessoas acima de 30 anos representaram 24% com score de 57,59 pontos.

A faixa salarial de até R\$ 1.000,00 apresentou incidência de 43% da pesquisa, com um score médio de 60,31 pontos. A faixa salarial entre R\$ 1.000,00 e R\$ 2.000,00 representou 23%, com score médio de 62,95 pontos. Faixa Salarial

acima de R\$ 2.000,00 representou 20% com score de 56,28 pontos. Vale ressaltar que 13% da amostra não declarou faixa salarial, pois não estão inseridos no mercado de trabalho e não possuem renda própria.

Quadro 7 Dados dos respondentes

Forma de pagamento	N	%	Média de impulsividade	Média de impulsividade motora	Média de impulsividade atencional	Média de impulsividade falta de planejamento
À vista	30	33%	59,73	19,47	16,77	23,5
Desconto	30	33%	61,37	20,63	16,63	24,1
Prazo	30	33%	59,8	19,17	17,5	23,13
Gênero						
Feminino	48	53%	59,83	19,08	16,94	23,81
Masculino	42	47%	60,83	20,52	17	23,31
Idade						
até 20 anos	44	49%	61,95	19,75	17,98	24,23
de 21 a 30 anos	24	27%	59,75	20,08	16,5	23,17
mais de 30 anos	22	24%	57,59	19,41	15,45	22,73
Faixa salarial						
até R\$ 1.000,00	39	43%	60,31	19,92	16,79	23,59
R\$ 2.000,00	21	23%	62,95	20,38	18,43	24,14
acima de R\$ 2.000,00	18	20%	56,28	18,61	15,39	22,28
Não responderam	12	13%	61,67	19,83	17,33	24,5

Fonte: Elaborado pelos autores.

3.3 Análise dos Resultados

Os dados da pesquisa foram tabulados em planilha eletrônica e as informações foram analisadas utilizando-se o programa estatístico *R Project*, software que oferece diversas possibilidades de análise estatística, além de auxiliar na elaboração de gráficos. Em conjunto com o software, a técnica eleita para verificação dos dados foi a ANOVA (*Analysis of Variance*), que visa verificar a existência de diferenças entre as médias dos grupos estudados e se há influência na variável dependente. Segundo Correia (2001), a ANOVA permite que sejam comparados vários grupos simultaneamente, em relação a apenas uma variável dependente. Este é um teste muito utilizado para pesquisas na área da Educação e Comportamento.

Independentemente de cada situação, a análise de variância baseia-se na decomposição da variabilidade total das observações, dada pela soma dos quadrados total, em partes que podem ser atribuídas aos grupos (variância entre) e ao erro experimental (variância dentro).

Para verificar a influência das variáveis preço e prazo na impulsividade dos respondentes, definiram-se previamente as hipóteses:

H1: a impulsividade é influenciada pelo preço ofertado;

H2: a impulsividade é influenciada pelo prazo de pagamento oferecido.

A hipótese nula H_0 é definida por: "A média de impulsividade não apresenta diferenças significativas entre os grupos". Aplicou-se o teste ANOVA para H1 e H2.

Para aceitação da hipótese nula, a diferença entre grupos da amostra precisa ser menor que 5%. A análise dos dados coletados apresentou um valor- P de 75%, logo se deve aceitar H_0 e informar que não há diferença entre as variáveis, ou seja, o preço e a forma de pagamento não influenciaram na tomada de decisão de compra e a impulsividade mostrou-se muito próxima entre todos os grupos.

Em pesquisas estatísticas realizadas a partir de amostras, existe a possibilidade de ocorrer riscos de erros nos resultados. Para diminuirmos esses riscos e aumentar a segurança nos dados obtidos é utilizado o valor-p.

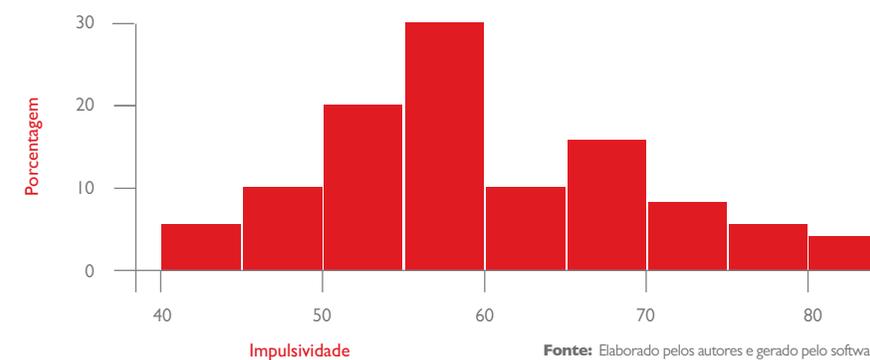
Utilizamos o valor-p em nossa pesquisa para mensurarmos as distorções baseadas no acaso, ou seja, que não foram influenciadas por nenhuma das variáveis: sendo elas o grupo controle, o grupo pagamento à vista e o grupo pagamento a prazo.

Quadro 8 Índices da Amostra

Fonte da variação	SQ	gl	QM	F	valor-P	F crítica
Entre grupos	51,27	2	25,63	0,28	0,75	3,10
Dentro dos grupos	7861,63	87	90,36			

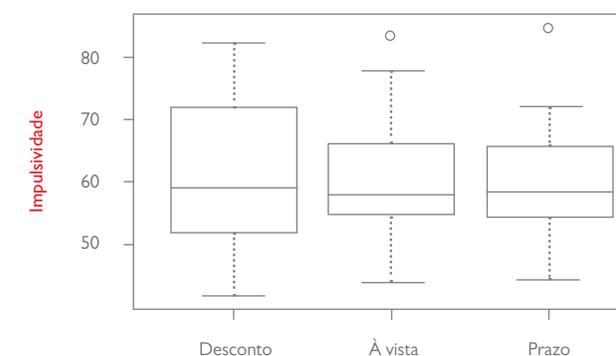
Fonte: Elaborado pelos autores.

Figura 5 Histograma de score de impulsividade



Fonte: Elaborado pelos autores e gerado pelo software R

Figura 6 Box-plot de grupos estudados



Fonte: Elaborado pelos autores, gerado pelo software R

A figura acima nos indica em porcentagem, o score de impulsividade obtido com o resultado da pesquisa. Ela nos mostra que a o score de impulsividade da pesquisa varia entre 40 e 80, destacando-se para o score entre 55 e 60, que obteve 30% dos respondentes.

O Box-plot acima facilita a compreensão dos dados sobre a distribuição dos resultados obtidos em uma pesquisa, pois auxilia a comparação de dois ou mais dados. No estudo, utilizamos para comparação dos dados obtidos com os respondentes da pesquisa e melhor visualizarmos a média dos três grupos estudados: controle, a prazo e à vista.

4. Discussão, limitações do estudo e sugestões

Os estudos realizados anteriormente buscaram analisar sob diversas óticas os fatores influenciadores do comportamento impulsivo, por meio de variáveis externas e internas. Variáveis externas como idade (FERNANDES E VEIGA, 2006), posse de cartão de crédito (VELUDO-DE-OLIVEIRA, 2004), tempo de circulação (DA COSTA, 2003) e fatores ambientais da loja (DONAVAN E ROSSITER, 1982) podem incentivar ou inibir a impulsividade de compra. Já variáveis internas tiveram seus impactos estudados sob a ótica da impulsão, como autoestima e satisfação com a vida (SIQUEIRA, 2011 apud ROOK AND HOCH, 1984). Daruna e Barnes (1993) também avaliaram os aspectos psicológicos negativos ligados a esse comportamento.

O modelo de estudo em questão trouxe contribuições para o meio acadêmico, pois relacionou o comportamento impulsivo de compras a partir dos estímulos de preço e prazo de pagamento. Partindo das análises dos resultados encontrados, foi possível perceber que independente dos estímulos oferecidos na pesquisa conduzida, a média de impulsividade não se alterou de forma relevante, variando em torno de 60 pontos, o que demonstra a não impulsão por parte dos amostrados (LEITE, 2011).

Um dos aspectos que pode ser percebido diretamente nos resultados encontrados foi o suposto dispêndio exigido para compra do produto. Ao analisar os dados da amostra, foi possível perceber que 43% dos respondentes possuem salários inferiores a R\$1.000,00 e o produto oferecido tinha seu valor final avaliado em R\$ 1.399,00, impossibilitando a compra, em situação real, tanto no grupo “à vista” como no grupo “desconto”.

Vale observar que a média de impulsividade do grupo “à vista”, que representou o grupo controle, apresentou o maior índice entre os grupos, 61,37 pontos. Esse dado reflete que, no estudo que segue, houve pouca ou nenhuma interferência dos estímulos oferecidos na decisão de compra, o que pode levar a discussões a respeito das motivações individuais e pessoais no critério de decisão, independente do cenário em que o consumidor estiver inserido. Dessa forma, o estudo corrobora autores, como Rook e Fisher (1995), Fernandes e Veiga (2006) e Daruna e Barnes (1993), observando que motivações pessoais são determinantes para esse tipo de comportamento.

Em relação aos gêneros, a impulsividade do sexo feminino foi inferior em 1% em relação ao sexo masculino. Quanto à idade, é possível observar que jovens, com até 20 anos, tem maior tendência à impulsividade, o que se deve, possivelmente, por suas menores obrigações financeiras e o não comprometimento de seus rendimentos. É possível ainda que o fator marca seja um influenciador na decisão de compra dos jovens, por se tratar de uma empresa posicionada no mercado como inovadora e moderna.

Importante ressaltar que dentre todos os grupos, a impulsividade por não planejamento foi a que obteve scores mais altos, o que indica uma predisposição da amostra, em todos os aspectos como gênero, idade e renda, de reagir impulsivamente em decisões de curto prazo, sem preocupação com o futuro.

Por seu caráter intencional, uma das limitações do trabalho é ser uma amostra não probabilística, pois não se deve generalizar o resultado da amostra para a população, o que limita a abrangência dos resultados encontrados. Sugere-se que novos estudos sejam realizados, buscando amostras com características diferentes, como também propostas de compra com produtos de outra natureza e preços mais acessíveis, pois poderiam ser encontrados dados relevantes para avaliação de impulsividade em outro contexto.

Referências bibliográficas

ABREU, C. O comportamento do consumidor. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v 34, n 3, p. 64-73. 1994.

AMARATUNGA, D.; BALDRY, D.; SARSHAR, M. Quantitative and qualitative research in the built environment: application of a mixed research approach. *Work Study*, v. 51, n. 1, p. 17-31, 2002

BACON, F. *Novo Organum*. In: Os Pensadores. SP, Abril Cultural, 1973.

BLACK, D. Compulsive buying: a review. *Journal of Clinical Psychiatry*, v.57z, p. 50-54 1996.

CARDOSO, M. L.; Comportamento e compra por impulso na Internet; 2003. 13p. Dissertação - Universidade Metodista de São Paulo. São Paulo, 2003. Disponível em <<http://galaxy.intercom.org.br:8180/dspace/bitstream/1904/16899/1/R0339-1.pdf>> (Acesso em 17/04/2012)

CATALANI, L.; KISCHINEVSKY, A.; RAMOS, E.; SIMÃO, H. E-commerce, 2 edição. São Paulo: Editora FGV, 17 p. Coleção FGV Management CHURCHILL, G. A. *Marketing research: methodological foundations*. 7ª ed. Orlando: The Dryden Press, 1999.

LACOBUCCI, D. *Marketing research: Methodological foundations*. 8ª edição. Orlando: Harcourt College Publishers; 2002.

CHEHTER E.B, et al., Associações entre impulsividade, compulsão alimentar e obesidade em adolescentes (2011)

CORREIA, H. C. B. M. ANOVA na Educação. Universidade Aberta, 2011. Dissertação – Universidade Aberta. Brasília, 2011. Disponível em:<<http://pt.scribd.com/doc/53627987/ANOVA>> Acesso em 17/04/2012

COSTA L. L. S, et al., Avaliação da memória operacional fonológica e impulsividade de usuários de drogas atendidos em um centro de aten-

ção integrada à saúde mental, 2011. CUNHA, L. Modelos Rasch e Escalas de Likert e Thurstone na medição de atitudes. 2007. Dissertação – Faculdade de Ciências, Universidade de Lisboa, Lisboa. 2007.

DARUNA, J. H. A neurodevelopmental view of impulsivity. In MCCOWN, W.; SHURE, M.;

JOHNSON, J. The impulsive client: theory, research and treatment. Washington, DC: American Psychological Association. 1993. Cap.2, p.23-37.

DE FARIAS, S. A. Atmosfera de loja on-line: o impacto do ambiente virtual na satisfação do consumidor e na atitude para com a compra. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo*. São Paulo, v.42, n.1, p.31-41, 2007.

DE SOUZA NETO, A. F.; DE MELLO, S. C. B.; Características dos relacionamentos estabelecidos em diferentes contextos de serviços sob a ótica do consumidor. 2009

DIAZ, I. M. R.; CATALUÑA, F. J. R. Antecedentes da importância do preço nas decisões de compra. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v. 51, n. 04. p. 370-381.2011.

DOMINGUEZ, S., O valor recebido como elemento estratégico para obter a lealdade dos clientes. *Caderno de Pesquisas em Administração*, São Paulo, v.07, n, 4, 2000.

DOS SANTOS, C. R.; SITTONI, V. Envolvimento do consumidor em processos de desenvolvimento de produtos: um estudo qualitativo junto a empresas de bens de consumo. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo Brasil, v. 50, n. 3, p.302-311,2010.

DOS SANTOS, J. H. F.; BOTELHO, D. Análise comparativa de preços: Variáveis influentes na percepção de vantagem de compra. *Revista de Administração do Mackenzie*. São Paulo, v. 12, n. 02. p. 145-168. 2011.

ENGEL, J.F.; BLACKWELL, R.D.; MINIARD, P.W. *Comportamento do consumidor*. 9. Ed.

Rio de Janeiro: Thonson Learning, 2005, p.93

FABER, R.; O'GUINN, T. Compulsive consumption and credit abuse. *Journal of Consumer Policy*, v. 11, n. 1, p. 97-109, Mar. 1988. ; O'GUINN, T. A clinical screener for compulsive buying. *Journal of Consumer Research*, v. 19, p. 459-469, Dec. 1992.

FERNANDES, D. V. D. H.; SLONGO, L. A. Antecedentes e consequências da injustiça no preço. *Revista de Administração de Empresas*. v.43, n.1. p.30-43.2007

FINOCCHIARO, H. F.; Setor de e-commerce deve faturar até o final do ano R\$ 23,4 bilhões <<http://br.noticias.yahoo.com/t%C3%ADquete-m%C3%A9dio-compras-web-fecha-2011-r-350-141300651.html>> (em 16 de março de 2012).

FONSECA, J. S. e Martins, G. A. Curso de Estatística; Atlas, São Paulo; 1996.

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

HAIR JÚNIOR, J. F.; BABIN, B.; MONEY, A. H.; SAMOUEL, P. Métodos de Pesquisa em Administração. Porto Alegre: Bookman, 2006.

JOHNSON, J. (Eds.), *The impulsive client: theory, research and treatment*. Washington, DC: American Psychological Association. 1993. Cap.2, p.23-37.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. Princípios de marketing. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1993, 5ª ed. ; Princípios de Marketing, Rio de Janeiro: Prentice Hall, 2007, 12ª ed. , p.444. ; KELLER, K. L. Administração de Marketing, 12ª ed. São Paulo: Pearson Pretice hall, 2006, p.489.

LAGE, G. M.; Associação entre impulsividade e controle motor; 2010 (Pós Graduação em Neurociências do Instituto de Ciências Biológicas) Instituto de Ciências Biológicas da UFMG.

LAGE, G. M. et al. Correlação entre as dimensões da impulsividade e o controle em uma

tarefa motora de timing. *Brazilian Journal of Motor Behavior*.V. 06, p.39-46,2011. Disponível em <http://www2.warwick.ac.uk/fac/sci/psyc/MOh/people/postgraduates/jfialho/jfialho/cv/bjmb_v6_n3_06_revisado_guilherme.pdf> Acesso em 16/05/2012

LAVILLE, C., DIONNE, J. A construção do saber; Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 1999. LEITE, W. B. Avaliação das propriedades Psicométricas da escala de autorrelato de sintomas do transtorno do déficit de atenção e hiperatividade – ASRS-18, Belo Horizonte, 2011.

LEJOYEUX, M.; ADES, J.; TASSAIN, V.; SOLOMON, J. Phenomenology and psychopathology of uncontrolled buying. *Journal of Psychiatric Association*, v. 153, n. 12, 1996.

