

HABILIDADES E COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS. O CASO DE UM DIRETOR EXECUTIVO DE UMA INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE CHÁS DO MUNICÍPIO DE GUARAPUAVA

Josiane Poczynek (Universidade Estadual do Centro-Oeste UNICENTRO)

josianepoczynek@yahoo.com.br

Cleverson Fernando Salache (Universidade Estadual do Centro-Oeste UNICENTRO)

cleversonsalache@hotmail.com

Resumo:

O presente estudo teve como objetivo identificar as habilidades e competências empreendedoras presentes no diretor executivo de uma indústria e comércio de chás no município de Guarapuava- PR. Para isso, realizou-se uma coleta de dados por meio de um questionário composto por 17 perguntas fechadas e 2 abertas, caracterizando a pesquisa como de caráter qualitativo. Após análise, fez-se a divisão dos resultados em três seções, sendo que, na primeira seção do questionário visou à identificação das características empreendedoras antes de iniciar o empreendimento. Na segunda seção, o objetivo foi observar a maneira que a empresa atualmente é gerenciada e por fim, a terceira seção teve a finalidade de identificar o que o empreendedor espera para o futuro e sucessão do negócio.

Palavras-chave: Responsabilidade, Competitividade, Oportunidade.

Abstract

The present study aimed to identify the skills and entrepreneurial skills present in the executive director of an industry and commerce of teas in the city of Guarapuava. For this, a data collection was performed through a questionnaire composed of 17 closed and 2 open questions, characterizing the research as qualitative. After analysis, the results were divided into three sections, and the first section of the questionnaire aimed at identifying the entrepreneurial characteristics before starting the project. In the second section, the objective was to observe the way the company is currently managed and finally, the third section had the purpose of identifying what the entrepreneur hopes for the future and succession of the business.

Key-words: Responsibility, Competitiveness, Opportunity.

1. Introdução

Empreendedorismo como o nome já remete é o ato de empreender, ou seja, é aquele indivíduo que assume responsabilidades e tem interesse de buscar algo novo. O país está passando por um período onde as pessoas estão se tornando independentes e procurando por alternativas para se sobressair em decorrência da crise econômica, e também devido ao desemprego o que vem afetando uma boa

Ponta Grossa, Paraná, Brasil – 06 a 08 de junho de 2018

fatia da população brasileira, o que pode ser frisado de acordo com Cimar Azeredo coordenador de trabalho e rendimento do IBGE, declarado ao site G1 Economia “O mercado de trabalho continua a apresentar deterioração. Perdemos mais de 1,8 milhão de postos de trabalho, sendo que cerca de 70% dessa perda foi de empregos com carteira assinada”.

No entanto, em meio à recessão econômica e o cenário político desequilibrado, este momento de instabilidade para muitas pessoas se torna uma oportunidade de abrir seu próprio negócio, o que antes era visto como uma necessidade hoje é tratada como oportunidade. A partir disso, começam a surgir às empresas de um só indivíduo, ou seja, empreendedores, que normalmente abrem suas micro e pequenas empresas voltadas para ramo de produtos ou serviços, sendo que tais empresas, atualmente mais empregam e contribuem para o desenvolvimento local.

Em contrapartida, para se tornar empreendedor não basta apenas ter uma nova ideia e se lançar no mercado, há muitos desafios no processo, e por este motivo que muitas pessoas possuem receios em abrir sua própria empresa, pois além de não possuir experiência e formação em áreas voltadas para gestão de negócios, é predominante a carência de orientação técnica especializada.

A partir dessa perspectiva, é importante evidenciar as necessidades de obter habilidades e competências essenciais, sendo umas delas a persistência em alcançar tal objetivo e manter-se firme nos negócios, pois o cenário econômico esta cada vez mais competitivo e as tendências alteram-se rapidamente, é preciso estar preparado e motivado para superar tantas mudanças. É neste contexto, que empreendedores podem falhar tendo consequências severas, como perda de clientes, prejuízos e o pior aumento da mortalidade das empresas.

Além disso, é importante frisar que o ato de empreender demanda adequar os modelos antigos de gestão e adquirir uma visão real do atual cenário que predomina o mercado, e se adaptar as novas tendências e exigências do cliente bem como da economia.

