

METODOLOGIA DA APRENDIZAGEM BASEADA EM PROJETOS COMO FERRAMENTA PARA IDENTIFICAR PROBLEMAS DE GESTÃO: UM ESTUDO DE CASO

PROJECT BASED LEARNING METHODOLOGY AS A TOOL TO IDENTIFY MANAGEMENT PROBLEMS: A CASE STUDY

Pablo Eduardo Nikolais T. Bonifácio da Silva

Mestre em Ciências Contábeis (UFRN)

<https://orcid.org/0000-0003-2039-4177>

E-mail: nikolais@outlook.com.br

Marcos Aurélio Sales Filho

Mestrando em Ciências Contábeis (UFRN)

<https://orcid.org/0000-0002-4628-8906>

E-mail: aureliosalesfilho@gmail.com

Resumo

Este trabalho tem como objetivo investigar se é possível identificar problemas de gestão empresarial com a metodologia Aprendizagem Baseada em Projetos (ABPj). A pesquisa enquadra-se como descritiva e qualitativa, em que a coleta de dados foi realizada por meio dos relatórios elaborados pelos 20 alunos da turma do mestrado do Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Federal do Rio Grande do Norte no decorrer do projeto. Através dos resultados foi possível identificar que os principais problemas da empresa refletem a falta de conhecimentos gerenciais por parte dos seus gestores e que é necessário enxergar os departamentos da empresa como um todo. Sendo assim, conclui-se que caso a metodologia da ABPj seja bem empregada pode realmente ajudar a identificar os problemas de uma empresa e ajudar ao gestor a solucionar tais adversidades para alcançar o sucesso organizacional.

Palavras-chave: Problemas de gestão; Aprendizagem Baseada em Projetos; Sucesso organizacional.

Abstract

This work aims to investigate whether it is possible to identify business management problems with the Project Based Learning (PBL) methodology. The research is descriptive and qualitative, in which the data collection was carried through Aboja the reports elaborated by the 20 students of the master's class of the Post-Graduate Program in Accounting Sciences of the Federal University of Rio Grande do Norte during the project. Through the results it was possible to identify that the main problems of the company reflect the lack of managerial knowledge on the part of its managers and that it is necessary to see the departments of the company as a whole. Therefore, it is concluded that if the PBL methodology is well used, it can really help to identify the problems of a company and help the manager to solve such adversities to achieve organizational success.

Keywords: Business management problems; Project Based Learning; Organizational success.

1 INTRODUÇÃO

Ao longo do tempo, as pequenas e médias empresas (PMEs) vem desempenhando um importante papel na evolução da sociedade (LIMA; MORAES FILHO, 2016). Essas entidades são parte integrante do processo de renovação que define as economias de mercado (BAGGIO;

GAVRONSKI; LIMA, 2019). Dessa forma, tais modificações geram mudança e concorrência nas empresas, contribuindo para o processo de inovação e produtividade, gerando emprego e renda para comunidade local (BAGGIO; WEGNER, 2016; MOREIRA *et al.*, 2017).

Esse cenário gerou novos desafios as empresas, pois a quantidade de informações derivada da globalização e do desenvolvimento tecnológico tornaram o ambiente empresarial inconstante, dinâmico, imprevisível e agitado (MOREIRA *et al.*, 2017). Desse modo, oferecer produtos ou serviços de qualidade não é fácil, tornando a função do gestor da entidade uma atividade bastante complexa, tendo em vista que é exigido planejamento e gerenciamento das informações (CHIAVENATO, 2008).

Nesse sentido, essa dinâmica do mercado exige das PMEs ações e estratégias de gestão para o sucesso de seu negócio (BAGGIO; GAVRONSKI; LIMA, 2019). Crescendo assim as demandas sociais, ligadas a necessidade dos indivíduos em adaptar-se a esse novo ambiente econômico repleto de tecnologias, haja vista que o bom gerenciamento das informações depende da sua capacidade de planejar, executar e acompanhar atividades orientadas por projetos (MOURA; BARBOSA, 2006).

Para Bracagioli Neto, Gehlen e Oliveira (2010) um projeto é constituído de um conjunto de partes estruturadas e consistente. Embora não exista um formato padrão de um projeto, este geralmente inicia-se descrevendo uma situação problemática, direcionando para os objetivos e metas, abordando as ferramentas necessárias para sua execução (BRACAGIOLI NETO; GEHLEN; OLIVEIRA, 2010).

Nessa perspectiva, surge a Aprendizagem Baseada em Projetos (ABPj) que consiste em uma metodologia educacional, que promove a realização de atividades planejadas e contextualizadas que envolvem situações reais ou fictícias que é resultado de grupos de estudantes trabalhando em problemas (ACOSTA, 2016).

Portanto, o objetivo da ABPj é organizar o processo de resolução de problemas, criação de serviços ou produtos, fazendo destes um processo de ensino-aprendizagem (ACOSTA, 2016). No Brasil a Aprendizagem Baseada em Projetos expandiu-se pelas diversas áreas de conhecimento, desde o ensino até o mercado de trabalho, podendo ser analisada sob diferentes perspectivas (BENDER, 2015), segundo o autor, a ABPj é um recurso recomendável para as salas de aula do século XXI.