LIMEIRA, T. M. V, Fundamentos de Marketing. In DIAS, S. R. (coord) *Gestão de Marketing*, São Paulo: Saraiva, 2003.

LYNCH, JR ; J. G; ARIELY, D. Wine online: search costs affects competition on price, quality and distribution. *Marketing Science*, v 19, n° 1, p. 83 a 103, 2000.

MACIEL, R. G. C.; LUCENA, W. G. L.; A precificação psicológica relacionada ao comportamento do consumidor no processo de decisão de compra de bens ou serviços, 2010.

MALHOTRA, N.h K. Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MALLOY-DINIZ; L. F.; et alli; Tradução e adaptação cultural da Barratt Impulsiveness Scale(BIS-11) para aplicação em adultos brasileiros, 2010.

MORAES, P. H. P. Relação entre impulsividade e suicídio em pacientes com transtorno afetivo bipolar, Belo Horizonte, Instituto de ciências biológicas, UFMG, 2011.

MOWEN, J. C.; MINOR, M. *Consumer Behavior*. 5 ed. Upper Saddle River: Prentice-Hall, 1998.

O'GUINN, T.; FABER, R. Compulsive buying: a phenomenological exploration. *Journal of Consumer Research*, Chicago. v. 16, p. 147-157, 1989. PARENTE, J. Varejo no Brasil gestão e estratégia. São Paulo: Atlas, 2000. p.160-181. PENNA, L. B.; Estudo do comportamento de compra dos consumidores: Uma análise da utilização desta ferramenta na elevação do consumo da carne suína no Brasil, 2008 <[www. http://www.facevv.edu.br/Revista/05/expediente.pdf](http://www.facevv.edu.br/Revista/05/expediente.pdf)> *Revista Científica da Faculdade Cenecista de Vila Velha - 2ºSemestre de 2008 - Número 1* (Acesso em 4 de Abril de 2012)

PFEIFFER, A.M.S.; MAFFEZZOLLI, E. C. F. Estrutura das Preferências dos consumidores de baixa renda. *Pretexto*. 2011. Belo Horizonte, v 12, n° 03, p. 9 – 28.

RODRIGUES, M. A.; JUPI, V. O comportamento do consumidor – Fatores que influenciam em sua decisão de compra. *Revista de Administração Nobel*, n° 03, p. 59-70, 2004. SILVA, W.P. Uma abordagem do mix de marketing para os serviços funerários e cemiteriais: estudo de caso do jardim metropolitano, 2011.

SOLOMON, M. R., *O comportamento do consumidor: comprando, possuindo e sendo*. 5ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

TOLEDO, G. L.; PROENÇA, M. C. A.; MELLO JR, S. B. B. Política de preços e diferencial competitivo: um estudo de casos múltiplos na indústria de varejo. *Revista de Administração da USP*, São Paulo. v. 41, p. 324-328, 2006.



GALERIA DE VENCEDORES



ARTIGO 3

Amanda Ribeiro Cuencas
Laís Gomes da Silva
Dayane Cristina Silva Machado
Stéphanie Cinelli Ruzzi
Mayara Rossi Marchetto Gomes
Jéssica Paiola Campos
Giovanna Faria Eman

> Alunos do 7º ciclo
ESAGS ABC

Expectativas das pessoas e das empresas sobre a influência de experiências no exterior no desenvolvimento de carreira.

1. Introdução

O interesse de empresas multinacionais em investir no mercado brasileiro ampliou-se expressivamente devido ao crescimento e liberalização do comércio internacional (VELTZ, 1999). Para Umeda e Hildebrant (2005), a abertura de mercado e o acirramento de concorrência passaram a exigir das companhias a elaboração de uma estratégia global, fundamental para a manutenção de vantagens competitivas.

Nesse novo cenário, o fenômeno da globalização transformou as relações entre empresas e colaboradores. Exigem-se profissionais com maior nível de qualificação e aptidão para lidar com a heterogeneidade cultural, no âmbito de relacionamento e comunicação de pessoas de diferentes nacionalidades. Com isso experiências além-fronteiras, como expatriações ou programas de intercâmbio, passaram a ser reconhecidas como ferramentas para alavancagem da carreira profissional (DELUIZ, 1996).

Além do idioma, compreende-se que experiências internacionais corroboram a potencialização das competências individuais (RICCIO; SAKATA, 2006 apud EVERS; RUSH, 1996). Mediante isto, este estudo busca responder à questão “Quais as expectativas das pessoas e das empresas sobre a influência de experiências no exterior no desenvolvimento de carreira?”.

Estudos anteriores, como os propostos por Black e Gregersen (1991); Fish e Wood (1996); Selmer 2005 e Dickmann e Harris (2005), dissertam sobre as dificuldades e exigências em lidar com gestores expatriados, e comentam a importância das diferenças culturais e situações políticas, econômicas e sociais dos diferentes países em questão.

Outros estudos ainda têm focado os profissionais globais, como os *flex patriates* –viajantes freqüentes de trabalhos internacionais – analisados por Hartmann e Herbert (2004) por auto-gerenciarem seus assuntos familiares, relacionados à carreira e orientarem sua própria demanda de trabalho (SUUTARI, 2003; SUUTARI; TAKA, 2004), porém nenhum deles abordou os ganhos relacionados a viagens para o exterior.

Nesse contexto, dá-se a importância da comparação das expectativas das empresas e dos profissionais em relação a experiências como programas de intercâmbios, cursos de formação profissional e vivências a trabalho no exterior. Busca-se demonstrar o que esses profissionais devem agregar a uma organização após vivenciar um novo idioma e uma nova cultura, elencando as expectativas destes em relação aos ganhos para sua carreira, bem como das empresas, considerando-se o grau de exigência e a diferenciação esperada acerca de candidatos e colaboradores que passaram por experiências internacionais.

As capacidades adquiridas em experiências no exterior aumentam a eficiência e a eficácia do trabalhador. Uma pesquisa realizada pelo Grupo Catho em 2010 com a participação de 9.484 executivos brasileiros, apontou a importância da fluência na língua inglesa para a remuneração desses profissionais. Segundo a pesquisa, os programas de intercâmbio são muito eficazes no aperfeiçoamento de idiomas, além de proporcionar conhecimento cultural, crescimento pessoal e profissional.

A base da comunicação é a linguagem humana nos múltiplos idiomas falados ao redor do planeta. A habilidade de se comunicar por meio da linguagem é uma característica que distingue o homem dos outros animais, e é frequentemente abordada por filósofos, psicólogos e lingüistas (LYONS, 1987). A capacidade de comunicação é mais decisiva para a interação do que os traços de personalidade e de comportamento, por isso o desempenho no país estrangeiro está intimamente ligado às habilidades de comunicação interculturais que são mais bem desenvolvidas por meio do interesse em conhecer pessoas e em comunicar-se com elas (NEVES; NORTE, 2009).

O aprendizado e a adaptação a diferenças culturais, na atual conjuntura econômica, são aspectos valorizados e considerados de suma importância e de maior relevância se comparados ao domínio de lições de negócio na administração de empresas. Devido às altas exigências do mercado, hoje o executivo global deve estar preparado para aprender a trabalhar atravessando fronteiras globais, desenvolvendo competências de liderança e possuir um controle emocional e intelectual (MCCALL; HOLLENBACK, 2002).

Este artigo abordará seqüencialmente o referencial teórico, onde as principais variáveis do problema de pesquisa serão exploradas. Seqüencialmente serão descritos os procedimentos metodológicos utilizados para a realização da pesquisa, analisar-se-á os resultados das pesquisas e, finalmente, será apresentada a conclusão do estudo.

2. Referencial teórico

O referencial teórico é a base que sustenta a pesquisa científica e consiste em um resumo sobre o tema delimitado. Neste tópico serão exploradas as principais variáveis do problema de pesquisa, dentre elas estão: a globalização e as transformações do ambiente de negócios: as novas expectativas das empresas; definição de carreira e quais experiências internacionais; e quais as expectativas de carreira dos viajantes das empresas.

2.1 A globalização e as transformações do ambiente de negócios: as novas expectativas das empresas.

O conceito de globalização foi difundido na década de 90, sustentado por setores que protestavam o maior envolvimento de países emergentes na economia mundial (PRADO, 2001). Segundo Guiddens (1991), a globalização caracteriza-se pela intensificação do relacionamento entre diferentes nações, de maneira que eventos que se sucedem em países distantes, impactam direta ou indiretamente aqueles com os quais possuem relações estabelecidas. Dentre estes eventos não são considerados apenas acontecimentos de cunho econômico. Prado

(2001) descreve três processos principais que compõem este fenômeno: a globalização comercial, a globalização financeira e a globalização produtiva. A integração de mercados nacionais nestes três âmbitos estabelece uma estrutura global, caracterizada pela complexidade que a interrelação das atividades domésticas geram na gestão empresarial e política.

A globalização influenciou a busca pelo aprimoramento da cadeia de produção, por economias de escala e pela exploração de novos mercados em escala mundial. Em um mercado cada vez mais competitivo, as empresas transacionais precisaram ampliar seu escopo estratégico, atuando sob uma visão global dos negócios (IANNI, 1995). A superação de fronteiras, seja na exportação de produtos ou na abertura de filiais, permite às empresas alocarem funções e recursos em diferentes localidades, em consonância com as vantagens competitivas estabelecidas nessas regiões (DANIELS; DANIELS, 1994).

A nova dinâmica que este fenômeno demarcou no mercado envolve, além das empresas, os *stakeholders* presentes no ambiente organizacional do qual fazem parte. Dentre estes elementos se destacam as pessoas. Para Gondim (2002), as mudanças instauradas pela globalização refletem na compatibilidade esperada em relação ao novo escopo de atuação das organizações e às exigências que estas estabeleceram no que diz respeito ao perfil profissional desejável.

As competências profissionais esperadas pelas empresas diante desse novo cenário também se modificaram. Para Fleury e Fleury (2001, p.184):

O conceito de competência é pensado como conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (isto é, conjunto de capacidades humanas) que justificam um alto desempenho, acreditando-se que os melhores desempenhos estão fundamentados na inteligência e personalidade das pessoas.

As competências, nesse sentido, corroboram para o alcance dos resultados esperados, pautando também a qualificação profissional necessária para o desempenho de atividades.

Dentre as principais competências requeridas pelas organizações aos profissionais com atividades voltadas ao mercado internacional, está a capacidade de negociação e boa comunicação. O acirramento concorrencial torna mandatória a habilidade de estabelecer barganhas vantajosas no relacionamento com os clientes, fornecedores e demais parceiros de negócio, de modo que todos possam se beneficiar (MARTINELLI; ALMEIDA, 1997). Nesse cenário, a competência de comunicar-se com efetividade é outro aspecto valorizado pelas empresas. Segundo Martinelli e Almeida (1997), ao adotarem-se novas diretrizes políticas ou tomar-se novas decisões econômicas, por exemplo, as empresas estão comunicando algo para o ambiente no qual está inserida. Nesse sentido, relações de cunho internacional são influenciadas pela comunicação, seja ela verbal ou não, se fazendo necessária a atuação de profissionais que saibam se comunicar em diferentes contextos. Além disso, na atual conjuntura, empresas exigem pró-atividade, capacidade de compreensão de diferentes culturas e atualização em relação às mudanças constantes advindas da globalização (COSTA 2008).

A fluência em línguas é outro fator cada vez mais procurado pelas empresas de atuação global. Para Pinto (2002), o mercado busca profissionais que estejam aptos a comunicar-se com fluidez por meio da escrita e da fala em outros idiomas, principalmente o inglês. A língua inglesa é hoje predominante em âmbito global e é considerada pré-requisito para galgar novas posições no mercado de trabalho (IANNI, 1995).

Mediante este contexto, é primordial compreender as exigências do mercado, de modo que profissionais estejam esclarecidos sobre o que é esperado por parte das empresas.

2.2 Carreira

Até meados do século XVIII, a inexistência da mobilidade social e da possibilidade de ser reconhecido no trabalho, condicionava as pessoas ao exercício de funções que sua origem social e tradicional os havia proporcionado. Foi no decorrer do século XIX, com o progresso da sociedade industrial capitalista liberal, que a noção de carreira passou a ser abordada, ainda que de ma-

neira tímida e em moldes burocráticos. A gestão de carreiras, difundida atualmente entre diversos estudos relacionados ao gerenciamento de pessoas, só foi desenvolvida nos anos 80, decorrente da importância que a empresa adquire nesta década e da profissionalização ocorrida em todos os países industrializados (CHANLAT, 1995).

Atualmente a economia e o mercado de trabalho exigem dos profissionais competências que vão além do conhecimento técnico. As competências comportamentais e adaptativas como ser proativo, trabalhar em equipe, apresentar boa energia para o trabalho, ser criativo com suas tarefas, ou fazer um trabalho rápido e sem erros são tão relevantes quanto o conhecimento técnico (OLIVEIRA; GUIMARÃES; COLETA, 2006).

Carreira é definida por ser uma sequência de atitudes e comportamentos, associada com experiências e atividades relacionadas ao trabalho, durante o período de vida de uma pessoa (HALL, 1976). Os autores London e Stumpf (1982, p.4) definem carreira da seguinte maneira:

Carreira são as seqüências de posições ocupadas e de trabalhos realizados durante a vida de uma pessoa. A carreira envolve uma série de estágios e a ocorrência de transições que refletem necessidades, motivos e aspirações individuais e expectativas e imposições da organização e da sociedade. Da perspectiva do indivíduo, engloba o entendimento e a avaliação de sua experiência profissional, enquanto, da perspectiva da organização, engloba políticas, procedimentos e decisões ligadas a espaços ocupacionais, níveis organizacionais, compensação e movimento de pessoas. Estas perspectivas são conciliadas pela carreira dentro de um contexto de constante ajuste, desenvolvimento e mudança.

Com o crescimento da complexidade organizacional das empresas, tornou-se necessário a utilização de um sistema de administração de carreiras. Este sistema auxilia no estímulo ao planejamento de carreira e desenvolvimento de pessoas, contribuindo nos seguintes aspectos: in-

centivar pessoas que estagnam profissionalmente e não procuram se desenvolver; assegurar que as pessoas e as empresas tenham suas expectativas e ritmo de desenvolvimento atendidos; e promover a utilização de uma postura empreendedora e inovadora dos gestores (DUTRA, 1996).

As pessoas têm a tendência de entregar a responsabilidade de administrar seu desenvolvimento profissional à empresa, mesmo isto sendo de seu maior interesse. Entretanto, devido às mudanças nos padrões de relações de trabalho que vêm sendo adotados pelas empresas expostas a um cenário de extrema concorrência, há a necessidade de que as pessoas se mantenham em contínuo processo de qualificação e maior mobilidade profissional, ficando a responsabilidade pela administração de carreira compartilhada entre a empresa e a pessoa (DUTRA, 1996).

O desenho de uma carreira pode ser chamado Estrutura de Carreira e tem como principal função determinar e ordenar quais as expectativas que a empresa tem em relação às pessoas. As expectativas são ordenadas em função da natureza dos trabalhos executados. É relevante a mensuração aos níveis de valorização que existe entre os trabalhos de diferenciação e entre os vários níveis de capacitação. A valorização pode ser definida por fatores como benefícios, remuneração e status que a empresa oferece a seus empregados (DUTRA, 1996).

Para que as pessoas sejam analisadas, os critérios de valorizações devem estar bem delimitados, tanto quanto os critérios para a migração entre diferentes tipos de ocupações e carreiras. Para o desenvolvimento de estruturas de carreiras, segundo Dutra (1996), se faz necessário um sistema de valorização ou diferenciação que organize as expectativas da empresa e saliente as diferentes naturezas dos trabalhos e os vários níveis de capacitação. Além disso, é necessário que se constitua o desenho de carreira que estabelece os critérios de mobilidade e de migração.

Em geral, a recente teoria da carreira apresenta uma perspectiva dinâmica, flexível e individualizada sobre as carreiras que pode ser comparada com a das teorias de carreira tradicionais. Abrangendo uma visão não tradicional, os indivíduos assumem o controle de sua carreira, pelos fatores que eles mesmos julgam rele-

vantes, para alcance de benefícios de curto prazo em múltiplas situações por meio de um comportamento proativo, que é guiado por valores internos (CAPPELLEN; JANSSENS, 2010).