2. Referencial Teórico

Empreendedor pode ser definido por Schumpeter reforçado por Dornelas (2001, p. 37) como:

“[...] aquele que destrói a ordem econômica existente pela introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos materiais”.

Portanto, entre as várias definições de empreendedor, pode-se frisar que um sujeito empreendedor é aquele o qual se destaca através do espírito inovador, que apresenta habilidades técnicas, bem como gerenciais, que proporciona segurança na tomada de decisão, criação de um novo produto e novos negócios.

Ponta Grossa, Paraná, Brasil – 06 a 08 de junho de 2018

Chiavenato (2006, p.3) vai mais além, reiterando que o empreendedor é à força da economia, não é apenas um fundador de novas empresas ou novos negócios, “ele é a energia da economia, a alavanca de recursos, o impulso de talentos, a dinâmica de ideias”. Além disso, segundo o mesmo autor: “ele é quem fareja as oportunidades fortuitas, antes que outros aventureiros o façam”.

De acordo com Moraes (2003, p. 4) “Atualmente os empreendedores são vistos como ícones da cultura moderna, heróis do capitalismo, responsáveis pela criação e manutenção de empresas lucrativas.” Buscando transformar o momento de crise que para muitos é algo ameaçador em oportunidade de abrir seu negócio e tornar-se independentes, além disso, fornecem empregos, introduzem inovações e proporcionam o crescimento da economia, assumem riscos inerentes em um mercado e economia mutante, buscando por transformações e crescimentos.

Atualmente são as micro e pequenas empresas que geram empregos para diversas pessoas com carteira assinada, o que contribui positivamente para o desenvolvimento dos municípios, além de alavancar a economia e aumentar o PIB (Produto Interno Bruto). Isso pode ser reforçado por uma pesquisa desenvolvida pelo Sebrae (2017, p. 1):

Os pequenos negócios empresariais são formados pelas micro e pequenas empresas (MPE) e pelos microempreendedores individuais (MEI). No Brasil existem 6,4 milhões de estabelecimentos. Desse total, 99% são micro e pequenas empresas (MPE). As MPEs respondem por 52% dos empregos com carteira assinada no setor privado (16,1 milhões). De acordo com o Portal do Empreendedor, no Brasil existem 3,7 milhões de MEI.

É possível observar o grande aumento na abertura de novas empresas no Brasil, tudo isso por um lado é benéfico para o desenvolvimento e crescimento da economia, mas, em contrapartida, serve como um alerta para as pessoas devido ao fato da falta de emprego. No Brasil segundo dados do Sebrae (2017, p. 1) “11,1 milhões de empresas foram criadas por necessidade nos últimos 3,5 anos no Brasil”. Isso é reflexo da crise que o país está passando e a falta de empregos com carteira assinada, que no ano de 2017 obteve novo recorde, o que comprova estes dados é uma pesquisa realizada pelo Jornal Folha de S. Paulo (2017, p. 1):

A taxa de desemprego bateu novo recorde no primeiro trimestre de 2017 e chegou a 13,7%, informou o IBGE. De acordo com o instituto, o desemprego já atinge 14,2 milhões de brasileiros. O número representa uma alta de 14,9% ou 1,8 milhão de pessoas, com relação ao período entre outubro e dezembro, quando a taxa foi 12%. O desemprego aumentou também na comparação anual do indicador. No trimestre encerrado em março de 2017, a taxa estava em 10,9%. Isso significa que, em um ano, mais de 3,1 milhões de pessoas passaram a procurar trabalho no país.

E é diante desse cenário de desemprego e crise econômica que se abre espaço para criação de novas empresas para se sobressair à crise devastadora. A partir disso que surge o conceito de empreendedor por oportunidade versus necessidade. Segundo Portal Brasil (2007), define como empreendedor por necessidade aquele

Ponta Grossa, Paraná, Brasil – 06 a 08 de junho de 2018

que inicia uma atividade autônoma por não encontrar melhores opções no mercado de trabalho, necessitam abrir seu próprio negócio a fim de obter renda para família. Já os empreendedores por oportunidade iniciam um novo negócio, mesmo quando encontram melhores opções no mercado de trabalho. Possuem níveis de capacitação mais elevados e empreendem para que possam aumentar a renda familiar ou em grande parte pelo desejo de independência.