Diante desse contexto, a presente pesquisa tem por objetivo investigar se é possível identificar problemas de gestão empresarial com a metodologia aprendizagem baseada em projetos. Logo, o problema de pesquisa é definido: **através da metodologia da aprendizagem baseada em projetos é possível identificar os problemas de gestão empresarial?**

A justificativa desse estudo deve-se a sua contribuição para melhoria do ensino nos cursos de graduação e pós-graduação, tendo em vista a utilização de novas práticas pedagógicas com situações reais, cujo objetivo é desenvolver habilidades nos alunos como o pensamento crítico, o trabalho em equipe, a comunicação, a resolução de problemas e habilidades de pesquisa como aponta a pesquisa de Frezatti e Martins (2016).

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Segundo Moreira *et al.* (2017) não existe no Brasil uma única metodologia que define o enquadramento do porte das empresas. Desse modo, os contadores, empresários e instituições públicas e privadas geralmente utilizam-se para essa classificação a Lei Complementar nº 123 de 14 de dezembro de 2006, em que define como “Micro Empresa” a instituição que obteve, em cada ano-calendário, receita bruta igual ou superior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais) e classifica como “Pequeno Porte” a sociedade empresária que aufera, em cada ano

calendário, receita bruta superior a R\$ 360.000,00 e igual ou inferior a R\$ 4.800.000,00 (BRASIL, 2006).

Segundo o relatório de sobrevivência das empresas no Brasil, pesquisa realizada pelo Sebrae (2016), com o objetivo de identificar a taxa de sobrevivência/mortalidade das empresas com até dois anos de atividade, identificou que a falta de planejamento do negócio, gestão empresarial e a capacitação dos donos em gestão empresarial foi um dos principais motivos que levou o fracasso dessas instituições.

De acordo com Lima e Moraes Filho (2016) as micro e pequenas empresas têm uma grande parcela no mercado e sua participação vem crescendo gradativamente. Ilustrando esse crescimento o Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (2018), mostra que em maio de 2018 o número de empresas optantes pelo Simples Nacional chegou a 11,8 milhões, dos quais 6,9 milhões de MEI e 4,9 milhões de EPP.

Embora haja esse crescimento, estudos como o de Santos, Dorow e Beuren (2016), mostra que essas empresas tem passado por diversas dificuldades de administração, organização e controle de seus negócios, o que acarreta na falência dessas entidades.

Desse modo, a falta do conhecimento de instrumentos e técnicas gerenciais relacionado à administração podem acarretar em uma má gestão, pois de acordo com Atkinson *et al.* (2008) a contabilidade gerencial tem o papel de fornecer informações que auxiliam os gestores nas suas funções gerenciais, bem como assegurando a continuidade da entidade. Visto isso, Santos, Dorow e Beuren (2016) presumem que essas dificuldades podem ser diminuídas através de uma maior utilização de instrumentos gerenciais.

No que concerne a gestão de custos, Machado e Souza (2006) abordam que um eficaz processo de gestão de custos passa, obrigatoriamente, pela eficiência e eficácia das atividades de planejamento, execução e controle. Dessa maneira, percebe-se que atrelado ao custo estão ligadas as receitas, uma vez que para bruni (2012) a formação de preços é um dos principais fatores para a atividade empresarial. Portanto, é recomendável uma verificação dos seus custos para formar um preço de venda condizente com os gastos que a empresa possui (ZANIN; DAL MAGRO; MAZZIONI, 2019).

São diversas as tomadas de decisões com base nos custos, dentre as quais podemos destacar: formação de preço de venda e análise de custo, volume e lucro (ZANIN; DAL MAGRO; MAZZIONI, 2019). Portanto, independente do porte/ramo/tributação da empresa, estabelecer o preço de venda/serviço é fundamental para continuidade do negócio (HEIDHUES; KÓSZEGI, 2014).

Outro ponto a se destacar é que se a empresa utiliza a gestão de custos e receitas de forma adequada, possivelmente terá mais disponibilidade de recursos para investimentos como o ativo imobilizado e marketing, por exemplo.

2.1 CONCEITUANDO A EMPRESA (SITUAÇÃO PROBLEMA)

A Empresa *Bike Shop* (nome fictício) é do ramo de comércio varejista de peças e acessórios de bicicletas, como também prestadora de serviço, por exemplo: revisão, lavagem, lubrificação e realização de eventos ciclísticos (as famosas pedaladas). Em relação ao seu regime tributário se enquadra como Microempreendedor Individual (MEI) e funciona há apenas 1 ano na cidade de Natal-RN (dados de junho de 2019).