Smith e Szabo (1977) demonstram o quanto é difícil fazer com que o indivíduo se liberte das pressões que a sociedade lhe impõe quanto a suas perspectivas de carreira e o quanto é importante o acompanhamento dos gestores. Para que este problema seja evitado é necessário o desenvolvimento de critérios para o funcionamento da carreira e uma transparência na exposição desses critérios para os envolvidos.

O autor Cron (1984), se baseando em psicologia, sociologia e marketing, propôs que as pessoas passam por quatro diferentes estágios em suas carreiras. Em cada estágio as atitudes das pessoas se diferem, e, portanto, ao conhecer esses estágios o gestor consegue coordenar seus subordinados de forma eficiente. O primeiro estágio, chamado exploração, ocorre entre as idades de 20 a 30 anos e é caracterizado pela preocupação única da pessoa em encontrar uma ocupação da qual possa obter um crescimento pessoal e profissional. É neste momento que a pessoa cria sua imagem profissional e é levada em consideração a aceitação desta escolha perante seus pares. Na fase de estabelecimento, a qual acontece entre as idades de 30 a 45 anos, um compromisso é feito com um campo profissional determinado, e a pessoa também se esforça para se estabilizar tanto no âmbito pessoal quanto no profissional. É esperado um maior envolvimento com o trabalho, já que a principal preocupação neste momento é conquistar uma promoção e obter o sentimento de sucesso psicológico com isto. Outra particularidade deste estágio são os desafios encontrados em equilibrar as exigências familiar e profissional e, ainda, as pessoas buscam nesta fase realização, autoestima, autonomia e competição. O indivíduo no terceiro estágio, denominado manutenção, encontra-se em uma fase de estabilização da carreira, que se inicia geralmente no final dos 30 até os 45 anos. Este estágio é caracterizado pela manutenção das conquistas profissionais e ao mesmo tempo manter um alto desempenho. O desejo de competição e a movimentação na carreira decaem substancialmente. Constata-se nesta fase que os desafios são

manter a motivação e a preocupação com o envelhecimento. No último estágio, desengajamento, o profissional transita para a aposentadoria. Os desafios desta fase são conciliar uma forte identidade fora do ambiente profissional com a manutenção de um nível aceitável de performance, e ainda desapegar da empresa e da vida profissional.

A resistência ao planejamento individual de carreira é grande no Brasil. As pessoas tendem a guiar suas carreiras considerando prioritários os apelos externos, tais como: remuneração, status, prestígio e outros, do que preferências pessoais (DUTRA, 1996).

As empresas atualmente possuem grande número de funcionários, e por isso, se elas não tiverem definido diretrizes, estruturas de carreiras e instrumentos de gestão, conjunto denominado como sistema de administração de carreiras, seria impossível adaptar as diferentes expectativas de carreira das pessoas com as necessidades organizacionais (DUTRA, 1996).

Gutteridge (1986) define o sistema de administração de carreira como um conjunto de instrumentos e técnicas que permitem a contínua negociação entre a pessoa e a empresa. Já London e Stumpf (1982), seguindo este mesmo pensamento, enfatizam as questões de planejamento e acompanhamento das necessidades da empresa.

Dutra (1996) dividiu o sistema de administração de carreiras em três partes: princípios, que representam os compromissos acordados entre as pessoas e as empresas; estrutura de carreira, a qual define a sucessão de posições, a valorização e os requisitos de acesso às mesmas; e instrumentos de gestão, que estimulam e oferecem o suporte necessário para que a pessoa planeje sua carreira, e permitem à empresa decidir sobre oportunidades de carreira e sobre a escolha de pessoas, garantindo os espaços necessários para que as pessoas e empresa negociem suas expectativas.

Para Dutra (1996), o papel da empresa perpassa três diferentes definições. Na definição estratégica, são feitas as decisões que compatibilizam as definições do sistema de administração de carreiras com as estratégias organizacionais e negociais da empresa. As decisões feitas são referentes à conciliação entre desenvolvimento da empresa e das pessoas; grau de liberdade das

pessoas sobre as escolhas de carreira e compartilhamento das decisões de trajetória de carreira; e nível do suporte dado ao planejamento individual de carreira. Na categoria de definição do sistema de administração de carreiras são feitas as decisões referente à definição da base de funcionamento do sistema de administração de carreiras, como a formatação e características das estruturas de carreiras; níveis dentro de cada estrutura; e escolha dos instrumentos de gestão. Finalmente, na definição da metodologia de concepção, implementação e atualização do sistema, é definido o funcionamento do sistema de administração de carreira. Dentro do Sistema é necessário que seja levado em consideração a cultura da empresa, seu momento histórico e suas necessidades concretas. A partir disto, as decisões tomadas nesta categoria são referentes às pessoas da empresa e seu grau de envolvimento na concepção e implementação do Sistema; nível do consenso quanto ao atendimento das necessidades e expectativas da empresa e das pessoas pelo Sistema; grau de compatibilização do Sistema com os demais instrumentos de gestão; e o timing de implementação do Sistema.

No mercado atual é importante que as empresas busquem sempre maior vantagem competitiva, e para tanto é necessário que tenham profissionais que sejam envolvidos com seu trabalho. Uma forma encontrada para atender estes requisitos foi o compartilhamento das decisões sobre carreiras, que contribui na criação de uma maior responsabilidade das pessoas com seu futuro profissional e obtenção de uma contínua adequação do processo de desenvolvimento das pessoas às necessidades da empresa (DUTRA, 1996).

2.3 Experiências internacionais e as expectativas de carreira dos viajantes das empresas

As transformações da economia mundial, caracterizadas pela intensificação dos fluxos comerciais entre diferentes países e pelo aumento do nível de renda da população, motivaram a expansão global da atividade turística e o reconhecimento desta como importante fonte de desenvolvimento econômico. Nessa conjuntu-

ra, a evolução dos meios de comunicação e de transporte foram também fatores determinantes para o desenvolvimento do turismo. A maior acessibilidade ao transporte aéreo, relacionada à redução de custos de passagens, bem como a evolução da internet assistida nos últimos anos, contribuiu para a promoção do turismo em diversos países (GOELDNER; RITCHIE; MCINTOSH, 2002).

O turismo, entretanto, é uma atividade de extrema complexidade e abrangência, a qual possui interações com diversos aspectos econômicos, sociais e políticos. “O turismo compreende as atividades que realizam as pessoas durante suas viagens e estadas em lugares diferentes ao seu entorno habitual, por um período consecutivo inferior a um ano, com finalidade de lazer, negócios ou outras” (OMT, 1994). Esta definição amplia o conceito do turismo, de modo que este passa a compreender não apenas atividades relacionadas a férias e lazer (GOELDNER; RITCHIE; MCINTOSH, 2002). Viagens de escopo profissional passam a ser também consideradas como viagens turísticas, se inferiores ao período de um ano.

Tais compromissos relacionados a trabalho ou a estudos têm contribuído para que o contingente de viajantes se amplie ao longo dos anos. Segundo a UNWTO (2012), em 2011 cerca de 940 mil chegadas de turistas internacionais foram registradas no mundo, sendo que 15% foram de viagens profissionais. Nesta modalidade de viagem, são considerados desde programas de intercâmbio a expatriações, processo de desenvolvimento internacional desenvolvido por grandes empresas.

Os programas de intercâmbio propiciam às pessoas a oportunidade de estudar idiomas ou outras matérias em países estrangeiros (RICCIO; SAKATA, 2006). Fornir fluência em diferentes línguas ou conhecimento técnico de temas específicos, contudo, não são as únicas prerrogativas para os intercambistas. Cruzar as fronteiras do país de origem possibilita aos estudantes a interação com outra cultura e o aprimoramento da concepção das características, valores e hábitos da população local, contribuindo para o desenvolvimento de competências importantes para a evolução profissional (EVERS; RUSH, 1996).

A internacionalização das atividades de grandes empresas difundiu a prática de expatriações no cenário brasileiro. O processo de expatriação é definido como a transferência legalizada de um profissional para que este desempenhe funções em outro país, a partir de termos e condições pré-determinados por meio de contrato formal (NUNES; VASCONCELOS; JAUSSAUD, 2008). Cada vez mais comumente procurada pelos profissionais como perspectiva de desenvolvimento de carreira e adotada pelas empresas como estratégia de internacionalização, a expatriação pode aditar diversas vantagens para ambos. Para Nunes, Vasconcelos e Jausaud (2008, p.84):

A capacidade de lidar com a mudança, a desestruturação e reestruturação psíquica e afetiva típicas da expatriação, fortalece o indivíduo que consegue ter sucesso na expatriação. Essa capacidade lhe dá compreensão e maturidade emocional que pode fazer com que o indivíduo se torne apto, em sua volta, a liderar processos de transformação e mudança na organização, tornando-se “agente de mudança”, que não só negocia politicamente, mas compreende as reações afetivas, polarizações e perdas de sentido típicas desse processo.

Tanure, Evans e Pucik (2007) reforçaram a evolução desse processo ao longo dos anos, historicamente caracterizado por permanências de longo prazo em que os profissionais assumiam novas atividades em outras filiais ou ainda experiências de curto prazo, em que eram instituídos para a solvência de problemas pontuais. Atualmente, entretanto, com a evolução do conceito de carreiras nas organizações e o crescimento de jovens lideranças, assiste-se ao crescimento de programas de curta duração focados no aprimoramento profissional. A expatriação, nesse aspecto, passou a ser reconhecida como oportunidade de aprendizado.

Ao decidir ter uma experiência no exterior, seja ela de cunho profissional ou educacional, os profissionais criam expectativas a cerca da adaptação ao novo país, do conhecimento a ser adquirido ou ainda do desenvolvimento de

carreira que tal experiência pode vir a proporcionar. Para Kanfer e Saslow (1969), como estudo relacionado a esta abordagem, a Teoria das Expectativas, elaborada por Vroom (1964), é a mais reconhecida internacionalmente em âmbito acadêmico, ao conceituar expectativa como variável que influencia a motivação dos indivíduos. As expectativas de carreira estabelecidas por profissionais e estudantes que atuarão no exterior estão relacionadas a contratos psicológicos que estes firmam com as empresas ao retornarem ao país de origem. De acordo com França (2006, p. 11) “o Contrato Psicológico é um fenômeno psicossocial que ocorre sempre que se constroem vínculos, em que entra em jogo a satisfação de necessidades de duas ou mais partes”. Em âmbito empresarial, é firmado a partir de expectativas relacionadas subjetivamente às necessidades dos colaboradores e do empregador (MENEGON, 2004).

Nesse sentido, a proposta deste estudo é identificar quais as expectativas dos profissionais e das empresas diante de experiências no exterior e sua influência sobre o desenvolvimento de carreira. Buscar-se-á ainda avaliar o alinhamento de tais expectativas, haja vista que a harmonia entre o que é esperado pelas organizações e por seus respectivos colaboradores é basal para o desempenho satisfatório das funções e para a retenção e satisfação de bons funcionários (LIMONGI. RODRIGUES, 1999).

3. Procedimento metodológico

Para a concretização do objetivo de pesquisa deste estudo, foi realizada uma pesquisa qualitativa, frente à necessidade de uma análise aprofundada dos aspectos situacionais. O método qualitativo tem a finalidade de identificar as causas e efeitos relacionados a situações e comportamento de pessoas e desenvolver métodos de pesquisa que permitiram a descoberta da veracidade de conceitos do senso comum (FLICK, 2009). Considerando que este estudo objetivou captar as expectativas dos indivíduos e das empresas, dados estes subjetivos e extremamente variáveis frente às diferentes percepções e experiências individuais, a utilização de pesquisas quantitativas não foi viável.

Este estudo tem caráter exploratório cuja principal característica é o desenvolvimento de pesquisas em um contexto pouco conhecido, onde as informações não estão facilmente disponíveis. Neste modelo, a pesquisa objetiva o levantamento de informações iniciais, de modo que se possa adquirir maior conhecimento sobre o campo de estudo (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2006). A ferramenta exploratória utilizada neste artigo é a entrevista, devido à tratativa mais profunda que esta permite realizar sobre temas de maior complexidade, os quais não seriam adequadamente pesquisados por meio de métodos quantitativos (ALVES-MAZZOTTI; 1998). As entrevistas foram realizadas presencialmente e as gravações foram transcritas com o intuito de uma análise mais detalhada.

O público entrevistado para a elaboração do estudo foi dividido em duas dimensões: empresas e pessoas da região metropolitana de São Paulo. Na esfera empresarial, 3 profissionais de Recursos Humanos foram o público abordado para auferição das expectativas das organizações. Em relação aos profissionais, foram abordadas as expectativas individuais daqueles que tinham um plano estabelecido de viagem ao exterior a negócios ou a estudos e daqueles que retornaram dessas viagens a um período inferior a seis meses.

O estágio de carreira foi um fator importante para a delimitação dos profissionais abordados. Para o autor Cron (1984), a divisão de carreira ocorre em 4 estágios que se diferenciam pelos comportamentos dos profissionais, são eles: exploração, estabelecimento, manutenção e desengajamento, conforme abordado anteriormente neste trabalho. Devido ao foco do trabalho ser sobre expectativas de mudanças na carreira dos participantes, a pesquisa focalizou apenas as duas subdivisões em que estão intrínsecas as mudanças e evoluções no âmbito profissional, os estágios de carreira de exploração e de estabelecimento. Na fase da exploração, que ocorre entre as idades de 20 a 30 anos, tem-se o início da carreira dos profissionais, onde esperam-se decisões quanto a qualificação profissional e crescimento pessoal, formando e consolidando sua imagem profissional. Já na fase de estabelecimento, que acontece entre as idades de 30 a 45 anos, há a solidificação da escolha de

um campo profissional e também um esforço voltado para a evolução e estabilização da carreira e o equilíbrio com o âmbito pessoal.

Para realização das entrevistas e obtenção das informações buscadas, foram elaborados 3 roteiros de entrevistas semi-estruturados, considerando os diferentes públicos abordados, conforme abaixo:

QUADRO 3.1 Roteiro de perguntas para pessoas que ainda não foram viajar

1. Quais os motivos que o fizeram com que sentisse a necessidade de realizar uma viagem ao exterior?
2. Esses motivos são principalmente profissionais ou pessoais?
3. Quais os seus planos para a viagem? (Duração, Local, Hospedagem)
4. Como o planejamento foi realizado?
5. O que influenciou as suas decisões?
6. Você planeja viajar em grupo ou individual?
7. Quais os fatores seriam impactados devido a essa decisão?
8. O que você sabe sobre o seu destino?
9. Qual sua expectativa de experiências na viagem?
10. Como você espera que esta viagem impacte em sua carreira?
11. Você possui um plano de carreira traçado? Se sim, pode resumi-lo?
12. Qual o papel da empresa em que trabalha sobre esse seu plano?
13. Qual o papel do seu gestor sobre esse seu plano?

QUADRO 3.2 Roteiro de perguntas para pessoas que já foram viajar

1. Quais os motivos que o levaram a fazer uma viagem ao exterior?
2. Esses motivos são principalmente profissionais ou pessoais?
3. Como foi o planejamento da viagem?
4. Você se hospedou em casa de família, em alojamento estudantil, albergue ou hotel?
5. Qual a duração da viagem?
6. Qual(is) o(s) destino(s) da viagem?
7. A viagem ocorreu como planejado? Comentar sobre as diferenças entre o plano e a vivência real.
8. Você viajou em grupo ou individualmente?
9. Você percebeu que a decisão acima afetou a sua experiência? Se sim, no que?
10. Na época, quais eram suas expectativas em relação à viagem?
11. Como você esperava que esta viagem impactasse em sua carreira?
12. Você mudaria algo em suas escolhas em relação a viagem? Se sim, o quê?
13. As expectativas referentes a viagem foram atendidas? Por quê e como?
14. Quais os ganhos percebidos em sua vida profissional depois de ter feito a viagem? (Tentar captar a influência da interação com diferentes culturas, pessoas e línguas).
15. Você possui um plano de carreira traçado? Se sim, pode resumi-lo?
16. Qual o papel da empresa em que trabalha sobre esse seu plano?
17. Qual o papel do seu gestor sobre esse seu plano?
18. Qual é o seu papel sobre esse plano?

QUADRO 3.3 Roteiro de Perguntas para os profissionais de Empresa

1. Como o processo de seleção é realizado?
2. Há algum pré-requisito básico para o exercício das atividades em qualquer das áreas da empresa?
3. O que é considerado um diferencial nos currículos dos candidatos?
4. Experiências no exterior influenciam durante a triagem de currículos? E durante o processo de seleção?
5. No processo de seleção, por parte dos gestores, percebe-se que este é um fator decisivo?
6. É comum que as pessoas com experiências no exterior tenham algum diferencial na sua remuneração?
7. Qual a importância da experiência no exterior na sua visão?
8. A experiência agrega diferencial para o profissional? Quais?
9. Qual a sua expectativa do desempenho profissional de uma pessoa que fez uma viagem para o exterior?
10. Na sua percepção, experiência no exterior influencia na evolução de carreira?
11. Quais são as ações da empresa sobre o plano de carreira dos colaboradores?
12. Quais as principais responsabilidades da empresa e dos gestores em relação a este plano?