Ainda segundo Portal Brasil (2007, p. 2) “Enquanto o empreendedorismo por necessidade está mais suscetível à conjuntura econômica dos países e tende a diminuir quando a oferta de emprego é maior, o empreendedorismo por oportunidade tem maiores chance de sucesso e tem um forte impacto sobre o crescimento econômico de um país”.

No entanto, grandes são as dificuldades e desafios que os empreendedores devem encarar para manter a competitividade e desenvolvimento do empreendimento, seja ela por necessidade ou oportunidade, e estar preparado e ter persistência são grandes aliados na obtenção de sucesso.

No Brasil segundo Oliveira e Machado *apud* Mello e Mairins (2011, p.2) “O Brasil ocupa a 127ª posição no ranking de facilidade de fazer negócios, segundo dados do Banco Mundial (2011), além de aparecer entre os mais complicados na hora de se iniciar um empreendimento, ocupando a 128ª posição no ranking”. Tais dificuldades são em decorrência as altas taxas de juros e carga tributária elevada, burocracia, a não persistência, falta de recursos financeiros, capacidade profissional, vulnerabilidade perante a grande concorrência do mercado, etc.

Ainda segundo Oliveira e Machado (2014, p. 2) “De acordo com essas informações, é possível afirmar que saber lidar com as dificuldades e barreiras impostas pela própria burocracia do país (carga tributária alta, infraestrutura precária, burocracia excessiva para iniciar um negócio) pode ser considerado um pré-requisito para quem almeja ser um empreendedor no Brasil”.

Vale ressaltar ainda que outro grande vilão das micro e pequenas empresas são as altas taxas de mortalidade dos empreendimentos, tudo isso devido à falta de qualificação, noções de gestão de negócio, espírito inovador, orientações técnicas especializadas, formação em área voltada para gestão, problemas financeiros, nepotismo, falhas gerenciais, entre outros fatores aos quais impactam consideravelmente no desempenho dos novos empreendedores.

De acordo com Portal Brasil (2012, p. 1) “de cada 100 micro e pequenas empresas (MPEs) abertas no Brasil, 73 permanecem em atividade após os primeiros dois anos de existência. Segundo o estudo “taxa de sobrevivência das empresas no Brasil”, feito pelo Sebrae, estes são os anos mais críticos para uma empresa”.

Em contrapartida, devido toda a crise, desemprego, desequilíbrio econômico e político, a realidade dos empreendedores vem mudando, muitos estão aperfeiçoando sua forma de gerir, buscando aprimorar os conhecimentos

Ponta Grossa, Paraná, Brasil – 06 a 08 de junho de 2018

procurando por cursos técnicos, palestra, feiras e eventos voltados para a área, em especial no curso de administração onde proporciona um embasamento amplo, além de consultorias, proporcionando traçar habilidades e competências necessárias para melhorar desempenho nas empresas.

Desta forma, algumas das competências e características detectadas no empreendedor para manter-se estável no mercado e perante seus concorrentes e obter sucesso em seu empreendimento, podemos citar as 10 principais de acordo com Escola do Sebrae (2015, p. 01):

1. Busca de Oportunidade e Iniciativa: Empresários buscam oportunidades e tomam a iniciativa de transformá-las em situações empresariais.
2. Persistência: Quando a maioria das pessoas tendem a abandonar a atividade, empresários bem sucedidos tendem a ficar com ela.
3. Comprometimento: O empreendedor mantém suas promessas, não importa quão grande o sacrifício pessoal.
4. Exigência de Qualidade e Eficiência: Tentar fazer algo melhor, mais rápido ou mais barato.
5. Correr Riscos Calculados: Correr riscos calculados é um dos principais conceitos de empreendedorismo.
6. Estabelecimento de Metas: Esta é a competência mais importante, porque nenhuma das outras vai funcionar sem ela. Definir metas e objetivos que sejam significativos e desafiadores.
7. Busca de Informações: Reunir informações sobre seus clientes, fornecedores, tecnologias e oportunidades.
8. Planejamento e Monitoramento Sistemáticos: Comportamento sistemático significa agir de uma maneira lógica. O planejamento é decidir o que fazer. Monitoramento significa verificar.
9. Persuasão e Rede de Contatos: Influenciar outras pessoas a segui-los ou a fazer algo por eles.
10. Independência e Auto-confiança: Empresários com grande capacidade ou potencial para fazer algo.