O senhor proprietário da loja já chegou a participar de competições nacionais e foi premiado em competições regionais, mas com o passar do tempo deixou as competições de lado e passou a trabalhar com bicicletas. Antes do formato atual de loja, o dono trabalhou por 4 anos em uma oficina e hoje em dia é ele próprio quem realiza as revisões, que são a principal fonte de receita da empresa, enquanto que sua esposa trabalha informalmente na empresa, sendo

responsável pelo atendimento ao cliente e realização de vendas. Para a abertura do MEI, o senhor contou com a orientação e apoio do SEBRAE.

A empresa tem como custo fixo o aluguel, no valor de R\$1.000,00 que segundo a esposa do proprietário é atualmente a maior dificuldade, pois raramente conseguem honrar com esse compromisso em dia, pagando geralmente com poucos dias de atraso. Por outro lado, a *Bike Shop* consegue uma grande margem de lucro em certos produtos, por exemplo, os cabos em que a empresa compra por menos de R\$1,00 e revende por R\$5,00.

No início do negócio, a *Bike Shop* optou por fazer grandes compras de mercadorias para revenda para se beneficiar de frete grátis, porém com isso acabou se endividando e passou a fazer compras apenas quando necessário, por mais que isso acarrete no pagamento do frete.

Quanto a receita a empresa tem como principal fonte a revisão de bicicletas, que custa R\$70,00 e leva em torno de 4 horas para ser realizada, o que permite à empresa realizar em média 2 revisões por dia. Segundo o proprietário, seus clientes que pedalam bastante fazem revisão a cada 15-20 dias. Já com relação as mercadorias para revenda, as que tem maior giro de estoque são correntes e punho de bicicleta (manopla).

Com relação ao recebimento de valores, a *Bike Shop* aceita pagamentos à vista, débito e crédito, oferecendo a possibilidade de parcelamento em até 2 vezes para compras a partir de R\$150,00, porém relata insatisfação com a empresa da maquineta de cartão de crédito que cobra juros altos e não deixa claro o valor a ser descontado das parcelas. A esposa do dono relatou ainda que já chegou a fazer vendas “fiado” para alguns clientes de confiança.

Segundo o proprietário, a receita da empresa gira em torno dos R\$4000,00 mensais e ele relatou que todos os valores são recebidos em sua conta bancária de pessoa física, ferindo assim o princípio da entidade. Por sua vez, em relação a concorrência a *Bike Shop* encara empresas muito maiores em Natal e diante disto tem como principal diferencial seu baixo preço aliado a uma alta qualidade de serviço prestado. Um exemplo disto é a revisão que custa R\$70,00 e que já foi alvo de críticas da concorrência que sabe da qualidade do serviço de Adriano e já chegaram, inclusive, a entrar em contato com ele alegando que este preço “quebra o mercado” e que, portanto, deveria aumentar o valor do serviço cobrado. Valendo salientar que as demais empresas cobram em média R\$140,00 para uma revisão.

Por fim, a maioria dos clientes da *Bike Shop* são trilheiros que frequentam a loja para realizar serviços de revisão, porém não existe cadastro de clientes. A empresa também realiza passeios com seus clientes e convidados, divulgando por meio de redes sociais administradas pelos próprios donos e por meio de divulgação “boca a boca”. Toda a divulgação da empresa, de uma forma geral, é feita da mesma forma.

2.2 ASPECTOS OPERACIONAIS DA ABPJ

Como pode ser observado na Figura 1, não existe consenso quanto a sequência de atividades a serem adotadas na utilização da ABPJ, nas diretrizes do BIE (2008) bem como nos estudos de Bento (2011) e Nascimento, Behrens e Torres (2016), observando-se uma lista extensa de etapas bem como de terminologias divergentes. No entanto, fica patente a necessidade de estabelecer um caminho lógico para que o processo possa ser adequadamente monitorado pelo professor.

Figura 1 – Comparativo entres etapas da ABPJ por diferentes autores

| BIE (2008) | Bento (2011) | Nascimento, Behrens e Torres (2016) |
|-------------------------------|--------------------------|-------------------------------------|
| Comece com o fim em mente | Planejamento Execução | Proposição do tema |
| Formule a Questão Orientadora | | Proposta de problematização |
| Planeje a avaliação | | Contextualização do tema |
| Mapeie o projeto | Análise e depuração | Exposição teórica |

| | | |
|---------------------|--------------|---------------------------|
| | | |
| | Apresentação | Pesquisa inicial |
| Gerencie o processo | Avaliação | Produção individual |
| | | Discussão coletiva |
| | | Produção coletiva |
| | | Produção final |
| | | Avaliação da aprendizagem |
| | | Avaliação coletiva |

Fonte: Dados da Pesquisa (2019)

A partir destas três perspectivas, entendendo-se a contribuição de cada uma delas para o êxito de uma experiência do método, estabeleceu-se como caminho o crítico nove etapas, conforme demonstra a Figura 2.