Todas as questões foram elaboradas a partir dos estudos realizados para a construção do Referencial Teórico, estando estas relacionadas aos temas de Carreira e Experiências Internacionais.

O público entrevistado foi proveniente de diferentes empresas e ramos de negócio, de modo que a pesquisa não fosse tendenciosa em decorrência do contexto mercadológico ou econômico da organização. Nesse sentido, os profissionais que contribuíram para este estudo são atuantes em companhias de grande porte do ramo farmacêutico, bancário e automobilístico, tendo estas sido selecionadas por conveniência e por contatos previamente estabelecidos.

4. Análise dos dados

A partir das respostas obtidas nas entrevistas, esta seção percorre as expectativas de

carreira decorrentes de viagens ao exterior na perspectiva das empresas e dos profissionais.

4.1 Perfil dos entrevistados

As pessoas tiveram suas identidades preservadas por meio da atribuição de letras ao invés de seus respectivos nomes como forma de identificá-las. Foram entrevistadas pessoas de ambos os sexos, atuantes na região da Grande São Paulo e em empresas de diferentes ramos. No Quadro 4 constam os perfis dos entrevistados de cada grupo.

Foram entrevistados de 3 a 4 participantes de cada grupo pesquisado. O Grupo 1 é constituído por profissionais femininos que gerenciam áreas de RH em empresas de grande porte. No Grupo 2 são encontradas as pessoas que ainda não realizaram a viagem ao exterior e estão centradas em encontrar e explorar uma ocupação em busca de crescimento pessoal e profissional. Já o Grupo 3 é constituído por pessoas que retornaram de uma viagem ao exterior.

QUADRO 4 Perfil demográfico dos entrevistados

Grupo	Entrevista	Idade	Sexo	Formação	Cidade	Cargo	Ramo da empresa
1. Gestores de RH	A	28	Feminino	Pós Graduação Completo	São Paulo	Gerente de Consultoria de Pessoas I	Banco
	B	29	Feminino	Pós Graduação Completo	São Paulo	Coordenadora de RH	Farmacêutico
	C	32	Feminino	Mestrado - Cursando	São Paulo	Coordenadora de RH	Banco
2. Pessoas que irão viajar	D	20	Feminino	Superior Incompleto	Santo André	Estagiária	Mineração e Siderurgia
	E	23	Feminino	Superior Completo	São Paulo	Checking	Publicidade
	F	23	Feminino	Superior Completo	São Paulo	Analista Comercial	Automação Industrial
3. Pessoas que já viajaram	G	21	Masculino	Superior Incompleto	São Caetano do Sul	Estagiário	Pneumático
	H	21	Feminino	Superior Incompleto	São Caetano do Sul	Não está trabalhando	-
	I	29	Masculino	MBA Completo	São Caetano do Sul	Analista de Tecnologia Farmacêutica Pleno	Farmacêutico
	J	24	Masculino	Superior Completo	São Paulo	Analista Comercial	Serviços

Para efeito de análise dos dados obtidos junto aos entrevistados, respondendo o problema de pesquisa “Quais as expectativas das pessoas e das empresas acerca da influência de experiências no exterior sobre o desenvolvimento de carreira?”, a análise discorreu sobre as duas principais variáveis relacionadas ao objetivo do estudo: carreira e expectativas a respeito de experiências internacionais.

4.2 Carreira relacionada a Experiência Internacional

Experiências internacionais proporcionam o contato com diferentes povos, costumes e idiomas. Por esse enriquecimento cultural que proporciona, é uma alternativa cada vez mais procurada por profissionais que almejam se desenvolver pessoalmente e/ou na carreira (DELUÍZ, 1996). Frente às modificações dos sistemas de administração de carreiras nas organizações, a pré-disposição para a busca de vivências em países estrangeiros pode estar relacionada ao protagonismo atribuído aos indivíduos na gestão do desenvolvimento profissional.

Na perspectiva das empresas, os profissionais de Recursos Humanos reforçaram esta visão. A participante C relatou o avanço do conceito de carreira ao longo dos anos, o qual deixou de ser um modelo mecânico, no qual as pessoas alcançavam nível de cargo mais elevado em conformidade com o tempo de empresa. Para ela, atualmente, o conceito de carreira atribui mais responsabilidades ao próprio indivíduo, e tem contribuído para que este esteja mais esclarecido sobre o que quer e buscar seus objetivos.

Conforme abordado por Dutra (1996), a responsabilidade pela administração de carreira deve ser compartilhada entre a empresa e a pessoa. A participante A trouxe a mesma concepção que Dutra ao dizer que “a principal responsabilidade é da pessoa em buscar o que ela quer, mas a empresa também precisa dar apoio para que ela se desenvolva”. A entrevistada trouxe ainda que, no que concerne às responsabilidades das empresas, o maior desafio em relação à administração de carreira envolve os níveis hierárquicos de gestão. Enquanto nos níveis de equipe a empresa oferece programas de treinamento para atribuir conhecimentos técnicos que corro-

borem para o desenvolvimento do profissional, nos níveis de gestão é pungente o desafio de lidar com lideranças cada vez mais jovens e despreparadas, as quais exigem um nível de investimento maior das empresas em programas de coaching e mentoria, além de vivências internacionais a partir de processos de expatriação.

A participante B, também atuante na área de Recursos Humanos, reforça a mesma perspectiva abordada pelas demais entrevistadas: “Quando dizem que você é responsável pela sua carreira, você está dando o direcionamento da sua carreira, eu concordo”. Para ela, entretanto, é necessário que a empresa também dê oportunidade para que as pessoas se desenvolvam. Segundo seu relato, na área em que atua, por exemplo, existem pessoas que realizam a mesma atividade que ela, recém-chegada na empresa, e que não tiveram o cargo compatibilizado com as responsabilidades atualmente assumidas.

O processo de seleção de candidatos nas organizações relaciona-se ao planejamento e desenvolvimento de carreira de profissionais que passaram por experiências em países estrangeiros. Nos processos seletivos é exposta parte das expectativas das empresas quanto aos profissionais que estão contratando, bem como as oportunidades que estas podem oferecer para que estes se desenvolvam. Neste contexto, todas as participantes do grupo 1 relataram que a exigência comum entre todas as áreas das empresas nos processos de seleção é o alinhamento cultural aos valores e às práticas da organização. Nesse sentido, de modo geral, outros pré-requisitos mudam de acordo com a área e o cargo a ser ocupado. Experiências no exterior e fluência em idiomas estrangeiros, segundo as entrevistadas, são decisivas apenas em empresas multinacionais ou que estão em processo de internacionalização muito avançado. Nos demais casos, estes itens são utilizados apenas como critério de desempate, em que se têm profissionais com perfis muito similares. Para a entrevistada A, “se a pessoa for tecnicamente boa e ter senso empreendedor, eu prefiro desenvolver a parte do idioma, do que desenvolver essa outra parte”.

Na perspectiva das pessoas, sejam as que irão viajar ou as que já retornaram de viagem, percebe-se, de modo geral, a conscienci-

zação acerca do protagonismo na carreira. “O plano de carreira das pessoas depende 99% delas, o outro 1% é da sua família, seu chefe, seus amigos. Se ela não quiser, não adianta nada”, relatou o participante G. O participante J traz a mesma visão “Eu acho que a empresa é 10% de quem define tudo, ela só da informação pra você, o resto você define”.

As empresas estão se interessando em motivar as pessoas a desenvolverem suas carreiras, uma vez que a procura de um posicionamento mais competitivo no mercado as conduz a redefinirem o perfil solicitado (DUTRA, 1996). Nesse sentido, a mudança de comportamento é de responsabilidade da pessoa, assim como de seu desenvolvimento. Cabe à empresa motivar e ofertar o apoio necessário para que a pessoa possa iniciar o desenvolvimento da sua carreira. Embora o novo modelo de carreira impacte no compartilhamento das responsabilidades sob o desenvolvimento dos profissionais, estando a estes vinculadas as principais responsabilidades, as empresas não podem se isentar do papel que possuem no gerenciamento dos planos de carreira das pessoas. Nesse sentido, para as pessoas do grupo 2 e 3, as principais responsabilidades da empresa estão relacionadas ao esclarecimento das funções dos colaboradores dentro da organização, bem como do desenvolvimento profissional que estes podem atingir nesse ambiente, além de fornecer treinamentos e programas de desenvolvimento para que ampliem seus conhecimentos e competências pessoais. Entretanto, apenas dois dos entrevistados souberam identificar ações específicas relacionadas à gestão de carreira nas empresas em que trabalham (Participante D e Participante I) Estes ainda relataram que tais organizações possuem colaboradores brasileiros atuando em outros países e que, embora remota, há a possibilidade de conseguir vivenciar uma experiência além-fronteiras de cunho profissional, à serviço da empresa. Os demais evidenciaram uma deficiência presente em boa parte das companhias, as quais ainda não possuem ações estruturadas em um sistema de administração de carreira, conforme comentado pela participante E: “Plano de carreira? (risos) Ah, na verdade a empresa me ajudou na questão de férias assim, mas não teve nada de específico”.

O questionamento sobre os planos de carreira que os entrevistados já estabeleceram para si, trouxe o paradoxo existente entre a conscientização acerca de seus papéis em suas respectivas carreiras e o planejamento traçado para o alcance dos objetivos profissionais. A entrevistada D respondeu “*Assim, a médio, longo prazo, eu estou construindo meu plano de carreira, formalmente, em papel. Mas assim, de curto prazo é ser trainee ou conseguir uma profissão de analista, com posição mais estratégica*”. Diferentemente, quatro das sete pessoas entrevistadas relataram não ter um plano de carreira definido, como, por exemplo a entrevistada H que disse: “*Plano de carreira? Não não, eu estou esperando né, pra ver o que vem até mim, talvez pra fazer algum trainee e tal. Traçado ainda não*”.

Neste contexto, a busca por experiências internacionais não decorreram de objetivos pré-estabelecidos em um plano de carreira estruturado. Todos os entrevistados apontaram que a decisão de viajar para um país do exterior surgiu de forma emergente, resultado da aferição de desvantagem em processos seletivos e/ou da necessidade de agregar diferencial para seus currículos. Sob a perspectiva das pessoas que irão viajar, nota-se que todas já passaram por processos seletivos nos quais acreditam não terem sido selecionadas por não terem realizado intercâmbio para o estudo de idiomas em outros países. “*Nossa, na última entrevista que fiz estava concorrendo com outras 4 pessoas, sendo que todas tinham experiência de intercâmbio, sabia que não conseguiria ir para próxima fase mesmo me sentindo melhor qualificada ... e foi exatamente isso que aconteceu, não passei*”, relatou a participante F. A entrevistada D menciona que experiências internacionais são enxergadas pelas empresas não mais como um diferencial, mas como pré-requisito para o desempenho das funções, principalmente em processos seletivos com grande número de concorrentes, como programas de trainees.

4.3 Expectativa sobre Experiência Internacional

As expectativas são a esperança das pessoas de alcançarem determinados resultados, a partir de empenhos realizados. Nessa perspectiva, essas

pessoas precisam discernir sobre os impactos de seus esforços sob o desempenho de suas funções, acreditando que estes poderão levá-las a conclusão de seus objetivos (SZILAGYI; WALLACE; MARK, 1990).

Quanto às expectativas das empresas a cerca desses profissionais com experiências internacionais, as participantes compartilham do mesmo ponto de vista, ao apontarem a ampliação no domínio de diferentes idiomas e o ganho de uma visão mais abrangente como diferenciais esperados a partir de vivências em países estrangeiros, conforme comentado pela participante A: “*Quem tem uma experiência no exterior, amplia mais seu leque, ela vai ser uma pessoa que vai estar exposta a informações mais amplas, a outros contextos. Então eu acho que tudo isso amplia o conhecimento dela e proporciona que ela tenha uma visão mais ampla das coisas*”. Nesse mesmo cenário, a participante A trás ainda que é esperado que essas pessoas, ao se comunicarem ou negociarem com pessoas de outros países, saibam se colocar na posição do outro, sendo sensíveis a aspectos culturais que tangenciam as relações comerciais e institucionais da organização.

A busca por experiências no exterior está vinculada, principalmente, ao aprendizado de outra língua e à vivência em culturas diferentes das suas. As entrevistadas D e E relataram que a principal expectativa em relação à carreira após essa experiência é que o idioma agregue diferencial para seus currículos, de modo que estes se tornem mais competitivos para que possam galgar posições mais elevadas. Diferentemente, a entrevistada F perfilhou ser reconhecida pela empresa pela coragem de vivenciar esta experiência sozinha como sua principal expectativa, além de esperar que tenha mais determinação para buscar o aprendizado contínuo após este desafio.

Na visão das pessoas que já realizaram viagens internacionais, assim como para o grupo daqueles que ainda não foram, a decisão de viajar para o exterior está relacionada principalmente à busca de diferenciais de cunho profissional. Entretanto, dois dos participantes (H e J) mostraram que a decisão foi influenciada também pelas experiências de amigos e familiares que já haviam viajado ao exterior e que lhes despertaram a curiosidade de conhecer uma

nova cultura. “*Meu melhor amigo foi viajar e trouxe várias fotos e experiências interessantes que viveu por lá. Depois disso, fiquei determinado a ir viajar*”, relatou participante J.

Ainda na visão dos profissionais que já viajaram, o aprimoramento da língua estrangeira e o contato com diferentes culturas também foi a maior expectativa de contribuição para a carreira. O participante J relata que após a experiência, há maior discernimento sobre a abordagem ao lidar com tais aspectos: “*Saber lidar com pessoas diferentes, o jeito de você abordar, se é uma pessoa mais fechada não adianta chegar dando risada, contando piada, então isso que ajuda, o jeito de saber falar com as pessoas, é interessante*”. O entrevistado relatou ainda que a maior expectativa após a viagem é de que a experiência possibilite que este assuma responsabilidades cada vez maiores e contribua efetivamente para seu crescimento dentro da organização no médio prazo.

Para o entrevistado G, antes da viagem, a expectativa era apenas a busca de algum diferencial: “*Ah, eu achei que eu ia ir lá e simplesmente fazer as aulinhas de inglês, conhecer alguns lugares e não fazer grandes amizades. Eu achei que eu ia queimar dinheiro indo pra lá*”. O participante G percebeu entretanto que a experiência agregou mais do que isso: “*Eu sempre fui meio medroso pra fazer as coisas e eu acho que melhorou um pouco, e profissionalmente o inglês agregou muito, se eu fui pra lá falando cinco, eu voltei falando dez*”.

A entrevistada H deparou-se com um contexto diferente ao retornar para o Brasil. Abandonou o emprego para vivenciar uma experiência internacional nos Estados Unidos com a expectativa de encontrar novas portas abertas para que ampliase seu desenvolvimento profissional quando retornasse, fato este que não ocorreu: “*Eu esperava que logo que eu chegasse de cara já arrumaria um emprego bom, que me chamassem pra entrevistas, mas até agora não foi o que aconteceu*”.

O entrevistado I complementa as respostas do grupo, ao informar que sua decisão de realizar um programa de extensão a pós-graduação nos Estados Unidos foi motivada pela busca de um currículo mais competitivo e da alavancagem de suas habilidades, de modo a

torna-se referência em sua área de atuação. Na época o profissional buscava uma oportunidade de emprego em sua atual empresa e acredita que, embora não tivesse ainda vivenciado esta experiência, o fato de tê-la colocado no currículo, impactou para que fosse chamado e aprovado no processo seletivo da vaga.

Ao confrontar-se as expectativas desses indivíduos com as expectativas das empresas, surge um ponto de discussão levantado pelos profissionais de Recursos Humanos entrevistados neste estudo: o desalinhamento entre o que é esperado pelas pessoas e pelas organizações após as experiências no exterior. A entrevistada C comenta que as empresas nem sempre possuem definição de suas expectativas sobre o comportamento e os resultados esperados das pessoas que tiveram alguma experiência no exterior. Compartilhando do mesmo ponto de vista e salientando a falta de planejamento das empresas ao enviar profissionais para programas de desenvolvimento internacional, como expatriações, a participante B afirma: “*O profissional vem com expectativa de se tornar um profissional mais estratégico, até que atue junto à diretoria e não necessariamente isso vai acontecer. Às vezes ele volta quando a empresa não tem um espaço pra ele naquele momento numa liderança*”.

