



RELATÓRIO TÉCNICO CONCLUSIVO

**APRENDIZAGEM E COMPETÊNCIAS
EMPREENDEDORAS: ESTUDO COM ARTESÃS NO
ESTADO DO CEARÁ**

DANIELLE APARECIDA AMARAL DE MOURA / MARCOS ANTONIO MARTINS LIMA

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO E CONTROLADORIA - PPAC PROFISSIONAL



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E
CONTABILIDADE
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO E
CONTROLADORIA
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO E CONTROLADORIA

DANIELLE APARECIDA AMARAL DE MOURA

Produto Técnico resultado da pesquisa
APRENDIZAGEM E COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS:
ESTUDO COM ARTESÃS NO ESTADO DO CEARÁ

FORTALEZA-CE
2023

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Universidade Federal do Ceará
Sistema de Bibliotecas
Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

M885a Moura, Danielle Aparecida Amaral de.
Aprendizagem e competências empreendedoras: estudo com artesãs no Estado do Ceará / Danielle Aparecida Amaral de Moura. – 2023.
14 f.

Relatório Técnico Conclusivo – Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria, Fortaleza, 2023.

Orientação: Prof. Dr. Marcos Antonio Martins Lima.

ISBN: 978-85-7485-491-5

1. Relatório Técnico. 2. Estudos Organizacionais. 3. Gestão de Pessoas. I. Título.

CDD 658.1

DANIELLE APARECIDA AMARAL DE MOURA

APRENDIZAGEM E COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS:
ESTUDO COM ARTESÃS NO ESTADO DO CEARÁ

Produto Técnico resultante do Trabalho de conclusão de Mestrado Profissional do Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria da Universidade Federal do Ceará, como produção técnica da área de concentração de Gestão Organizacional.

Linha de Pesquisa: Estudos Organizacionais e Gestão de Pessoas.

Orientador: Prof. Dr. Marcos Antonio Martins Lima

FORTALEZA-CE

2023

Título: Aprendizagem e competências empreendedoras: estudo com artesãs no Estado do Ceará
[Relatório Técnico Conclusivo]

Autores: Danielle Aparecida Amaral de Moura e Marcos Antonio Martins Lima

Coordenação do Programa de Pós-Graduação: Alessandra Carvalho de Vasconcelos,
Coordenadora do PPAC Profissional; Augusto César de Aquino Cabral, Vice-coordenador do
PPAC Profissional

Editor: Universidade Federal do Ceará (UFC)

Edição Eletrônica: dezembro de 2023

ISBN: 978-85-7485-491-5

Universidade Federal do Ceará (UFC)

Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade (FEAAC)

Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria – PPAC Profissional

Av. da Universidade, 2431, Benfica, CEP 60020-180, Fortaleza-CE

Telefone: (85) 3366-7816

Endereço eletrônico: <https://ppacprof.ufc.br>

Resultado da pesquisa “Aprendizagem e competências empreendedoras: estudo com artesãs no Estado do Ceará”

Turma: MPAC / IEL

Instituição contratante: Instituto Euvaldo Lodi-CE (IEL-CE), integrante do Sistema Confederação Nacional da Indústria – CNI.

Prezada Sra. Superintendente do Instituto Euvaldo Lodi-CE,

Apresentamos a seguir um Relatório Técnico referente à pesquisa realizada por **Danielle Aparecida Amaral de Moura**, sob a orientação do Prof. Dr. Marcos Antonio Martins Lima, no período de 2020 a 2023, no âmbito do Mestrado Profissional em Administração e Controladoria da Universidade Federal do Ceará.

Estamos certos que este trabalho constitui um relevante instrumento para melhorias das ações empreendidas pelo Instituto Euvaldo Lodi-CE junto a suas instituições parceiras.