Figura 2 - Processo de aplicação do método ABPj



Fonte: Adaptado de BIE (2008), Bento (2011) e Nascimento, Behrens e Torres (2016)

Desse modo, a primeira etapa se trata do contato inicial com o projeto e a instigação do problema que consistirá na apresentação do projeto em si pelos tutores para que cada um dos discentes tomem conhecimento do que eles terão que desenvolver. A segunda etapa se refere ao planejamento, sendo assim deve ser pensado o que cada grupo deve fazer para solucionar o seu problema e para isso se torna necessária uma leitura individual para buscar possíveis soluções. Em seguida, tem-se a terceira etapa que se trata da análise e decomposição do problema na qual cada um dos grupos deverá dividi-lo em partes para poder analisá-las separadamente.

Dando sequência, a quarta etapa é relacionada à elaboração das questões norteadoras que irão fundamentar a pesquisa de cada grupo, ou seja, servirão como base para solucionar o problema proposto. A quinta etapa trata-se da formulação dos objetivos de aprendizagem onde cada grupo deve abordar o que espera aprender com a elaboração do projeto. Em seguida, a sexta etapa refere-se da coleta de dados através da pesquisa em que cada um dos grupos deve começar a elaboração dos relatórios e discutir entre si para dar prosseguimento às atividades.

Por sua vez, a sétima etapa é referente à síntese dos trabalhos desenvolvidos, que é a reunião final dos grupos em conjunto com os tutores para identificar as possíveis melhoras e encaminhamentos finais, tendo em vista que essa etapa precede a apresentação dos resultados. Por fim, tem-se a oitava e nona etapa que consistem na apresentação e *feedback*, além da consolidação final, as quais os alunos irão apresentar o seu produto final e receber um retorno sobre os seus resultados, consolidando o projeto como um todo.

Vale salientar que o professor deve fazer o acompanhamento de todo o processo, ou seja, em cada uma dessas etapas, assim como mostram as pesquisas de Bento (2011) e Nascimento, Behrens e Torres (2016). Aliado a isso pode-se utilizar a ABPj para identificar problemas e pensar em como solucioná-los.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

No presente artigo adotou-se um procedimento descritivo e qualitativo conforme aponta Flick (2009), em forma de estudo de caso e, com análise de conteúdo dos relatórios realizados pelos alunos como proposto por Bardin (2011).

O estudo de caso foi voltado para a turma do mestrado do Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis (PPGCCon) da UFRN no ano de 2019, sendo que 20 atuaram ativamente no projeto.

Tendo em vista o diagnóstico e contextualização do projeto o desafio foi a organização da empresa *Bike Shop* que foi realizada através da divisão dos grupos. Valendo salientar que a empresa é um organismo complexo, dessa forma a divisão do trabalho foi realizada para aumentar a eficiência de produção de cada grupo. Todavia, deve haver comunicação entre os grupos para melhor resolução do problema que é a organização da empresa.

Nesse sentido, a divisão dos grupos foi composta da seguinte maneira: Grupo 1 – Controle de Estoque; Grupo 2 – Contas a pagar, contas a receber, fornecedores; Grupo 3 – Controle de imobilizado; Grupo 4 – Custos, despesas e receitas; Grupo 5 – Marketing e relacionamento com clientes.

Cada grupo teve que seguir as etapas da ABPj que foram adaptadas de BIE (2008), Bento (2011) e Nascimento, Behrens e Torres (2016), sendo assim ao término do projeto deveriam entregar um produto final que indicasse soluções para os problemas apresentados da empresa.

Desse modo, em cada uma das etapas os grupos tinham que elaborar as atividades e apresentar um documento escrito que foi analisado o seu conteúdo para consolidação do projeto por meio do *software* Atlas.ti 8®. Além disso, o produto final (relatório final) foi avaliado pelos autores do trabalho que coordenaram todo o processo da metodologia da Aprendizagem Baseada em Projetos por meio da análise do conteúdo como proposto por Bardin (2011).

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção serão apresentados os resultados e discussão acerca da análise dos relatórios finais de cada um dos cinco grupos, bem como a consolidação do relatório final, onde serão apresentados os relatórios finais dos projetos de cada grupo.

4.1 GRUPO 1: CONTROLE DE ESTOQUE

O problema identificado pelo Grupo de Controle de Estoque foi o fato de que a empresa não efetua a administração do estoque, mesmo dispondo de um *software* financeiro capaz de realizar o gerenciamento destes produtos.

Com relação ao referencial teórico utilizado, este estava de acordo com a temática apresentada com referências atuais e clássicas de temas correlatos como gerenciamento de estoques, gestão de micro e pequenas empresas, logística e cadeia de abastecimento e inclusive referências internacionais. Tal embasamento deu-se a partir de periódicos, livros e manuais emitidos pelo SEBRAE, portanto todos os argumentos discorridos durante o trabalho estavam respaldados.

Quanto às soluções, o Grupo propôs que a empresa se capacite por meio de vídeos tutoriais disponíveis no sítio eletrônico do sistema financeiro, já que a mesma relatou não haver orientações e treinamentos para manuseio do *software*. Além disto, o grupo propôs um roteiro

com os passos necessários para o registro de compra e venda de produtos e emissão de relatórios, de modo que haja uma mudança cultural por meio de novas rotinas na empresa no que diz respeito ao controle de estoque.