Conforme comentado pela participante A, as pessoas fazem intercâmbio imaginando que quando voltarem ao seu país de origem terão ótimos empregos garantidos: “*As pessoas buscam tanto conquistar diferenciais em seus currículos que se esquecem de requisitos básicos, como a experiência profissional*”. Para a entrevistada, uma pessoa que se desenvolve somente no lado acadêmico possui grandes problemas quando necessita lidar com o mundo corporativo. Nesse sentido, as empresas acabam entrando em um impasse: precisam contratar estes profissionais em um nível hierárquico alto, devido à expectativa salarial que este criam, mas não consegue desenvolvê-los por estes não estarem profissionalmente desenvolvidos: “*Eu já vi experiências de pessoas que chegam aqui deslumbradas, acham que vão ter uma carreira meteórica e num ano eu chego à conclusão que o cara não serve, não serve porque tem um currículo invejável,*

então eu tenho que colocar ele num cargo alto, porque se não ele não topa vir”.

Para as entrevistadas, outro fator de atenção em relação a estes profissionais, é o incremento salarial. A entrevistada C destaca que, ao disponibilizar uma grande quantia monetária para realizar uma viagem internacional, seja a trabalho ou a estudo, as pessoas esperam que ao retornar essa quantia seja reembolsada na forma de um aumento salarial. Confirma que as pessoas com experiência no exterior possuem uma valorização em termos salariais, mas que nem sempre essa valorização é a mesma esperada pela pessoa. A entrevistada A destaca que o aumento salarial ocorre, mas que as pessoas acabam se deparando com outros problemas: “Elas entram com um nível de remuneração maior, mas sem a experiência necessária, com uma cobrança absurda em cima e eu não sei o quanto eles tem noção da capacidade deles”.

Considerações finais

Este estudo objetivou apurar as principais expectativas de profissionais com experiências no exterior acerca da carreira após a viagem, bem como identificar o que as organizações esperam deste público.

A atribuição de papéis e responsabilidades das empresas e dos profissionais no que diz respeito ao desenvolvimento de carreira é discussão recorrente em ambiente corporativo. Para Galbraith (2000), as organizações estão vivenciando uma mudança estrutural das carreiras devido à globalização e por tal motivo precisam ter um sistema de administração de carreiras bem definido, de modo que compartilhem da responsabilidade de desenvolvimento de seus colaboradores. O protagonismo, entretanto, é essencial para qualquer pessoa que deseje crescer profissionalmente, sendo a carreira, sob este prisma, de maior responsabilidade do próprio indivíduo. Constatou-se neste estudo que, de maneira geral, os profissionais são conscientes sobre a importância do exercício deste papel para a evolução de carreira, mas, paradoxalmente, não possuem um plano estruturado, o qual é aspecto basal para tal evolução.

Mediante a este cenário, identificou-se que as experiências internacionais são procuradas pelos profissionais a partir de variáveis emergentes que impulsionam a necessidade de se equiparar aos requisitos exigidos pelo mercado de trabalho. Nesse sentido, as viagens ao exterior para atuação profissional ou estudo, no geral, não foram aspectos contemplados em um plano pré-estruturado, nos quais tenham sido elencados os principais objetivos de carreira das pessoas. Partiram do despreparo dos profissionais frente ao que atualmente é esperado pelas empresas ou da influência de outras pessoas que tenham viajado anteriormente e compartilhado da experiência com estes.

Não foram identificadas diferenças nas expectativas entre os profissionais que ainda irão viajar e os que já retornaram de viagem. Para ambos os grupos, espera-se que a experiência no exterior agregue diferencial curricular, de modo que corrobore para a alavancagem do nível de conhecimento do idioma estrangeiro e para a potencialização de competências relacionadas à mobilidade internacional, como a habilidade de lidar com culturas diferentes. Após a viagem, alguns dos entrevistados, entretanto, trouxeram expectativas de desenvolvimento mais ambiciosas, como a aprovação em processos seletivos de *trainees*, o *empowerment* das atribuições atuais ou ainda a busca por cargos de nível hierárquico mais elevado.

As entrevistas com os gestores de Recursos Humanos evidenciaram os diferenciais esperados pelas empresas nos profissionais que vivenciaram experiências internacionais, bem como a relevância desta vivência em processos de seleção e na estruturação do plano de carreira individual. Para este grupo, a fluência em idiomas estrangeiros e demais ganhos adquiridos com vivências além-fronteiras são fatores decisivos apenas em processos seletivos de empresas com forte atuação no exterior. Para empresas nacionais, o alinhamento cultural e o conhecimento técnico são aspectos considerados de maior relevância. Por outro lado, estes entrevistados indicaram que, ao contratar um candidato que já tenha atuado profissionalmente no exterior, esperam que este tenha ampliado seu domínio no idioma do país de destino, bem como seu cam-

po de percepções e conhecimentos, adquirindo uma visão mais abrangente.

Os profissionais e os gestores de Recursos Humanos entrevistados trouxeram indícios, entretanto, do desalinhamento entre as expectativas destes profissionais e das organizações. Além de poucas destas incentivarem vivências em países estrangeiros a partir de programas de desenvolvimento internacional, não há um plano pré-estabelecido para a carreira dos profissionais que retornam de viagem. Ao não terem claras dentro do próprio escopo corporativo as expectativas relacionadas à contratação e desenvolvimento de pessoas com experiências no exterior, as empresas dão margem à frustração destes indivíduos, que retornam esperando maior valorização salarial e atribuição de maiores responsabilidades.

Algumas restrições importantes deste estudo devem ser consideradas. A principal limitação relaciona-se à pequena amostra de 3 a 4 pessoas por grupo pesquisado, a qual é restrita para a captação de expectativas de pessoas atuantes em empresas de diferentes portes e em todos os diferentes ramos de negócio. Outro aspecto limitador diz respeito à conveniência para a seleção dos entrevistados, fator este que pode ter interferido nos resultados obtidos.

Uma oportunidade para desenvolvimento e continuação desta pesquisa seria analisar as perspectivas dos gestores no desenvolvimento de competências dos profissionais que vivenciaram uma experiência internacional, comparando o desenvolvimento de competências e habilidades do funcionário antes da viagem e após o retorno. Observou-se neste estudo que os profissionais reconhecem o aprimoramento comportamental que obtiveram após a viagem, entretanto, será este reconhecido e relevante na visão dos gestores que acompanham o desempenho destes colaboradores? Outra pesquisa viável seria o aprofundamento do estudo, contemplando as expectativas de diferentes áreas das empresas. Conforme mencionado em algumas das entrevistas, as exigências das empresas variam de acordo com as áreas nas quais os profissionais irão atuar. Departamentos de comércio exterior, por exemplo, certamente exigirão profissionais com fluência em outros idiomas e vivências internacionais.

Este trabalho colabora para o planejamento de carreira dos profissionais, bem como para a gestão de expectativas dos colaboradores e das organizações. O aprimoramento deste estudo poderá ampliar o conhecimento sobre a influência das experiências em países estrangeiros na vida profissional das pessoas, contribuindo ainda com percepções para a reformulação de programas de desenvolvimento dentro das organizações.

Referências bibliográficas

ALVES-MAZZOTTI, A. J.; GEWANDSZNAJDER, F. **O método nas ciências naturais e sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa**. São Paulo: Pioneira, 1999. 203p

BLACK, J.S., and Gregersen, H.B., When Yankee Comes Home: Factors Related to Expatriate and Spouse Repatriation Adjustment, *Journal of International Business Studies*, vol. 22, 10 maio 1991, p. 671–695.

BOTELHO, J.M. Dados atualizados sobre a remuneração do executivo brasileiro. **Pesquisa Salarial Grupo Catho**. Setembro 2010.

CAPPELLEN, Tineke; JANSSENS, Maddy. The career reality of global managers: an examination of career triggers. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 21, 11 Setembro 2010, p. 1884–1910

CHANLAT, Jean-François. Quais carreiras e para qual sociedade?. **Revista de Administração de Empresas (RAE)**. São Paulo, 1995.

COSTA, Thelmo Vergarade A. M. Disciplina de Assessoria em Comércio Exterior. Semestre VII, de 2008. Soledade: UPF, 2008.

CRON, William. Industrial Salesperson Development: A Career Stages Perspective. *Journal of Marketing* : Fall, 2 março 1984.

DANIELS, J. e DANIELS, N. Visão Global. São Paulo: Makron Books, 1996.

DICKMANN, M., and Harris, H. 'Developing Career Capital for Global Careers: The Role of International Assignments', **Journal of World Business**, vol. 24, 6 fevereiro 2005, 689–708.

DUTRA, Joel Souza. **Administração de carreiras: uma proposta para repensar a gestão de pessoas**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 1996.

EVERS, Frederick T.; RUSH, James C. **The bases of competence: skill development during the transition from university to work**. *Management Learning*, v. 27, n. 3, p. 275-299, 1996.

FISH, A., and Wood, J., A Review of Expatriate Staffing Practices in Australian Business Enterprises, **International Journal of Human Resource Management**, vol. 7, julho 1996, p. 846–866.

FLEURY, A.; FLEURY, M. C. Construindo o conceito de competências. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 5, p. 183-196, 2001. Edição Especial

FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3ªed. Porto Alegre : Artmed, 2009.

GALBRAITH, J.R. *Designing the Global Corporation*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2000.

GODIM, S. M. G., Perfil profissional e mercado de trabalho: Relação com a formação acadêmica pela perspectiva de estudantes universitários. **Estudos de Psicologia**, vol. 7, 2002, p. 299-309.

GOELDNER, C.R.; RITCHIE, J.R.; MCINTOSH, R.W. Turismo: **Princípios, práticas e filosofias**. 8ed. Porto Alegre : Bookman, 2002.

GUIDDENS, Anthony (1991), *The Consequences of Modernity*. Oxford: Polity Press.

GUTTERIDGE, Thomas G. Organizational career development systems: the state of the practice In: HALL, Douglas T. **Career development in organizations**. San Francisco : Jossey-Bass, 1986.

IANNI, Octávio. *A sociedade global*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1995.

IANNI, Octávio. **Teorias da globalização**. 11. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2003.

IGNARRA, L.R. **Fundamentos do turismo**. 2 ed. São Paulo : Pioneira Thomson Learning, 2003.

HALL, Douglas T. **Careers in organizations**. Goodyear Pub. Co., 1976.

HALL, Douglas T. **Career development in organizations**. San Francisco : Jossey-Bass, 1986.

KANFER, F.H.; SASLOW G. **Behavior therapy: Appraisal and status**. NY: Mc Graw Hill, 1969.

LIMONGI FRANÇA, A. C; RODRIGUES, A. L. **Stress e Trabalho: uma abordagem psicossomática**. 2a. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

LONDON, M.; STUMPF, S. A. *Managing Careers*. United States of America: Addison Wesley Publishing Company, 1982

LYONS, John. **Linguagem e Lingüística**. RJ, LTC, 1987.

MAGALHÃES, Mauro. **Personalidades vocacionais e desenvolvimento na vida adulta: Generatividade e Carreira Profissional**. Rio Grande do Sul, 2005

MALSCHITZKY, Nancy. **A importância da orientação de carreira na empregabilidade**. Santa Catarina, 2004.

MARTINELLI, Dante P.; ALMEIDA, Ana Paula de. **Negociação: como transformar confronto em cooperação**. São Paulo: Atlas, 1997.

MAYERHOFER, H., HARTMANN, L.C., and Herbert, A., *Career Management Issues for Flexpatriate International Staff*, **Thunderbird**

International Business Review, vol.46, setembro 2004, p. 247–266.

McCALL Jr., Morgan W.; HOLLENBECK, George P. **Desenvolvimento de Executivos Globais: as lições da experiência internacional**. São Paulo: Bookman, 2003

MENEGON, L. F. **Contratos Psicológicos como Influenciadores dos Índices de Rotatividade Voluntária em Empresas de Consultoria**. 2004. Dissertação de Mestrado em Administração. São Paulo: FEA/USP.

NUNES, L. H.; VASCONCELOS, I. F. G. de; JAUSSAUD, J. **Expatriação de Executivos**. São Paulo: Thomson Learning, 2008.

OLIVEIRA, M. C.; GUIMARÃES, V. F.; DELA COLETA, M. F. Modelo desenvolvimentista de avaliação e orientação de carreira proposto por Donald Super. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, 2006, p.11-18.

PRADO, Luiz Carlos D. Globalização: notas sobre um conceito controverso. In: SEMINÁRIO DESENVOLVIMENTO NO SÉCULO XXI, Anais IE/UFRJ, 30/8 a 1/9/2001.

RICCIO, Edson Luiz; SAKATA, Marici Gramacho. A Internacionalização da Educação Superior: Uma Pesquisa com Alunos Intercambistas Franceses e Brasileiros da FEA – Faculdade de Economia Administração e Contabilidade da USP. Disponível em <http://www.usp.br/prolam/downloads/2006_2_9.pdf> . Acesso em 05 de março de 2012.

SAMPIERI, ROBERTO HERNÁNDEZ ; COLLA DO, CARLOS FERNÁNDEZ; LUCIO, PILAR BAPTISTA. **Metodologia de pesquisa**. 3ª ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

SANCHO, A. **Introdução ao Turismo – Organização Mundial do Turismo**. São Paulo: Roca, 2001.

SCHLOSSBERG, J.; WATERS, R.; GOODMAN, P. **Counseling adults in transition: linking theory with practice**. New York : Harper & Row, 2006.

SMITH, J.J., SZABO, T.T. **The dual ladder: importance of flexibility, job content and individual temperament**. *Research Management*, p.20-23, Julho, 1977.

SUUTARI, V., Global Managers: Career Orientation, Career Tracks, Life-style Implications and Career Commitment. **Journal of Managerial Psychology**, vol.18, 2003, p. 185–207.

SUUTARI, V.; TAKA, M., Career Anchors of Managers with Global Careers, *Journal of Management Development*, vol.23, 2004, p. 833–847.

UMEDA, Guilherme Mirage, HILDEBRAND, Diogo Fajardo Nunes. **Diferenças de Opiniões sobre a Globalização entre Estudantes Universitários Alemães e Brasileiros**. vol. 2, nº.2, Jul / Dez 2005, p. 145-161 Disponível em <http://bbonline.com.br/upld/trabalhos/pdf/25_pt.pdf>. Acesso em 17 fevereiro de 2012.

VROOM, V. H. **Work and motivation**. New York: Wiley. 1964

UNWTO (United Nations World Tourism Organization), (2012d). *Tourism Highlights*. Disponível em http://www.unwto.org/facts/eng/pdf/highlights/UNWTO_Highlights10_en_HR.pdf>. Acesso em 10.03.2012.



Jorge Bittar Neto
Cláudio Sunao Saito
João Batista

MESA REDONDA



Empreendedorismo

A mesa redonda da Estudos e Negócios nasceu com a finalidade de construir uma integração das teorias estudadas no curso de Administração de Empresas com o mercado. Desde sua primeira edição, a revista tem procurado trazer os principais nomes do mercado, para discutir e analisar temas importantes que definem tais áreas do conhecimento e de habilidades. O tema da mesa redonda define o assunto da Revista. Desta forma, desde a publicação dos alunos dos colaboradores e convidados, são analisados o mesmo assunto ou correlatos. Nas edições anteriores os seguintes temas foram debatidos, O Compromisso da ESAGS é com o sucesso profissional do aluno; O perfil profissional: o que Buscam no mercado; Networking: desenvolva sua carreira profissional; Marketing Pessoal; A crise Mundial; Gestão de Relacionamento com clientes, Gestão por Competências, Varejo Bancário, Mercado de Capitais, Carreiras Internacionais e na última edição, Comportamento do Consumidor.

Regina

Boa noite a todos, mais uma vez nós reunimos, para realização da mesa redonda. Para tanto, nos vamos receber dois profissionais brilhantes, duas experiências de vida fabulosas e que vão ser, com certeza, um exemplo para todos nós.

A próxima edição da Revista Estudos e Negócios vai ter como tema o Empreendedorismo, um tema polêmico e aparentemente complexo, para quem está de fora. Acredito que para quem está envolvido, ou seja, o empreendedor, não seja tão simples também, mas de qualquer forma, o que todos nós queremos é nos espelhar nas experiências dos nossos convidados. O Sr. Jorge Bittar Neto proprietário da Helimart, uma das maiores, se não a maior empresa de taxi aéreo do Brasil e o Sr. João Batista, proprietário da Super Banca, a maior banca do Brasil.