Atenciosamente,

Danielle Aparecida Amaral de Moura, Me. em Administração e Controladoria (UFC)

Marcos Antonio Martins Lima, Dr. em Educação (UFC)

DETALHAMENTO DO RELATÓRIO TÉCNICO CONCLUSIVO

Correspondência com os novos subtipos-produtos técnicos/tecnológicos:

- Relatório técnico conclusivo – Processos de gestão elaborado

Finalidade:

Investigar a contribuição da aprendizagem empreendedora no desenvolvimento de competências empreendedoras de artesãs no Estado do Ceará.

Impacto – Nível:

- Médio

Impacto – Demanda:

- Espontânea

Impacto – Objetivo da Pesquisa:

- Solução de um problema previamente identificado

Impacto - Área impactada pela produção:

- Econômico

Impacto – Tipo:

- Potencial

Descrição do tipo de Impacto:

Disseminação de práticas que potencializem a gestão organizacional.

Replicabilidade:

- Sim

Abrangência Territorial:

- Nacional

Complexidade

- Média

Inovação:

- Baixo teor inovativo

Setor da sociedade beneficiado pelo impacto:

- Atividades Profissionais, Científicas e Técnicas

Declaração de vínculo do produto com PDI da Instituição:

- Não

Houve fomento?

- Cooperação

Há registro/depósito de propriedade intelectual?

- Não

Há transferência de tecnologia/conhecimento?

- Não

ISBN: 978-85-7485-491-5

1. APRESENTAÇÃO DA PESQUISA

Este Relatório Técnico é parte integrante do Trabalho de Conclusão do Mestrado Profissional em Administração e Controladoria, que tem por foco a contribuição da aprendizagem empreendedora no desenvolvimento de competências empreendedoras de artesãs no Estado do Ceará.

Empreender e manter o empreendimento significam acompanhar as tendências do mercado e gerar engajamento com um público que se renova de forma constante. A informação flui com velocidade precipite e o mercado cria novas necessidades. Dessa forma, há uma exigência para que as empresas sejam inovadoras com o intuito de se tornarem prósperas e sustentáveis. Por consequência, esse cenário exige desenvolvimento de competências e aprendizagem do empreendedor.

Não há desenvolvimento sem aprendizagem, e esta se constitui numa evolução necessária para a aquisição de competências, conforme aponta a literatura. As autoras manifestaram que a investigação do processo de aprendizagem empreendedora por meio de um modelo integrado a um modelo de competência empreendedora representa uma estrutura com forte potencial explicativo para o desenvolvimento das competências empreendedoras de oportunidade e administrativas. Adotou-se os modelos de aprendizagem empreendedora de Politis e Gabrielsson (2005) e competências empreendedoras de Man e Lau (2000).

Embora haja diversos estudos que abordam aprendizagem e competências empreendedoras, a proposta de investigação desta pesquisa busca preencher uma lacuna de estudos empíricos dessas temáticas no empreendedorismo de mulheres artesãs. Com foco no Estado do Ceará, mais especificamente, busca-se nesta pesquisa:

- 1) analisar o conhecimento empreendedor adquirido pelas artesãs;
- 2) analisar as experiências de carreira empreendedora das artesãs;
- 3) investigar o processo de transformação de aprendizagem empreendedora e os fatores que influenciam o processo de transformação da experiência em conhecimento das artesãs; e
- 4) investigar as competências empreendedoras das artesãs.

Com números expressivos, o artesanato teve destaque no ano de 2022 no Estado do Ceará, que reconhece no artesanato uma das grandes vocações produtivas. De acordo com dados da Central de Artesanato do Ceará (CEART), equipamento da Secretaria da Proteção

Social, Justiça, Mulheres e Direitos Humanos (SPS) do Governo do Estado do Ceará, o artesanato cearense movimentou 3,8 milhões no ano de 2022.

No que tange à abordagem da pesquisa, esta é caracterizada como qualitativa e descritiva, com a estratégia de estudo de casos múltiplos. Os dados primários foram coletados por meio de entrevista semiestruturada. Nesta, foi utilizado um roteiro composto por 33 perguntas, além dos itens relacionados aos dados pessoais e profissionais. Os relatos das entrevistas foram tratados de forma qualitativa por meio da análise de conteúdo e operacionalizados no *software* ATLAS.ti 7.

2. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Apresenta-se, inicialmente, o perfil dos participantes da pesquisa. Visando preservar a identidade dos entrevistados, eles foram tratados sequencialmente de A1 a A8 e L1 a L3. A amostra foi composta de 11 entrevistados, em virtude da saturação das respostas, com um tempo médio aproximado de 45 minutos por entrevista, sendo oito artesãs (A) e três líderes (L).

No que tange ao perfil dos 11 entrevistados, 10 são do sexo feminino e um do sexo masculino. O tempo de experiência profissional é de, no mínimo, cinco anos. No que se refere à formação dos 11 entrevistados, apenas dois têm graduação de nível superior, nove possuem nível médio. Todos possuem cursos técnicos na área de artesanato. E no que concerne à atuação profissional dos entrevistados, todos são, principalmente, da área do artesanato do crochê. O quadro abaixo, expõe as características das artesãs entrevistadas e os tempos de experiência:

Quadro 1 - Dados das artesãs

Artesã	Idade (anos)	Experiência no setor (anos)	Experiência em gestão (anos)	Experiência em empreender (anos)
A1	57	30	-	5
A2	69	22	-	22
A3	33	9	1	9
A4	50	17	2	3
A5	53	40	-	3
A6	60	50	5	42
A7	50	5	4	3
A8	48	33	3	6

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

O Quadro 15 expõe as características dos líderes e os tempos de experiência:

Quadro 2 - Dados dos líderes

Líder	Idade (anos)	Experiência no setor (anos)	Experiência em gestão (anos)	Experiência em empreender (anos)
L1	56	30	12	13
L2	44	10	5	1
L2	44	10,5	8	8

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Constatou-se, a partir da resposta dos entrevistados, que as artesãs possuem habilidade em reconhecer oportunidades e estão em busca de mais conhecimentos para lidar com as obrigações relacionadas ao novo negócio. Para o alcance desse objetivo, a participação em estudos e cursos foram identificados como ferramentas principais. A literatura salienta que quando a aprendizagem é aplicada ao conceito de empreendedorismo, costuma-se descrever o aprendizado como o reconhecimento de uma oportunidade e pela forma de agir ao encontrá-la, além da descoberta de modos de superar os obstáculos na organização e administração de novos negócios, de maneira que as responsabilidades dele oriundas sejam cumpridas.

No que tange à experiência de carreira empreendedora, de acordo com os dados desta pesquisa, foi constatado que as artesãs não possuem experiência de criação de empresas, no entanto possuem experiência de administração e no setor específico do negócio.

Foi constatado que as entrevistadas decidiram empreender por iniciativa própria, sendo os motivos principais a superação de depressão e administração de conflitos de papéis. Diferente de outras áreas, elas não tiveram ou tiveram pouca influência de familiares, amigos ou grupos sociais. Conforme a literatura, dentre as razões que levam ao empreendedorismo, destacam-se: para ganhar a vida porque os empregos são escassos; para fazer diferença no mundo; para construir uma grande riqueza ou uma renda muito alta; e para continuar uma tradição familiar, nessa ordem de importância.

A maioria das entrevistadas não possuem experiência anterior em criação de empresas e que os negócios atuais são constituídos de forma individual. As artesãs não possuem formação acadêmica, no entanto possuem cursos técnicos na área.

Os dados de 2023 do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) sobre escolaridade confirmam esse cenário, com base nos dados de pesquisa nacional por amostra de domicílios (PNAD), referente ao terceiro trimestre do ano de 2022, relatando que aproximadamente 44% das donas de negócio no Brasil possuem nível médio (completo ou incompleto), 31% possuem nível superior (completo ou incompleto), 24 % possuem nível fundamental (completo ou incompleto) e 1% não tem instrução.