Por fim, o Grupo de Controle de Estoque defende a implantação de algumas rotinas, iniciando-se pelo levantamento atual do inventário, cadastramento desses produtos e dos fornecedores no sistema e constante alimentação de entradas e saídas de mercadorias, além de periodicamente conferir as quantidades físicas e quantidades constantes no sistema.

Da análise do relatório, pode-se verificar que os objetivos da realização do projeto foram alcançados tendo em vista que o grupo propôs como seu trabalho final um método de controle de estoque eficiente e eficaz.

4.2 GRUPO 2: CONTAS A PAGAR, CONTAS A RECEBER E FORNECEDORES

Em relação ao Grupo 2, em seu relatório foram identificados como problemas o fato de não existir cadastro de clientes, a ausência de uma conta corrente de pessoa jurídica, os altos juros cobrados pela operadora da maquineta de cartão de crédito e ausência de clareza nas informações de desconto de parcelas, e a confiança excessiva da empresa que permite que certos clientes comprem “fiado”.

O referencial teórico do grupo versou a respeito de assuntos como administração de materiais, aspectos de auditoria, gestão de recebíveis, princípios contábeis, estoque de segurança e o regime tributário do MEI, e o grupo pautou seu embasamento teórico em periódicos, livros de autores renomados e anais de congressos científicos.

Desse modo, o Grupo ressaltou a importância de índices de apoio como Ciclo Operacional para fins de planejamento de compra de mercadoria e Ciclo Financeiro para estimar quando os valores estarão disponíveis para a empresa o que permitiria que ela pudesse se planejar melhor financeiramente e evitar os encargos de atraso no aluguel. Foi dado destaque também à necessidade de a empresa buscar soluções alternativas de maquinetas de cartão de crédito e de criar uma conta bancária da própria empresa para que o princípio da entidade não mais seja ferido.

Por fim, a análise dos fornecedores para negociação de dívidas e melhoria do relacionamento comercial também foi considerado de suma importância. Além disso, foi destacado que a empresa é nova no mercado, então se torna necessária uma gestão financeira eficiente para se manter e posteriormente pensar em expandir o seu negócio. Sendo assim, todos os problemas apresentados pela empresa podem ser sanados e para isso o Grupo 2 mostra que é essencial o engajamento do proprietário para que a realidade da empresa mude e assim podendo atingir solidez no mercado.

Conclui-se que os objetivos da ABPj foram alcançados, tendo o grupo apresentado como produto final a utilização de planilhas de controle de contas a receber, o auxílio de índices como Ciclo Operacional e Ciclo Financeiro.

4.3 GRUPO 3: CONTROLE DE IMOBILIZADO

O Grupo 3 identificou não haver qualquer forma de controle do ativo imobilizado por parte da empresa, ou seja, ela não dispõe de gestão sobre os seus bens permanentes utilizados para a realização dos serviços prestados de revisão de bicicletas tais como ferramentas, prateleiras e gôndolas para exposição de peças e acessórios, móveis e utensílios diversos.

Sendo assim, foram destacadas as consequências de não se realizar este controle, como por exemplo o risco de perdas financeiras ocasionados pelo extravio de bens o que resultaria em custos desnecessários de reposição, desgastes físicos acelerados, ausência de uma métrica para mensuração do custo da prestação de serviço de revisão de bicicleta com a alocação da depreciação destes bens.

Para embasar seus argumentos, o grupo fez uso do CPC PME (R1) que é voltado para pequenas e médias empresas, de periódicos, do manual de contabilidade societária, e de livros. Estes materiais versavam a respeito de assuntos como controle interno do ativo imobilizado, normas contábeis de controle patrimonial para pequenas e médias empresas e auditoria, que são tópicos correlatos ao problema delegado ao grupo.

Neste sentido o grupo propôs um fluxo de aquisição de imobilizado com o objetivo de se criar uma rotina com o passo a passo das etapas de aquisição de um imobilizado, desde a identificação da necessidade de compra até o recebimento, e arquivamento da nota fiscal. Da mesma maneira, foi elaborado outro fluxo com os passos da movimentação de bens imobilizados e outro para o processo de baixa de bens. Além disto, propuseram a utilização de planilha de controle imobilizado disponível gratuitamente na internet.

Por fim, reforçou-se a importância de se realizar o controle do ativo imobilizado e de alterar a cultura da organização e da percepção do proprietário nesse sentido para que se possa iniciar e dar continuidade a este controle. Concluindo ainda com a proposta da implantação de um sistema de controle do imobilizado através da utilização do Excel, como ferramenta de controle, tendo em vista o seu custo-benefício em relação a viabilidade econômica para o porte da empresa.

O objetivo do projeto foi alcançado tendo em vista que o Grupo 3 apresentou soluções para os problemas identificados por meio de planilhas e fluxogramas os quais se espera que a empresa utilize.