Nossa mesa será moderada pelo nosso Prof. Cláudio Sunao Saito.

Prof. Cláudio Sunao Saito

Gostaria de agradecer a presença de todos. Nesta noite discutiremos o assunto Empreendedorismo, com as presenças do Sr. Jorge Bittar Neto proprietário da Helimart, uma das maiores empresas de taxi aéreo do Brasil e o Sr. Joao Batista, proprietário da Super Banca, a maior banca do Brasil.

O tema Empreendedorismo está muito em alta nas escolas de administração, porque é um tema importante para todos, inclusive no ABC. Eu não sou do ABC, sou de Sao Paulo e comecei a dar aulas nesta unidade em 2002. Já com a primeira turma de formandos iniciei os trabalhos de conclusão. Vocês todos sabem que o TC aqui da ESAGS é a montagem de um plano de negócios, isso é o primeiro passo para o empreendedorismo. Conversando com os alunos eu percebi uma grande dificuldade para definição do negócio. Comecei a analisar os aspectos regionais e a entender que as pessoas que nasciam no ABC eram direcionadas pelos pais, que sonhavam para os filhos um trabalho em uma grande empresa como, por exemplo, as montadoras da região, o que, durante muito tempo, dominou a mente das pessoas. Não que seja ruim, pelo contrário temos muitos alunos nessas empresas, mas o que percebemos é que cada vez mais há outros caminhos a trilhar, inclusive pelas questões econômicas mundiais. Muitas mudanças nas empresas, reduzindo níveis hierárquicos e o quadro de pessoas e, portanto, aqueles que ficam acabam acumulando funções. E os que saem fazem o que? Acredito que o caminho possível a ser seguido seja o empreendedorismo, o problema é que não estamos preparados para ele, essa é a grande questão.

Assim, iniciaremos a discussão do tema da mesa redonda com o Comandante Jorge Bittar Neto.

Jorge Bittar Neto

Em primeiro lugar eu quero agradecer a todos pela presença. Esse convite me deixou muito honrado, pois para mim, ser convidado para uma palestra sobre empreendedorismo significa que obtive êxito nos meus sonhos. Lembro-me que quando me

graduei na PUC, em 1990, sonhava em ter o meu próprio negócio.

O bom negócio é reflexo de muito trabalho e talvez até um pouco de sorte, mas para que se desenvolva é necessário você gostar do que você. Quando eu era garoto, meu pai tinha um posto de gasolina e eu era um dos frentistas. Eu sabia que se calibrasse o pneu ou se limpasse um para-brisa eu conseguiria algum dinheiro no final do dia.

Aos quatorze anos, quando eu estudava no Caetano de Campos, uma escola tradicional na época, eu já sabia o que queria; trabalhava de manhã, estudava à tarde e à noite, por volta das 19 horas, ia para o posto de combustível do meu pai para ajudá-lo a fazer o fechamento de caixa. Nunca trabalhei menos de 12 horas por dia em qualquer atividade e ainda hoje é assim. Acho que isso é uma fala comum entre os empreendedores e reflete a pura realidade, portanto, se você trabalha, se tem um pouco de sorte e faz o que gosta, já tem alguns dos ingredientes importantes para atingir o sucesso e tornar-se um empreendedor. Naquela época, comecei a abrir pequenos negócios sendo que o primeiro deles foi um auto elétrico, juntamente com um eletricista, no posto de gasolina do meu pai. Infelizmente não foi adiante, mas pude adquirir as primeiras experiências em compras e em fechar algumas ordens de serviços. Depois tive uma oficina de eletrônicos com outro sócio que conhecia a parte técnica e que, também, acabou não dando certo.

Após o auto elétrico, resolvi fazer rolos de espumas para pintar, mas acabou também não dando certo. Em 1997, abri uma chopperia no posto de gasolina do meu pai, e foi mais um aprendizado, porque percebi que nenhum negócio que quer atrair as pessoas pode ficar em uma sobre-loja, que era o meu caso.

Um amigo, que acabava de chegar da Inglaterra me convidou pra fazer um curso de piloto de helicóptero o que me trouxe uma nova oportunidade, uma nova ideia, que acabou repressada por um tempo devido às minhas responsabilidades diárias, mas consegui organizar os meus horários com a ajuda da minha irmã e eu acabei por fazer o curso de pilotagem.

Na escola de aviação existe, como forma de experimentar o curso, uma hora de in-

centivo, que você faz antes mesmo de começar o curso, fazer os exames médicos e estudar. Eu sabia que não precisaria fazer esta hora de incentivo, pois tinha certeza que iria gostar de voar. Na minha cabeça, pra você ser um aviador você tinha que servir a aeronáutica com 18 anos, mas não é bem assim e eu, aos 27 anos, entrei na escola de aviação, fiz a parte teórica, fiquei quatro meses até fazer a prova de piloto privado. Fiz a prova, passei e quando entrei como piloto comercial, comecei fazer as minhas horas de voo. Naquela época eu não tinha dinheiro, pois o posto de gasolina pagava as contas e mal dava para sobreviver. Hoje eu sei que o taxi aéreo é um negócio parecido com o posto de gasolina, que apesar de movimentar muito dinheiro tem uma margem muito pequena, pois ambos têm despesas muito altas. Quando garoto pedia brinquedos para o meu pai quando o via contando dinheiro em uma mesa cheia e ele falava “não, o papai está sem grana” e eu pensava, como era possível ele estar sem dinheiro com aquela mesa toda cheia. Então, o próximo caminhão de combustível chegava e levava tudo e ainda faltava. Com o taxi aéreo é mais ou menos a mesma coisa. Em doze anos, vi muitas empresas que abriram ao mesmo tempo que a nossa fechando, devido a este problema. Eu trouxe esta mentalidade de que o dinheiro que está lá não é meu, pois se pensasse diferente em dois meses estaria andando de Ferrari, passando todas as férias na Europa e não é bem assim. Quando estava fazendo minhas horas de voo, conheci a pessoa que tornou-se meu sócio. Ele era uma pessoa bem arrojada, que realmente me puxou para o primeiro investimento na área em que atuo hoje, que foi a aquisição do primeiro helicóptero, que hoje vale uns cem mil dólares. Na época o dólar e o real eram equivalentes, e ele me disse “porque nós não compramos um helicóptero juntos?”. Nós fomos ver o helicóptero, conversamos sobre as formas de financiamento, e resolvi tentar o financiamento dando o posto de gasolina do meu pai como garantia. Como tínhamos apenas um banco de relacionamento, pensei que seria fácil. Procurei o gerente, falei sobre a ideia, e a resposta foi “não, o banco não faz financiamento de aeronaves”.

Hoje, atuando no ramo, reconheço as dificuldades de financiar um helicóptero, mas na época a ignorância do fato me fez persistir, pois

se eu soubesse teria desistido. Enfim consegui um banco que me abriu uma linha de financiamento.

No dia em que fomos ver o helicóptero, nos já demos um cheque de sinal, sem ter o dinheiro para sanar a dívida e foi assim que a Helimarte começou. Portanto, a segunda parte do meu curso de piloto comercial, fiz no helicóptero próprio e tive como primeiro trabalho uma locação na época do carnaval de 1999. Na minha opinião eu mal sabia voar, mas já tinha a carteira de piloto privado e levei um repórter para fazer uma cobertura aérea do trânsito na cidade de São Paulo e nas estradas. Tinha que tomar cuidado para não me perder, era muito fácil perder a localização, já que não tinha tanta experiência, mas foi assim que aprendi a voar. Depois desse free-lance, conseguimos um contrato com uma emissora de rádio de São Paulo, para a qual voava todos os dias, por uma hora nas manhãs, e em seguida, outra emissora de rádio que cobria o trânsito nas tardes. A rede de relacionamento foi crescendo, a pessoa que fazia o seguro me indicou como piloto para um helicóptero particular que, aliás, foi meu primeiro emprego na aviação. Cumpria com nossos contratos e, no tempo livre, tinha um patrão, chamado Pedro Hers, dono da Livraria Cultura. Ele tinha um helicóptero para passeio nos finais de semana, era um dos seus hobbies, e me ofereceu um contrato, ele era amigo de um colunista da Rádio CBN e disse que patrocinaria o amigo com seu helicóptero. Ofereci para ele trabalhar com o meu helicóptero, assim não desgastaria o dele e, ainda, estaria me ajudando. Assim, assinei o terceiro contrato, e a empresa foi crescendo. Atualmente temos 12 helicópteros e 4 aviões de frota própria o que é muito raro, pois normalmente as pessoas sublocam suas aeronaves no taxi aéreo.

Em 2003, fiquei sozinho na empresa, tinha um helicóptero de porte médio pra quatro passageiros. Comprei os 50% do meu sócio e de 2003 em diante nós realmente conseguimos crescer, gosto de reforçar ainda que sócio é bom mas no meu caso nunca deu muito certo, talvez incompatibilidade, pois todas as experiências de sociedade que tive não foram boas. Uma coisa curiosa foi que fiquei com o Pedro Herz de 2000 até 2004, quando ele me ofereceu seu helicóptero, ele parcelou em algumas vezes, bem na época que o dólar estava baixando. Logo em seguida, em 2005, eu trabalhei

para outro empresário, que possuía um helicóptero que eu ainda não tinha na frota. Passado um ano e como ele voava pouco, acabou me oferecendo o helicóptero e, novamente em parcelas, comprei. Ofereceu-me um valor de parcela, eu aceitei e então me ajudou com o crédito. Para ser empreendedor, não pode fazer muitas contas, me desculpe o professor de finanças. Quando paguei a última parcela a primeira pessoa para quem liguei foi pra ele e o agradei pela oportunidade, pois só a partir daí, provei a minha condição de crédito e passei para uma alçada maior.

Prof. Cláudio Sunao Saito

Obrigado por nos proporcionar parte da sua experiência, vamos continuar conversando, agora com o João Batista, formado em biblioteconomia e proprietário da super banca, a maior banca do Brasil, com 20 anos de mercado. Sua banca oferece uma gama diversificada de serviços, além de jornais e revistas, então vamos pedir ao João contar um pouquinho sobre a história da Super Banca.

João Batista

Boa noite, obrigado pelo convite. Gostaria, na verdade que fosse o maior banco do Brasil, mas é a Banca, sou jornaleiro e o meu início foi parecido com o amigo do Jorge, o André, porque também vivi em Londres, tenho dupla cidadania, italiana e brasileira. Resolvi, muito tardiamente na minha vida, aos trinta e tantos anos lavar louça em Londres, porque é só isso que sobra pra nós em Londres. Chegando a Londres fui trabalhar em um hotel, trabalhei em cafeterias e à noite recolhia lixo na união de bancos suíços que era um conglomerado de bancos na Inglaterra. A minha jornada na Inglaterra era das 6h30 até umas 18h ou 19h todos os dias. Após este horário e até às 23h recolhia lixo na união dos bancos suíços. Nos quase 3 anos de Inglaterra eu consegui guardar 7 mil dólares, trabalhando dia e noite, mas isso não me assustava, pois em casa, com 8 irmãos e minha mãe sem empregada, cada um fazia uma tarefa. Meu pai faleceu quando eu estava em Londres, nem deu para voltar para o funeral, porque foi do coração e muito rápido. Quando eu voltei, foi na verdade pra ajudar minha mãe que estava doente

e para descansar de Londres. Após o falecimento da minha mãe, pensei em seguir a carreira do meu pai e me tornar açougueiro, mas acabei desistindo. Então, aos 32 anos, me encontrava desempregado mas com 7 mil dólares no bolso, o que na época era muita coisa e me perguntava, e agora o que vou fazer da minha vida? Eu tenho um irmão que trabalhava, na época, no marketing da editora abril e me indicou para trabalhar como garçom em um Buffet que começou com pequenos coquetéis para as revistas da editora abril e hoje se tornou um dos mais caros serviços de São Paulo, o Buffet Charlô. Eu nunca trabalhei como garçom, mas meu irmão me garantiu ser fácil e como eu sempre fui muito habilidoso e adoro servir, lá fui eu trabalhar de garçom. Um dos meus irmãos, que é jornalista esportivo e fez quatro copas do mundo, me ajudava a servir aos domingos, na banca de jornal, mas servir colocando o jornal dentro da sacolinha não é servir o cliente, pois ele não conseguia encarar o cliente com naturalidade, embora tenha muita vivência e rodado o mundo. As pessoas acham que é fácil você encarar alguém e falar “um bom dia, como vai”, por que este é um costume com os amigos mais próximos, mas quebrar o gelo no dia a dia com o cliente é complicado. Enquanto trabalhava no Buffet Charlô, comecei a pensar na possibilidade da banca de jornal apesar da ideia que tinha, à época, de jornaleiro, como sendo um senhor aposentado, fim de carreira, lá sentadinho na banquinha, o dia todo conversando com os outros aposentados. Mas meu irmão me incentivou, dizendo que era rentável e que era um bom ramo de negócio. Estou fazendo hoje vinte anos de jornaleiro e no mesmo lugar onde tenho minha loja, com os sete mil dólares comecei a banca de jornal. Meu irmão que trabalhava com marketing e revistas, me alertava para comprar uma banca bem localizada, mas os meus sete mil dólares não dava para isso, pois uma banca boa e bem localizada como aquelas da Paulista, valem uns dois ou três milhões. Eu comecei uma banca perto da minha casa; era uma banca de lata com 2 metros quadrados, com 1 metro de largura e 2 metros de comprimento.

Mas empreendedor não sossega e eu não parava, se eu ficasse parado ficaria louco. Fiz cursos oferecidos pela editora Abril e, em um destes cursos, eles garantiam que se você tirasse o

pó, fosse organizado e gentil e não relaxasse na sua banca, teria um crescimento de 30%. A ideia é que, a cada ação deste tipo você cresce 30% e de trinta em trinta, você chegará lá. Até hoje eu faço isso na minha loja, onde tenho quase cinquenta funcionários, uma filial da Padaria Brasileira que é aqui do ABC, da qual sou a melhor franquia. E o que transformou a minha banca na maior do Brasil, - também fisicamente grande -, foi a minha experiência, o meu prazer em servir, a minha formação em Biblioteconomia, que me ajudou com a organização e a forma de exposição dos produtos e os cursos oferecidos pela editora Abril. Hoje, existem vários segmentos dentro da loja, por isso se chama Super Banca. Temos papelaria, revelação digital, um super café, livros, revistas importadas, presentes e etc.,

Vou ser breve aqui, mas era isso que eu queria passar para vocês, muito obrigada.

Prof. Saito

Acabamos de ouvir as experiências de dois empreendedores e muitas das perguntas que eu tinha pensado eles já responderam nas suas apresentações. Por exemplo, sobre a falta de capital, sobre as dificuldades, se pensaram em desistir e se gostam do que fazem. Em síntese, deu para perceber, principalmente nessa questão de dificuldades, que o empreendedor não desiste fácil. Considerem os dois casos aqui apresentados, que confirmam a teoria acadêmica de que muitas empresas que são grandes hoje, não começaram com uma grande e única ideia, mas sim, que são consequência de muita insistência e, como os dois disseram, às vezes de sorte também. Eu trabalhei no SEBRAE e a história deles é exatamente o que eu ouvia lá. Haviam pessoas que pegavam todo o dinheiro que entrava a mais e investiam em cachorro quente, depois em máquina de fralda e hoje eu falo para os meus alunos, você pega todo o seu dinheiro e investe em uma máquina de fralda; vai trabalhar no quintal, faz um monte de fralda, mas não pensa que terá que vender depois disso? Portanto, você não pode se meter a fazer as coisas sem saber, pois contar com a sorte é complicado.

Hoje, na academia, fala-se muito sobre competência e habilidades e eu gostaria de saber,

na opinião de vocês, quais são as competências e habilidades que o empreendedor da atualidade deve ter?