Dentro desse contexto, o estudo teve como objetivo identificar as habilidades e competências empreendedoras presentes no diretor executivo de uma indústria e comércio de chás no município de Guarapuava.

3. Materiais e Métodos

O presente estudo é considerado uma pesquisa qualitativa classificada como descritiva, onde foi utilizado levantamento de dados em artigos de revista e material eletrônico, e também realizado uma coleta de dados através de um questionário com o Diretor Executivo de uma Indústria e Comércio de Chás do Município de Guarapuava, caracterizando um estudo de caso.

Segundo Gil (2007, p. 42) uma pesquisa descritiva tem como objetivo “a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis”.

Ainda segundo o mesmo autor (2007, p. 44) uma pesquisa bibliográfica é “desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”.

A pesquisa qualitativa segundo Goldenberg *apud* Gerhardt e Silveira (2009, p.31-32):

Ponta Grossa, Paraná, Brasil – 06 a 08 de junho de 2018

A pesquisa qualitativa não se preocupa com representatividade numérica, mas, sim, com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização, etc. Os pesquisadores que adotam a abordagem qualitativa opõem-se ao pressuposto que defende um modelo único de pesquisa para todas as ciências, já que as ciências sociais têm sua especificidade, o que pressupõe uma metodologia própria. Assim, os pesquisadores qualitativos recusam o modelo positivista aplicado ao estudo da vida social, uma vez que o pesquisador não pode fazer julgamentos nem permitir que seus preconceitos e crenças contaminem a pesquisa.

4. Resultados e Discussões

O presente estudo foi realizado em uma Indústria e Comércio de Chás Gourmet no Município de Guarapuava, onde o responsável pelas informações foi o diretor executivo da indústria. Fundada no ano de 2013, como uma empresa familiar de médio porte onde possui como missão “Fabricar e fornecer chás e bebidas prontas para consumo com blends diferenciados, que proporcionem satisfação e bem estar aos consumidores com a máxima qualidade”.

Por meio de um questionário composto por 17 perguntas fechadas e 2 abertas, realizou-se a divisão em três seções, sendo que, na primeira seção do questionário visou identificar as características e habilidades empreendedoras antes de iniciar o negócio. Na segunda seção o objetivo foi observar a maneira que a empresa atualmente é gerenciada. Por fim, a terceira seção tem finalidade de identificar o que o empreendedor espera para o futuro e sucessão do negócio.

Na primeira seção do questionário após análises das respostas, pode-se identificar que as principais características do empreendedor na abertura da empresa, foram que o mesmo se considerava criativo, declarando que em dias de muita inspiração conseguia obter ideias que possivelmente trariam bons resultados, a partir disso, buscava por oportunidades e iniciativas para implantar seu empreendimento, sempre procurava observar profissionais à sua volta, principalmente os mais experientes, a fim de acumular conhecimentos e obter informações necessárias que o fizesse crescer.

Após identificar as oportunidades no mercado e conhecer novas tendências, realizou um planejamento estabelecendo metas e calculando possíveis riscos, acreditava ainda que houvesse algum erro no projeto profissional e empresarial, seria possível resolvê-lo da melhor maneira, mas para isso demandava trabalhar muito e manter-se persistente para que a melhoria surtisse efeitos positivos. Além disso, participava de feiras e eventos do ramo, com intuito de conhecer tendências e obter informações referentes ao comércio de chás, procurava acompanhar os desejos de seu público-alvo para que na abertura de seu negócio pudesse ofertar produtos e serviços que atendessem as necessidades de seus potenciais clientes.