4.4 GRUPO 4: RECEITAS, CUSTOS E DESPESAS

O Grupo 4 identificou que os problemas da empresa são de natureza os fatores inibidores estão sob controle da própria entidade. Eles também entenderam que há problemas relativos a custos, despesas e receitas que acabam afetando outras áreas da empresa, e que os problemas delas acabam por agrava-los. Apesar de a empresa dispor de um *software*, este não produz relatórios de custos gerenciais, o que levou o grupo a elaboração de planilhas de controle interno.

Dentre suas referências, fizeram uso de periódicos e materiais da Associação Brasileira Do Setor de Bicycletas os quais tratavam de assuntos relacionados a estratégia de micro e pequenas empresas, gestão financeira deste tipo de empresas, e controle de custos voltados para empresas deste porte. Ponto este de destaque, pois todas as referências utilizadas deram bastante suporte em relação às soluções propostas.

Por fim, concluíram mostrando a importância da contabilidade gerencial, uma vez que as empresas têm necessidade por informações e por instrumentos que as forneçam de maneira mais eficiente, confiável e fidedigna para subsidiar o processo decisório. Desse modo, a contabilidade gerencial surge como uma ferramenta fundamental para uma melhor organização empresarial.

Portanto, o Grupo 4 alcançou o objetivo pois elaborou como produto final planilhas que se propõem a solucionar os problemas existentes inerentes a receitas, custos e despesas.

4.5 GRUPO 5: MARKETING E RELACIONAMENTO COM CLIENTES

O Grupo identificou como problemas os seguintes pontos: a necessidade da empresa estabelecer estratégias de marketing que sustentem um melhor relacionamento com seus clientes, o fato dos concorrentes da empresa terem estruturas maiores no mercado, a ausência de um sistema de informação para gerenciamento dos clientes da própria empresa e, por fim, a concentração de estratégias de comunicação de marketing em poucos canais de comunicação.

Para embasar a análise e recomendações o Grupo utilizou como referencial teórico e periódicos e livros que tratavam dos tópicos de marketing de relacionamento com clientes,

administração de marketing, princípios de marketing e mídias sociais, assuntos pertinentes ao problema de responsabilidade deles.

Devido a empresa não possuir estrutura financeira suficiente que sustente a utilização de mídias de marketing em *outdoors*, revistas, jornais, rádios e televisão, foi proposta a utilização de redes sociais, como Instagram e Facebook para divulgar a empresa. Trouxeram como vantagens desta forma de comunicação a abordagem diferente da convencional e o *feedback* quase que instantâneo. Eles ainda apontaram que a empresa deve buscar empresas parceiras de promoção de eventos e passeios ciclísticos nos quais ela divulgaria campanhas promocionais de revisão de bicicletas. Por fim, ressaltou-se que a empresa deve questionar-se onde ela quer chegar dentro de 5 anos e formalizar um plano de negócios.

Foi destacado por eles que por meio do marketing de relacionamento, pode-se construir relacionamentos duradouros e fiéis com os clientes da empresa, o que pode incrementar o resultado da própria entidade, tendo como premissa básica, o conhecimento das necessidades, preferências, estilo de vida, e o poder aquisitivo dos seus clientes. O Grupo 5, por sua vez, elaborou uma proposta de execução de marketing e relacionamento com clientes da *Bike Shop*, porém não apresentou um produto final concreto.

4.6 PANORAMA GERAL

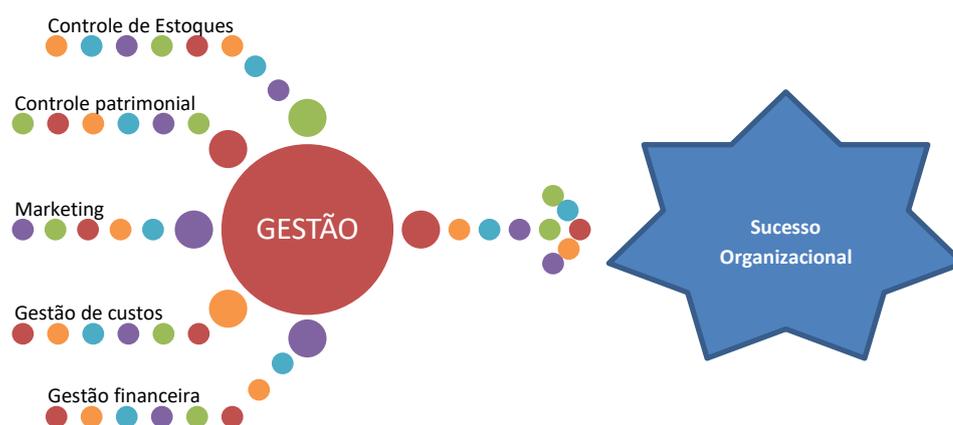
Diante dos relatórios apresentados pelos cinco grupos, para uma melhor organização da empresa será necessária a implementação de estratégias que possibilitem uma gestão mais adequada dos departamentos como, por exemplo, os estoques, contas a pagar, receber, imobilizado, receita, custos, despesas, marketing e clientes, visto que esses departamentos estão interligados. Sendo assim, uma melhora observada em algum desses departamentos pode refletir positivamente no outro. Portanto, é imprescindível que a empresa comece a investir em sistemas que otimizem o ciclo operacional e financeiro, bem como que gerencie as atividades e processos com eficiência e segurança (MACHADO; SOUZA, 2006).