Jorge Bittar Neto

A primeira coisa que você tem que levar em consideração é não fazer o que não gosta, pois do contrário esse seria o primeiro passo para o erro. Se não gosta de alguma coisa e isso tá dando dinheiro, não entre nisso porque, na minha opinião, vai dar errado. Claro que as experiências ruins ajudam a aprender e eu pude aprender com os meus erros. Alguns negócios, como o da máquina da fralda e outros, já têm rótulo de fracasso, não dá para ser mais um, você tem que ser exclusivo. A importância dos contatos, pois se você vai para vender alguma coisa, tem que ter contato. Quando meus pilotos falam que estão cansados de voar, eu digo: “Para mim é um passeio, uma distração”. É muito diferente do piloto de avião, pois o piloto de helicóptero leva o passageiro até dentro de casa, no quintal, já o avião fica no aeroporto. Conversei muito com o Pedro Herz, ele voava só aos finais de semana e ficávamos muito tempo conversando sobre as empresas, os investimentos, as mídias corretas. Para ser um empreendedor tem que aproveitar os momentos de contato com a informação, porque a informação é tudo. Um exemplo é saber os porquês da utilização do helicóptero. A hora avulsa não possui vantagem, e dependendo da demanda do cliente eu oferecia um pacote de vinte horas na frente. Essa busca contínua para perceber a necessidade do cliente é muito importante, é o que chamamos de feedback. Voltando a nossa pergunta, acho que tem que fazer o que gosta, porque fazendo o que você gosta, vai se interessar em saber o que o cliente está pensando e aí vem o crescimento, você observa melhor os nichos de mercado.

João Batista

A base do empreendedorismo é ter equilíbrio, que é o mais difícil e o que seria o equilíbrio no meu ponto de vista? Não adianta querer ser um bom administrador, ficar dentro do escritório, ser bom em números, se nas vendas ou no marketing deixa muito a desejar. Na área onde

atuo principalmente, você tem que ser bom em vendas, RH, tem que estar preparado para tudo. Na minha loja, tenho duas franquias, eu não queria franquias, pois achava que não estava preparado para isto. Administro a minha loja hoje com cinquenta funcionários, sendo que a minha esposa cuida do RH. Eu olho hoje a minha administração e só de bater o olho, com a vivência, sabemos onde esta o problema, onde está errado e onde esta certo. Acho que o problema de hoje, para a abertura de um negócio, pode ser facilmente exemplificado com a seguinte situação: quando estou andando de carro e olho para a rua e vejo uma loja na qual tem aquele objeto, aquele que eu estava procurando há muito tempo e, simplesmente, duas quadras depois já não me lembro mais e amanhã, se eu precisar daquele produto, já não saberei mais onde encontrar, de tanta informação e de tanta porta disponível. Por isso me pergunto, “Será que se eu montasse hoje a minha barraquinha na rua, de vinte anos atrás, chegaria onde eu estou?” e eu acho que não chegaria.

Prof. Saito

Antes de encerrarmos a segunda parte, vou abrir espaço para as perguntas.



Plateia (Convidada)

Eu trabalho em uma empresa familiar há vinte anos e observando o resultado positivo do negócio, tenho o sonho de abrir meu próprio negócio, mas se analisarmos casos mais próximos, como o meu noivo, que comprou um carro e está fazendo fretes e no primeiro mês ficou negativo em R\$500,00, no segundo mês R\$400,00 e assim por diante, até que no sexto mês o resultado foi R\$200,00, nessa hora você se pergunta: ‘Será que eu devo continuar?’, essa é a pergunta que eu tenho a fazer para vocês. Mesmo quando os resultados estão diminuindo, devo continuar, e pensar que daqui a dois meses vai melhorar e sei que vou conseguir? Esse é meu maior medo como empreendedora. O que vocês diriam sobre isso?

Jorge Bittar Neto

Seguindo o seu exemplo você observa que o negócio já esta melhorando, começou com quinhentos, agora duzentos, se observar um gráfico está bom, vai chegar lá, mas não pode desistir logo no começo não, você tem que estar preparada sempre. Com um capital de giro para o começo, depois com responsabilidade aumentar o seu negócio. Hoje a Helimart tem mais de cinquenta funcionários, 16 aeronaves e ainda passamos por apertos, tendo que captar recursos e as contas nem sempre fecham. Você escuta alguns conselhos para ir em frente e outros para tomar cuidado, então tem que saber ouvir, analisar números, pois ser empreendedor é sair da zona de conforto. “Vou ser empregado o resto da minha vida” e em minha opinião ser empregado o resto da vida é ter uma empresa com um cliente só. Seria o fim, hoje eu tenho uma carteira de clientes e ser funcionário de uma empresa e ter um patrão é depender de um único cliente. Se tivesse apenas um contrato ficaria desesperado, é o sangue de empreendedor, mas há pessoas felizes assim

João Batista

Você deve estar sempre inquieto. Por exemplo, no caso do seu noivo você não pode perguntar por que a rentabilidade dele não está legal. Porque os prejuízos estão baixando pouco,

não esta baixando muito mais. Está caindo, então o que você tem que fazer, tem que ocupar todos os espaços, alterar os roteiros, tem que deixar positivo, tem que tentar achar um agregado no caminho. No caso do seu noivo, ele tem que fazer várias entregas em um único percurso, chamar a atenção, agregar para algum outro serviço no itinerário dele, para reduzir o custo, virar o jogo. Com ajuda, muitas vezes você encontra a solução, tem de buscar informações com alguém do ramo. Às vezes a solução esta na sua frente, e você não enxerga.

No início tem que vibrar, tem que acreditar, não pode desanimar, se aquele negócio é tudo o que você queria. Todos acham que quando se tem o próprio negócio vai se chegar em casa com uma sacola de dinheiro, ninguém monta um negócio achando que não vai dar certo, que vai ser um fracasso. Acho que o mais difícil é tomar coragem e começar. Acho que se estabelecer é a coisa mais difícil, porque para arrumar um ponto, arrumar um fiador, valorizar o seu ponto e organizar o seu capital, portanto, você já terá passado pelo mais difícil, agora você tem que acreditar, pois se você não acreditar que vai dar para ajustar vai quebrar o negócio.

Plateia (Prof. Fabrício Reis)



Fabrício Reis

O que vimos aqui até agora, nos faz perceber o orgulho em cada resultado e o envolvimento pessoal em todas as ações de seus projetos, dificultando as ações racionais, Vocês acham que a paixão pelo negócio, pode cegá-los na tomada de decisão?

Jorge Bittar Neto

Essa é uma pergunta importante. Eu acredito que pode, pois existe um limite, uma linha muito tênue, pois se você se esquecer dos números e olhar com paixão, você pegará o caminho errado. Também, o seu negócio poderá enganá-lo, por exemplo, no meu negócio, temos meses em que não gastamos nada com manutenção, então é um gasto sazonal. Posso trocar uma turbina e terei um pico de gastos, portanto, você deve ter a visão do todo em seu negócio. Estamos dentro de um liquidificador, às vezes não vemos coisas que lá na frente se tornam pedadinhas, então, mesmo a paixão pelo que faz, a paixão por negociar, ou a de querer superar a concorrência pode lhe derrubar.

João Batista

Antigamente, olhava meus amigos também comerciantes que durante os feriados, não abriam seus comércios e sempre pensava se eu tinha que abrir, por exemplo, na sexta feira santa. Eu vendo notícia, sou jornalista, a notícia está lá todos os dias, às vezes abrimos às sete da manhã e o cliente já esta na porta, desde as seis, reclamando do horário de abertura. Temos que lembrar que no início, mesmo querendo sair com a sacola cheia de dinheiro, não podemos nos deixar levar, pois no início é tudo um sonho. Vivo me perguntando se amanhã ou depois eu tiver que começar de novo, eu chegaria onde estou hoje e acredito que não, mas se alguém me perguntasse se gostaria de começar uma carrocinha de hot dog na esquina, eu começaria; eu adoraria, eu adoro servir. Há uma barraquinha de hot dog em Porto Alegre com seis funcionários e com fila de espera. Mas vocês sabem que hot dog é esse? É aquele do carrinho brilhando, do avental limpo, de chapuzinho, com higiene, é o hot dog que é o sonho de todos. Ter um negócio próprio não quer dizer

ficar sentado atrás de uma mesa, nunca vivi assim, até hoje toco o meu negocio sozinho e sei quantos fornecedores tenho para pagar e quanto dinheiro tenho no banco.

Jorge Bittar Neto

Teve uma época em que eu quis realmente alavancar o negócio e colocamos uma propaganda de voo panorâmico no metrô, essa foi uma experiência muito interessante e demos àquela pessoa que anda de metrô a percepção de que alugar um helicóptero não é tão caro assim, parcelamos em três vezes no cartão, um voo panorâmico. Ligo certa vez um homem questionando se não tínhamos cometido um engano, pois oferecemos a quem anda de metro e que paga com passe, um passeio de helicóptero. Respondemos: "Nós estamos dando chance às pessoas de se aproximar de um produto dito para milionário". Tivemos muito sucesso, os negócios requerem imaginação, particularmente nunca vi nenhuma empresa de taxi aéreo colocar propaganda no metrô, foi inédito.

Plateia (Jane Maria de Oliveira - 7º ciclo)

Vejo que uma das grandes dificuldades do empreendedor hoje é a inovação, e eu gostaria de saber como você vê o futuro das



Jane Maria de Oliveira

banças de jornal? Havia uma banca de jornal em São Caetano que ficava aberta 24h, hoje reduziu o horário, e está cada vez menor, não consegue inovar.

João Batista

Voltando ao curso da editora Abril, eles me ajudaram muito a ter visão, o que combina com jornal e com revistas. Um café, então se havia uma padaria na frente da minha banca, porque não ter o café dentro da banca? Todas essas idéias não cabiam na banca, então o que eu fiz foi alugar o salão em uma área comercial, e colocar todas as minhas idéias dentro. Hoje, minha banca possui dois mil metros quadrados, com estacionamento. Foi tudo uma grande jogada, e como eu acabei conhecendo e criando uma grande afinidade com proprietário das franquias da Brasileira, acabei ganhando a franquia, tudo acontece como tem que acontecer, meus irmãos não deram certo, mas eu consegui. Para a Editora Abril, minha banca se tornou exemplo.

Plateia (Willian Schmidt Giusti - 7º ciclo)

Como as relações pessoais contruídas ao longo do tempo influenciam o sucesso do empreendedor? Como manter essas relações?



Willian Schmidt Giusti

Jorge Bittar Neto

O Pinguim, meu ex-sócio, parou logo na primeira fase. Ele entrou na minha vida só para me levar para a aviação, pois não passou já na primeira prova, fez uma ou duas horas de voo e parou por ai. Portanto, eu acho que nós temos o livre arbítrio e as coisas vão acontecendo na nossa vida, por destino. Eu ficava angustiado no posto de gasolina, porque não conseguia ver como ampliar o negócio e acho que aparecem situações na vida gente dando sinais, talvez o empreendedor acredite nesses sinais; temos que acreditar nesses sinais. O entendimento dos sinais que surgem, às vezes ficam para traz e você percebe outros e por ai vai, mas o importante é estar sempre atento a quem esta tentando mostrar o caminho.

João Batista

Procuo me lembrar das origens de vinte anos atrás. Lembro-me das pessoas que me ajudaram naquele começo, como por exemplo, a dona Iracema que ainda tem a banca na praça do Carmo. A minha banca crescia tanto no começo que me faltavam revistas e ela me ajudou muito. Isso acontece porque a Abril fornece as revistas baseado no histórico de vendas, é como um empréstimo. Hoje em dia é a dona Iracema que vem à minha loja e pergunta se eu tenho a coleção da revista tal, porque tem mais encomenda do que recebe na banca dela. Tenho gratidão por essa senhora, porque ela me ajudou muito no começo e não me esquecerei. Houve uma época em que fui considerado um mito no ramo de revistas. O que vale é sempre lembrar do começo onde as coisas não eram tão fáceis e, também, lembrar das pessoas que ajudaram, isso também traz recompensas.

Jorge Bittar Neto

Agradeço o convite, me lembro de quando eu estava do lado de lá e quero que todos vocês um dia possam ter a oportunidade que nós temos hoje. Quero agradecer a toda a equipe por transmitir essa mensagem aos que são e serão empreendedores. Agradecer a Deus pelas oportunidades, à minha família e à minha equipe. Muito obrigado a todos.

João Batista

Agradeço o convite, não sou do ramo, mas graças a Deus o curso de bibliotecário me ajudou muito, me ajudou pelo menos a colocar os títulos em ordem, e hoje sou um jornalista, com formação e contar para vocês a minha historia foi muito gratificante. Muito Obrigado!

Regina

Encerro agradecendo a presença de todos; este foi um evento rico em experiências e pudemos perceber que a sorte apareceu porque eles trabalharam, o que reforça a frase de um grande empreendedor "quanto mais trabalho, mais sorte eu tenho".



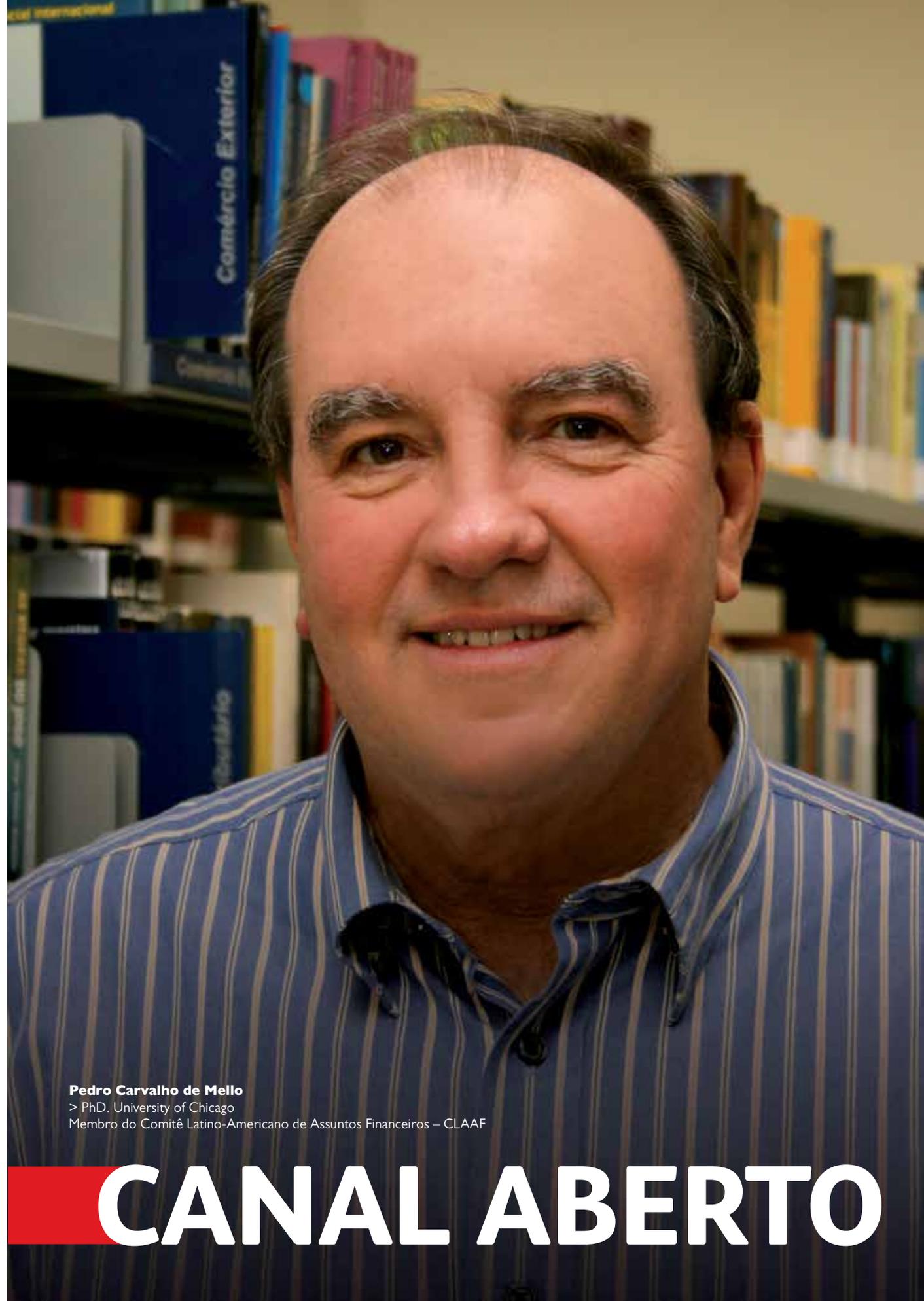
Sr. João Batista, proprietário da Super Banca, a maior banca do Brasil.