Na segunda seção do questionário, voltada para investigação de como é realidade do negócio atualmente, verificou-se que o empreendedor atualiza-se constantemente a respeito da economia, concorrência e o mundo dos negócios, habitualmente determina novos objetivos e metas para o cenário político e

Ponta Grossa, Paraná, Brasil – 06 a 08 de junho de 2018

econômico mutante, planeja ações para alcançá-los, traçando novas estratégias e missões para a organização, buscando estabelecer novos rumos e a melhor tomada de decisão.

No planejamento da produção dos chás foi possível identificar que o diretor adota medidas que contribui para melhoria contínua da empresa, como por exemplo, organização do layout e ambiente o que facilita a movimentação de entrada de insumos para produção e saída de produtos acabados. Rotineiramente, são oferecidos treinamentos para a equipe prezando pela qualidade e eficiência e bom atendimento aos clientes, bem como fornecedores e comerciantes, além de manter controle e monitoramento sistemático dos processos como estratégia de vendas, e o desempenho da empresa, prezado o comprometimento com a sociedade. Além disso, há um planejamento e controle estruturado da produção, possuindo um processo para gestão da qualidade, visando à satisfação dos clientes e o aumento da competitividade da empresa. O empresário possui ainda um plano de marketing definido, mas de acordo com o mesmo necessita de aprimoramento. Por fim, são adotadas práticas sustentáveis visando redução de custos, aumento da produtividade e lucro, cujo propósito principal é reduzir os impactos ambientais mantendo a responsabilidade socioambiental, fator importante para ganho de competitividade e imagem perante os clientes.

Por fim, na terceira e última seção a respeito do futuro e sucessão da empresa, percebe-se que o empreendedor acredita que com persistência é possível encarar os desafios e ultrapassar as dificuldades que surge devido o constante acirramento da concorrência, desta forma, obtém um planejamento traçado para o futuro da empresa, visto que o ramo de produtos naturais e saudáveis teve uma demanda crescente atualmente principalmente pelo público feminino jovem que praticam atividades físicas diariamente. No entanto, o diretor ainda não possui um plano de sucessão definido, porém está adotando práticas de excelência afim de que a empresa seja conduzida conforme planejado. Além de possuir bem definido aquilo que o diferencia de seus concorrentes, transmitindo uma imagem independente e autoconfiante, calculando os riscos, utilizando de redes de contatos para sempre estar em constante atualização e trazer novas tecnologias e inovações para seu empreendimento, sendo um dos aspectos de diferencial competitivo de seus concorrentes.

5. Considerações Finais

Com este estudo pode-se aferir que para ultrapassar os problemas em relação à crise é fundamental ao empreendedor adquirir habilidades, competências e traçar um perfil capaz de direcionar a melhor tomada de decisão, obter espírito inovador para que a cada dia seus produtos e serviços prestados em prol da satisfação dos desejos e necessidades do consumidor possuam diferencial atrativo, além do mais preparar e bem direcionar a equipe de trabalho, pois são os principais responsáveis pelo andamento da empresa.

Ponta Grossa, Paraná, Brasil – 06 a 08 de junho de 2018

De acordo com a coleta de dados realizada na indústria de chás do município de Guarapuava, identificamos várias habilidades e competências empreendedoras no diretor executivo, sendo as características mais presentes: busca de oportunidade e iniciativa, persistência, planejamento e monitoramento, calcular riscos, estabelecer metas, busca pela qualidade e eficiência, comprometimento, rede de contatos.

Desde o início do empreendimento, o diretor se mostra confiante e comprometido com o ramo de atuação, o mesmo ressalta que possui boas perspectivas de crescimento, devido também ao fato do aumento pela procura de produtos naturais e saudáveis. O empresário participa de feiras e eventos onde busca por informações, identifica novas oportunidades para implantar na empresa, e utiliza disso para inovar seus produtos e torná-los atrativos, como é o caso do chá de quentão que fez muito sucesso conforme dito pelo empresário, principalmente na região sul onde o frio predomina. Antes de abrir as portas da empresa, as habilidades mais predominantes foram: busca de oportunidade e iniciativa, planejamento e monitoramento, calcular risco, criatividade, estabelecimento de metas, busca de informações.