Os problemas identificados na empresa refletem a falta de conhecimentos gerenciais por parte dos seus gestores, deficiência essa que pode ser diminuída com cursos de capacitação que podem ser realizados até de maneira *online*, assim como proposto pelos grupos, tendo em vista que de acordo com Santos, Dorow e Beuren (2016) as dificuldades gerenciais podem ser sanadas através de uma maior utilização de instrumentos gerenciais e maior qualificação dos gestores.

Possíveis soluções como a utilização do *software*, cursos *online* e planilhas de apoio poderão auxiliar os administradores em uma melhor gestão. Vale salientar que a empresa está passando por dificuldade financeira, mas as soluções propostas pelos grupos foram viáveis e cabíveis de acordo com o porte da entidade e a situação a qual se encontra.

Nesse contexto, para solucionar esses problemas a empresa precisa enxergar os departamentos como um todo, pois o bom relacionamento entre os setores é essencial para ter melhores resultados como mostrado por Santos, Dorow e Beuren (2016), assim como é mostrado na Figura 3.

Figura 3 – A entidade como um organismo completo e complexo



Fonte: Dados da Pesquisa (2019)

Sendo assim, como percebe-se através da Figura 3 que com uma boa gestão cada parte da empresa se torna conectada gerando assim, como produto final, o sucesso organizacional.

Outro ponto importante a se destacar é que os próprios grupos trabalharam em conjunto para atingir assim o objetivo proposto para execução do projeto. Ponto este que foi pedido pelos tutores e acarretado pelos discentes, mostrando a importância do trabalho em grupo no desenvolvimento da Aprendizagem Baseada em Projetos assim como posto por Acosta (2016), Azevedo, Araújo e Medeiros (2017) e Silva (2018).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo investigar se é possível identificar problemas de gestão empresarial com a metodologia aprendizagem baseada em projetos. Dessa forma, foi possível observar que caso a metodologia da aprendizagem baseada em projetos seja bem empregada pode realmente ajudar a identificar os problemas de uma empresa e ajudar ao gestor a solucionar tais adversidades para alcançar o sucesso organizacional.

Para tanto, 4 alunos no papel de professores ou tutores conduziram a ABPj com outros 20 alunos que foram divididos em 5 grupos, cada um responsável por uma área específica da situação problema de uma empresa real. Baseando-se nos estudos de Bento (2011) e Nascimento, Behrens e Torres (2016), a metodologia de ensino percorreu 9 etapas, que foram: (I) contato inicial com o projeto e instigação do problema; (II) planejamento; (III) análise e decomposição do problema em partes; (IV) elaboração de questões norteadoras; (V) formulação dos objetivos de aprendizagem; (VI) coleta das informações através de pesquisa; (VII) síntese dos trabalhos desenvolvidos; (VIII) apresentação e *feedback*; (IX) consolidação final.

No que diz respeito à elaboração dos projetos da ABPj, cada grupo desenvolveu um projeto a fim de sanar ou amenizar os problemas identificados em sua respectiva área de responsabilidade: estoques; contas a pagar, receber e fornecedores; imobilizado; receita, custos, despesas; marketing e clientes. Os grupos tiveram acompanhamento dos tutores na elaboração dos projetos, e apresentaram soluções condizentes com a realidade financeira da empresa, os quais foram condensados em um único relatório que será entregue ao proprietário do negócio.

Como limitação aponta-se o fato de que nem todos os grupos puderam ir ao local físico da empresa para identificar os possíveis problemas e elaborarem o seu produto final (relatório com as possíveis soluções), tendo em vista que a imersão no problema em questão pode fazer com que se perceba algo que através da leitura da situação não tenha sido identificado. Ademais, sugere-se para pesquisas futuras que a metodologia da aprendizagem baseada em projetos possa ser aplicada em outras empresas para identificar se é possível através dela encontrar os principais problemas e soluções.