“A base do empreendedorismo é ter equilíbrio, que é o mais difícil e o que seria o equilíbrio no meu ponto de vista? Não adianta querer ser um bom administrador, ficar dentro do escritório, ser bom em números, se nas vendas ou no marketing deixa muito a desejar”

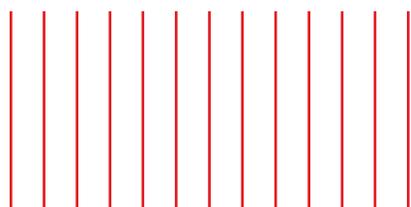


Sr. Jorge Bittar Neto, proprietário da Helimart, uma das maiores empresas de taxi aéreo do Brasil

“A primeira coisa que você tem que levar em consideração é não fazer o que não gosta, pois do contrário esse seria o primeiro passo para o erro. Se não gosta de alguma coisa e isso tá dando dinheiro, não entre nisso porque, na minha opinião, vai dar errado.”



Pedro Carvalho de Mello
> PhD. University of Chicago
Membro do Comitê Latino-Americano de Assuntos Financeiros – CLAAF



Repensando as Políticas Monetária, Regulatória e Financeira no Contexto da Crise Global

Pedro Carvalho de Mello
Professor da Esags e membro fundador da Claaf

Entre os dias 19 e 23 de Maio de 2012, os membros da Claaf (Comitê Latino Americano de Assuntos Financeiros) promoveram um encontro em Washington, com a presença desse autor, para avaliar as políticas monetária, regulatória e financeira no contexto da Crise Global. A Declaração do Claaf foi apresentada no final desse Encontro. Vamos apresentar, neste artigo, o teor da Declaração Claaf No. 26, de 23 de Maio de 2012, com as recomendações surgidas no contexto atual, em que nossa economia passa por uma fase mais delicada.

1 - Os Fundamentos da América Latina, embora fortes, se enfraqueceram

Contrariamente ao que aconteceu antes do colapso do *Lehman Brothers* em 2008, os fundamentos macroeconômicos da maior parte dos países da América Latina estão consideravelmente mais fracos. Os superávits das contas de Transações Correntes desapareceram em muitos países, e os balanços fiscais se deterioraram bastante.

De acordo com o mais recente *World Economic Outlook* do FMI, o agregado das contas correntes dos balanços dos países da região mostrou um superávit de 1,6% do PIB em 2006, comparado com um déficit de 1,2% do PIB em 2011. O déficit fiscal aumentou de 1,3% do PIB em 2006 para 2,6% do PIB em 2011.

2 - Influxos de Capital e Liquidez

A despeito dos fundamentos mais fracos, a América Latina continua a receber influxos de capital. Essas entradas de recursos podem alimentar, por elas mesmas, a formação de bolhas de preços de ativos, como se fossem efeitos de manada.

Entretanto, um argumento mais fundamental do que o “efeito manada” é que os grandes influxos de capital criam a percepção que os ativos sejam facilmente negociáveis e, portanto, mais líquidos, representando uma fonte adicional de apreciação do preço dos ativos. A liquidez, no entanto, está no olhar de quem possui o ativo. Ela pode rapidamente encolher, por exemplo, em face de uma crise financeira no resto do mundo.

O ambiente externo continua a estar num estado de instabilidade. Não se pode descartar a repetição de um cenário tipo *Lehman*, ou mesmo um resultado ainda pior. Assuntos tais como problemas sistêmicos bancários, não sustentabilidade das dívidas públicas, perspectivas de um fraco crescimento econômico ou mesmo uma depressão mais severa nas economias avançadas são fatores que podem desatar uma significativa instabilidade no mercado internacional de capitais.

3 - Taxas de Juros e Ativos Tóxicos

Mesmo que não se materialize uma crise financeira de grande escala, a persistência de um longo período de taxas de juros extremamente baixas (livres de risco) nos países desenvolvidos pode criar novos riscos, ou a exacerbar riscos existentes.

Primeiro, as taxas de juros “livres de risco” sustentáveis podem conduzir a uma significativa subavaliação dos riscos enfrentados por instituições financeiras que estejam relativamente sólidas.

Em particular, muito embora as baixas taxas de juros possam ajudar os bancos sub-capitalizados, ou aqueles que ainda mantêm grandes volumes de “ativos tóxicos” em seus demonstrativos financeiros, elas podem induzir que haja uma tomada excessiva de risco (porém não necessariamente irracional) por parte de instituições que estejam com uma saúde financeira relativamente boa.

Desse modo, o Comitê acredita que o problema dos “ativos tóxicos” deva ser ativamente enfrentado, uma vez que uma política geral para promover baixas taxas de juros durante um longo período de tempo pode terminar plantando as sementes de futuros problemas no segmento correntemente saudável do sistema financeiro.

Segundo, a perspectiva de um período continuado com baixas taxas de juros “livres de risco” pode distorcer significativamente as percepções sobre a sustentabilidade da dívida pública. Com taxas de juros “livres de risco” em níveis de, por exemplo, 1% por ano para debêntures de 10 anos de vencimento, mesmo um *spread* muito alto de risco de 500 “pontos básicos” pode causar um custo de financiamento (de 6% numa base anual) aparentemente consistente com os indicadores de participação da Dívida no PIB em muitas economias avançadas.

Porém fica claro, desse exemplo, que mesmo pequenos aumentos das taxas “livres de risco” podem rapidamente conduzir a situações de posições insustentáveis de endividamento. As preocupações quanto à sustentabilidade podem, facilmente, se traduzir numa “seca” de liquidez.

O Comitê acredita que a liquidez é essencial. A América Latina necessita ficar alerta quanto à possível deterioração do ambiente externo e construir defesas em suas políticas econômicas.

4 - A Política monetária no contexto da Crise: o que aprendemos?

A primeira lição que se pode extrair ao observar a resposta dos bancos centrais à crise financeira global é quanto a importância da função do “emprestador de última instância”. Os principais bancos centrais nas economias avançadas se apoiam na sua habilidade de emitir moeda forte (*hard currency*) com a finalidade de prover liquidez de maneira crível.

Em contraste, os governos da América Latina não emitem ativos em moeda forte e, portanto, não podem prover os seus sistemas financeiros com ativos verdadeiramente seguros. Dessa maneira, necessita-se desenvolver (e isso já acontece) instrumentos financeiros alternativos.

Em particular, a recente experiência da região aponta para a importância de se contar com um grande estoque de reservas internacionais e de se impor requisitos de liquidez para bancos (sob a forma de uma fração dos passivos de curto prazo) que investem em ativos de alta qualidade em moeda estrangeira.

O Comitê recomenda que se mantenham níveis elevados de liquidez externa em moedas fortes tanto no âmbito dos bancos centrais quanto no dos sistemas financeiros.

5 - A Facilidade “Flexible Credit Line” do FMI

As políticas domésticas para fortalecer a capacidade dos bancos centrais de atuar efetivamente como um “emprestador de última instância” devem ser complementadas pelo uso de instrumentos internacionais existentes, desenhados para fortalecer a liquidez no âmbito dos bancos centrais.

O Comitê recomenda que os países da região se aproveitem da facilidade *Flexible Credit Line (FCL)* oferecida pelo FMI, que permite aos países que preenchem as condições de estabilidade macroeconômica e financeira que se pré-qualifiquem e tenham acesso imediato a essa linha em tempos de necessidade urgente.

No momento, somente o México e a Colômbia se aproveitaram dessa facilidade. Outros países expressaram relutância para solicitar acesso à facilidade FCL. Dado que muitos países da região, como por exemplo o Brasil, preenchem nesse momento os critérios para se qualificarem, o Comitê acredita que os países que se qualificam devam aplicar para essa fonte contingente de liquidez.

6 - Política de “Metas da Inflação” e “Hiato do Produto”

A segunda lição é sobre a importância para os bancos centrais de terem uma política mais explícita de metas de inflação. Muito embora os bancos centrais atuem em intervenções no câmbio, essas operações não estão contempladas no quadro anunciado de política monetária. Ao bem da verdade, estabelecer uma meta de inflação, por si só, não elimina a ocorrência de uma alta volatilidade no câmbio e na inflação.

O Comitê recomenda que a meta de inflação seja explicitamente complementada com a intervenção no câmbio como uma maneira de se ancorar o sistema.

Um tema diferente está relacionado à crescente popularidade da tese que os bancos

centrais devam adotar uma função objetiva que inclua o “hiato do produto” (*output gap*).

Adicionar o “hiato do produto” ao objetivo da política monetária, no entanto, acaba por ignorar os problemas de política discricionária. O Comitê acredita que, na América Latina, uma modificação no quadro da política monetária de acordo com essa tese pode ser perigosa e re-introduzir um viés inflacionário, dado o histórico inflacionário da região.

7 - Linhas de Financiamento do Comércio Internacional

A terceira lição é sobre a importância das finanças do comércio internacional como um canal de transmissão. A experiência da Região logo após o colapso do Banco Lehman mostrou que a súbita parada das linhas de financiamento do comércio exterior revelou-se um canal crítico de transmissão da crise financeira externa para a atividade econômica doméstica.

Muito embora naquela ocasião fossem adotadas algumas iniciativas *ad hoc* para estabilizar e reconstituir as linhas de crédito do comércio exterior, desde então nenhum mecanismo permanente foi adotado para lidar com problemas futuros potenciais dessa natureza. Proteger o financiamento do comércio exterior implica proteger um componente central do sistema internacional de pagamentos.

Dessa maneira, o Comitê acredita que a comunidade internacional deva estabelecer instrumentos para o setor privado (possivelmente com acesso pré-qualificado e automático) a fim de proteger a estabilidade do financiamento ao comércio exterior.

8 – Comitê da Basileia e Risco de Liquidez

Anteriormente à crise financeira global de 2008-2009, o “Comitê da Basileia” (*Basel Committee on Banking Supervision-BCBS*) não se manifestava com respeito ao assunto do risco de liquidez (Basileia I e II), precisamente o elemento central de risco durante a crise.

O reconhecimento desse problema levou o BCBS a fazer recomendações sobre os parâmetros de liquidez que os bancos devam observar¹.

A despeito dos detalhes e maneiras de computar os indicadores recomendados, o assunto principal é o foco do BCBS no que é definido como liquidez de alta qualidade (*high-quality liquidity*). De acordo com o BCBS, os ativos com a mais alta qualidade de liquidez incluem: dinheiro a vista, reservas do banco central que possam ser disponíveis em tempos de stress, títulos (*claims*) do governo e do banco central (ou por eles garantidos), assim como os títulos (*claims*) do FMI, BIS e bancos multilaterais de desenvolvimento.

As posições de ativo dos bancos na América Latina parecem cumprir as recomendações do BCBS, pois em vários países os bancos carregam uma grande parcela de papéis governamentais e do banco central em seus ativos (isto é particularmente importante no Brasil, Argentina e Venezuela).

Todavia, como discutido anteriormente, a inclusão de títulos governamentais como sendo “ativos de alta qualidade” criam uma falsa sensação de segurança quanto à estabilidade financeira.

O Comitê recomenda que o BCBS defina liquidez, para propósitos bancários, como sendo composta por ativos verdadeiramente seguros. Em diversos países os títulos governamentais não entram nessa categoria.

9 - Considerações Finais

Voltando o foco para o Brasil, gostaríamos de acrescentar ao texto da Declaração no. 26 da Claaf três observações que julgamos pertinentes.

Primeiro, a história econômica do Brasil mostra que, ao longo dos séculos, sempre fomos fortemente ligados ao mercado internacional de *commodities*. A taxa de câmbio e as reservas cambiais sempre jogaram um papel muito importante. Economias baseadas em recursos naturais, e exportadoras de *commodities* agrícolas e minerais, estão sempre sujeitas a ciclos de alta e de baixa do preço dos produtos que exportam.

Nos últimos anos, o Brasil passou por uma fase de grande ingresso de dólares, que sobre apreciou a taxa de câmbio Real/Dólar. O País passou a enfrentar com mais agudez os três

riscos cambiais clássicos: risco de “tradução”, risco de “transação” e risco “operacional”. Esse terceiro risco (que é o mais complicado) está ligado ao intenso processo de incorporar importáveis nas diversas fases da cadeia de produção da maior parte dos produtos industriais fabricados no País.

Com uma eventual falta de câmbio, a crise pode se tornar severa. Daí porque faz sentido se incorporar as reservas cambiais no âmbito das metas de inflação.

O segundo assunto está ligado à qualidade de “livre de risco” dos títulos emitidos pelo Governo e pelo Banco Central. Embora o uso de títulos governamentais na composição de ativos bancários para fins de Basileia III possa criar abusos, o caso do Brasil está à parte, pois existe uma tradição de seriedade e consistência em se respeitar os contratos e solvência desses títulos.

Finalmente, o terceiro tema é o da arquitetura organizacional dos grandes bancos e instituições financeiras. As políticas de macro regulação prudencial ficam “capengas” caso não se criem incentivos corretos no âmbito dessas instituições, alinhando os objetivos dos operadores aos da política regulatória².

A comunidade internacional começa a olhar com ansiedade as medidas e as ações de política econômica do Brasil, por isso é muito importante manter consistência e credibilidade na atuação econômica. Essa é a maior garantia para se manter e mesmo ampliar a liquidez.

1 - O BCBS recomenda uma avaliação contínua de dois indicadores: (a) o índice de cobertura da liquidez (*liquidity coverage ratio*), definido como o estoque de ativos de alta liquidez como proporção dos fluxos líquidos de caixa num período de 30 dias sob um cenário agudo de stress; e (b) um indicador de financiamento líquido estável (*net stable funding ratio*), definido como a quantidade disponível de financiamento estável como proporção da quantidade requerida de financiamento estável. A recomendação específica é que esses dois indicadores devam ser maiores que 100 por cento.

2 - Esse tema será centro de uma próxima discussão na Claaf, e voltaremos a ele num próximo artigo.

Normas para formatação dos artigos

- > **Publicação de artigos sobre administração e áreas correlatas.**
- > **Os artigos assinados são de responsabilidade exclusiva do(s) autor(es).**
- > **Os artigos deverão ser encaminhados para a Coordenação Editorial com as seguintes características:**

Formatação:

- > Folha: A4 (29,7 x 21 cm)
- > Editor de texto: Word.

Margens:

- > Superior: 3 cm;
- > Inferior: 2 cm;
- > Esquerda: 3 cm;
- > Direita: 2 cm.

Fonte:

- > Times New Roman, tamanho 12.

Parágrafo:

- > Espaçamento entre linhas: 1,5; alinhamento justificado; recuo especial da primeira linha: 1,25.

Texto: a primeira página do artigo deve conter:

- > Título em maiúsculas e negrito;
- > Resumo em português, com cerca de 100 a 250 palavras, em único parágrafo, justificado, contendo campo de estudo, objetivo, método, resultado e conclusões;
- > Cinco palavras-chave, alinhamento à esquerda, em português;
- > Em seguida, deve ser iniciado o texto do artigo.

Referências:

- > Apenas as citadas no texto. As referências bibliográficas completas deverão ser apresentadas em ordem alfabética no final do texto, de acordo com as normas da ABNT (NBR-6023).

Ilustrações, gráficos e tabelas:

- > Devem apresentar título e fonte.
- > A fonte deve constar na lista de referência bibliográfica.

Formas de envio:

CD ROM ou via e-mail para o endereço alexandre.almeida@strong.com.br
Outras normas para consulta: ABNT - NBR 6022, NBR 6028, NBR 10520.

Exemplos:

Livro

RODRIGUES, R. Administração de empresas: conceitos. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2001. 194p.

Capítulo de livro

RODRIGUES, Sandro. Ontologia existencial e filosofia da existência. In: ROVIGHI, Sofia Vanni. História da filosofia contemporânea: do século XIX à neoescolástica. Tradução por Ana Pareschi Capovilla. São Paulo: Loyola, 1999. cap. 15, p. 397-412.

Artigo de revista

ZOELLICK, R. B. Uma política externa republicana. Política Externa, São Paulo, v. 10, n. 1, p. 18-29, jun./ago. 2001.

Texto eletrônico

TAVES, Rodrigo França. Ministério corta pagamento de 46,5 mil professores. O Globo, Rio de Janeiro, 19 maio 1998. Disponível em: <<http://www.oglobo.com.br/>>. Acesso em: 19 maio 1998.

“

**Estude Administração na ESAGS,
uma das 4 melhores faculdades de
Administração do Estado de São Paulo.**

”

Unidade ABC

Portão 1 - Alameda dos Jacarandás, 41
Portão 2 - Av. Industrial, 1455

Bairro Jardim - Santo André/SP

[11] 4433.6161

Unidade Santos

Av. Conselheiro Nêbias, 159
Paquetá - Santos/SP

[13] 2127 0003

www.esags.edu.br



ESCOLA SUPERIOR DE ADMINISTRAÇÃO E GESTÃO
ESAGS