Após abertura das portas da empresa, percebe-se que as habilidades e competências utilizadas antes do início do empreendimento se manteve, mas de forma robusta e melhor estruturada, o diretor mantém constantemente a busca por novas oportunidades, realiza planejamento e monitoramento da produção para garantir excelência nos produtos e qualidade, sempre está a par dos riscos em um ambiente competitivo, onde diariamente permanece exposto, procurar estabelecer novas metas e objetivos em busca de motivar a equipe, bem como capacitá-las para isso, preserva o compromisso com os clientes e seus colaboradores mantendo firme uma rede de contatos onde permeia a troca de informações necessárias para manter-se atualizado das novas tendências. Além de promover melhoria contínua nos processos ajustando melhor o layout e o ambiente para melhor movimentação de mercadorias e produtos.

De acordo com as perspectivas futuras, o empresário comentou que está investindo em infraestrutura para aumentar a produção e a variedade dos produtos, além de chás, produzir também temperos para alimentos. Já está em fase de construção do novo local onde serão produzidos chás prontos para consumo. Diante disso, observa-se a busca por inovação e melhoria nos processos, fator essencial para manter a empresa competitiva e atrativa para os consumidores, foi possível identificar a presença de independência e autoconfiança no empresário, onde afirma entender o que diferencia de seus concorrentes e transmite persistência e engajamento total com o ramo de atuação, sendo estas as características e habilidades empreendedoras presentes no empresário desde o início do projeto da empresa, gerencia atual e expectativas e percepções futuras.

Referências

CAVALLINI, M.; **SILVEIRA, D.** *Desemprego fica em 13,7% no 1º trimestre de 2017 e atinge 14,2 milhões.* G1 Economia. Disponível em: <http://g1.globo.com/economia/noticia/desemprego-fica-em-137-no-1-trimestre-de-2017.ghtm>. Acesso em 26 de fevereiro de 2018.

Ponta Grossa, Paraná, Brasil – 06 a 08 de junho de 2018

CHIAVENATO, I. *Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor: empreendedorismo e viabilidade de novas empresas.* 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

DORNELAS, J. C. A. *Empreendedorismo: transformando ideias em negócios.* – Rio de Janeiro: Elsevier, 2001 - 11ª reimpressão.

ESCOLA DO SEBRAE. *Pratique as 10 competências empreendedoras.* 2015. Disponível em: <<http://efgbh.com.br/pratique-10-competencias-empreendedoras/>>. Acesso em 04 de fevereiro de 2018.

FOLHA DE S.PAULO. *Desemprego chega a 13,7% e já atinge 14 milhões de pessoas no Brasil.* 2017. Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/mercado/2017/04/1879416-numero-de-desempregados-ja-passa-de-14-milhoes-no-brasil.shtml>. Acesso em 28 de fevereiro de 2018.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. *Métodos de pesquisa.* (Organizadores) Coordenado pela Universidade Aberta do Brasil – UAB/UFRGS e pelo Curso de Graduação Tecnológica – Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural da SEAD/UFRGS. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa.* Atlas: São Paulo, 2007.

MORAES, M. M. I. *Empreendedorismo e Resiliência: mapeamento das competências técnicas e comportamentais exigidas na atualidade.* São Paulo, 2013.

OLIVEIRA, N. R. S.; MACHADO, M. V. V. *Análise do estudo da administração para o desenvolvimento de competências empreendedoras em micro e pequenas empresas.* Ceará, 2014.

PORTAL BRASIL. *Necessidade e Oportunidade.* 2007. Disponível em: <http://www.brasil.gov.br/economia-e-emprego/2012/02/oportunidade-e-necessidade>. Acesso em 08 de fevereiro de 2018.

PORTAL BRASIL. *Sobrevivência e Mortalidade.* 2012. Disponível em: <http://www.brasil.gov.br/economia-e-emprego/2012/02/sobrevivencia-e-mortalidade>. Acesso em: 28 de fevereiro de 2018.

SEBRAE, *Crise faz empreendedorismo por necessidade voltar a crescer no Brasil.* 2017. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/sebraeaz/pequenos-negocios-em-numeros,12e8794363447510VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em 06 de fevereiro de 2018.