REFERÊNCIAS

- ACOSTA, O. C. **Recomendação de conteúdo em um ambiente colaborativo de aprendizagem baseada em projetos**. Tese (Doutorado em informática da educação) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre. 2016. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/148295> Acesso em: 11 jan 2020.
- ATKINSON, A. A.; BANKER, R. D.; KAPLAN, R. S.; YOUNG, S. **Contabilidade Gerencial**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- AZEVEDO, Y. G. P.; ARAÚJO, A. O.; MEDEIROS, V. C. Conhecimentos, Habilidades e Atitudes Desenvolvidas Pelos Discentes de Contabilidade Através da Aprendizagem Baseada em Projetos. **Contabilidade, Gestão e Governança**, v. 20, n. 1, p. 153-174, 2017. http://doi.org/10.21714/1984-3925_2017v20n1a9
- BAGGIO, D.; WEGNER, D. Práticas Colaborativas de P&D no Contexto de Pequenas e Médias Empresas Brasileiras. **Revista Ciências Administrativas**, v. 18, n. 46, p. 52-67, 2016. <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2016v18n46p52>
- BAGGIO, D.; GAVRONSKI, I.; LIMA, V. Z. Inovação Aberta: Uma Vantagem Competitiva para Pequenas e Médias Empresas. **Revista Ciências Administrativas**, v. 25, n. 3, p. 1-14, 2019. <https://doi.org/10.5020/2318-0722.2019.7507>
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BENDER, W. N. **Aprendizagem baseada em projetos: educação diferenciada para o século XXI**. Porto Alegre: Penso, 2015.
- BENTO, E. J. **Aprendizagem por projetos para o desenvolvimento de competências: uma proposta para a educação profissional**. Dissertação (Mestrado em educação) – Pontifícia Universidade Católica de Campinas, Campinas. 2011. Disponível em: <http://tede.bibliotecadigital.puc-campinas.edu.br:8080/jspui/handle/tede/681> Acesso em: 11 dez 2019.
- BIE – Buck Institute for Education. **Aprendizagem Baseada em Projetos – guia para professores de ensino fundamental e médio**, 2ª ed. Porto Alegre: Artmed, 2008.
- BRACAGIOLI NETO, A.; GEHLEN, I.; OLIVEIRA, V. L. **Planejamento e gestão de projetos para o desenvolvimento rural**. Porto Alegre: Ed. UFRGS, 2010.
- BRASIL. **Lei Complementar n. 123, de dezembro de 2006**. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp123.htm. Acesso em: 01 maio 2020.
- BRUNI, A. L. **A Administração de custos, preços e lucros**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- CHIAVENATO, I. **Empreendedorismo: Dando Asas ao Espírito Empreendedor**. 4.ed. Barueri: Manole, 2008.

FREZATTI, F.; MARTINS, D. B. PBL ou PBLs: a customização do mecanismo de aprendizagem baseada em problemas na educação contábil. **Revista de Graduação USP**, v. 1, n. 1, p. 25-34, 2016. <https://doi.org/10.11606/issn.2525-376X.v1i1p25-34>

HEIDHUES, P.; KŐSZEGI, B. Regular prices and sales. **Theoretical Economics**, v. 9, n. 1, p. 217- 251, 2014.

LIMA, F. F.; MORAES FILHO, R. A. Gestão estratégica de custos: custeio por absorção em pequenas empresas em Recife, PE, Brasil. **Interações**, v. 17, n. 3, p. 528-541, 2016. [http://dx.doi.org/10.20435/1984-042X-2016-v.17-n.3\(14\)](http://dx.doi.org/10.20435/1984-042X-2016-v.17-n.3(14))

MACHADO, D. G.; SOUZA, M. A. Análise das relações entre a gestão de custos e a gestão do preço de venda: um estudo das práticas adotadas por empresas industriais conserveiras estabelecidas no RS. **Revista Universo Contábil**, n.2, v.1, p.43-60, 2006. <http://dx.doi.org/10.4270/ruc.20062>

MOREIRA, B. C. M.; GONÇALVES, M. V.; COSTA, M. F.; FERREIRA, A. C. Analisando o uso de instrumentos financeiros nas práticas de gestão das empresas do setor de confecção e facção do município de Formiga/MG. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 11, n. 1, p. 87-107, 2017. <http://dx.doi.org/10.21714/19-82-25372017v11n1p87107>

NASCIMENTO, E. C.; BEHRENS, M. A.; TORRES, P. L. A metodologia de projetos e o desafio na elaboração de novas possibilidades de propostas. **Revista Contrapontos**, v. 16, n. 3, p. 518-533, 2016. <https://doi.org/10.14210/contrapontos.v16n3.p518-533>

SANTOS, V.; DOROW, D. R.; BEUREN, I. M. Práticas gerenciais de micro e pequenas empresas. **Revista Ambiente Contábil**, v. 8, n. 1, p. 153-186, 2016. <https://periodicos.ufrn.br/ambiente/article/view/7271/6032>

Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE). **Panorama Sebrae, 2018**. Disponível em: https://datasebrae.com.br/wp-content/uploads/2018/06/Panorama-Sebrae_052018.pdf . Acesso em: 28 mai. 2020.

Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE). **Sobrevivência das empresas no Brasil. Brasília, 2016**. Disponível em: <https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil-102016.pdf>. Acesso em: 10 maio 2020

SILVA, C. M. **Análise da efetividade da aprendizagem baseada em projetos no desenvolvimento de competências, habilidades e atitudes no ensino superior de contabilidade**. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal. 2018. Disponível em: <https://repositorio.ufrn.br/jspui/handle/123456789/25718> Acesso em: 22 dez 2019.

ZANIN, A.; DAL MAGRO, C. B.; MAZZIONI, S. Características organizacionais e a utilização da gestão de custos no processo decisório. **Revista Catarinense da Ciência Contábil**, v. 18, p. 1-19, 2019. Disponível em: <http://revista.crcsc.org.br/index.php/CRCSC/article/view/2793> Acesso em: 18 dez 2019.