Sobre vendas, verificou-se que todas as entrevistadas têm habilidade, além de gostar dessa área. Como destacado na literatura, os empreendedores são pessoas otimistas e apaixonadas pela atividade que exercem. Isso ocorre porque geralmente o negócio é o caminho para a realização de seus sonhos e objetivos traçados, ainda que informais, de realização pessoal. Sobre a experiência específica do setor, todas as artesãs demonstraram gostar da área de artesanato, o que motiva, ajuda na superação dos obstáculos e norteia as decisões.

Em relação ao processo de transformação da experiência em conhecimento empreendedor, resume-se que dentre as oito artesãs, quatro preferem o modo predominante *exploitation*, duas o modo *exploration* e duas procuram manter o equilíbrio entre os dois modos (ambidestria). Quanto maior a confiança em *exploitation* como modo de transformação predominante, mais efetivo é o empreendedor em enfrentar as responsabilidades do negócio. As artesãs relataram, em sua maioria, que preferem se especializar na área.

Das entrevistas, tem-se que as falas relacionadas ao sucesso tiveram mais ênfase que as de insucesso. Percebeu-se que as empreendedoras dão mais atenção às experiências positivas do que negativas. O sucesso é visto como motivador e que, como foi citado anteriormente, o gostar do setor é fator decisivo para que os fracassos sejam superados. Dessa forma, constatou-se que, em relação aos resultados de eventos prévios, o sucesso tem maior influência que o insucesso.

Conforme a literatura, o sucesso envolve também variáveis psicológicas, pois nem sempre um empreendimento de sucesso está relacionado a um empreendedor satisfeito, ou um negócio fracassado está relacionado a um empreendedor sem sucesso, pois no primeiro caso ele pode não ter atingido seus objetivos pessoais como empreendedor e no segundo caso pode ter aprendido com o insucesso do negócio, encontrando-se mais maduro para um novo empreendimento.

No que se refere à lógica dominante, foi verificado que a maioria das artesãs utilizam as duas lógicas, ou seja, procuram focar tanto nos meios como nos fins para tomar suas decisões, com predominância na lógica causal (*causation*). Apesar de utilizarem a intuição, os números são mais importantes.

A literatura também aponta que a lógica causal é a mais tradicional no empreendedorismo, pois o empreendedor procura um mercado com demanda para determinado produto e ao encontrar uma oportunidade de negócio, decide se vai explorar. O empreendedor utiliza os recursos necessários com foco no retorno financeiro.

No que tange à orientação de carreira, a maioria das entrevistadas tem compromisso com a área de atuação, coincidindo com o tipo de carreira especialista. Para Zampier (2010), especialista cuja característica engloba vida longa numa ocupação específica, apresenta como competências qualidade, compromisso e especialização e tem como motivação a realização, o prestígio e o conhecimento especializado, fatos estes considerados importantes pelo empreendedor.

Diante do exposto, constatou-se que o sucesso, a lógica causal e a orientação de carreira especialista são os fatores que têm mais influência sobre o processo de transformação da

experiência em conhecimento empreendedor das artesãs. Ressalta-se que esses fatores resultam no modo *exploitative*.

No que se refere às competências empreendedoras, constatou-se que o maior número de falas foram sobre as competências de comprometimento (25%) e estratégica (24%) e as unidades de registros mais discutidas foram: implementar mudanças (14%), atuação em equipe (13%) e oportunidades e lacunas (12%).

As artesãs identificaram a importância de produzir um produto que atenda seus clientes, e conseqüentemente, venda mais e para que isso aconteça, é necessária a implementação de constantes mudanças. Também refletiram sobre a mudança de comportamento e expressaram a importância do trabalho em equipe para o desenvolvimento pessoal e do negócio.

As competências de oportunidade, administrativa, relacionamento e conceituais tiveram menor número de ocorrência de falas. As unidades de registros que tiveram menor número de falas foram: estabelecer e executar metas, próprios interesses, tendências e inovar, nessa ordem. É notável que as artesãs têm dificuldades em fazer planejamento sobre metas, por falta de conhecimento e também por não gostar do assunto. Sendo as atividades preferidas a produção e comercialização.

Mesmo diante da grande importância do planejamento para o sucesso das micro e pequenas empresas, muitos empreendedores ainda se recusam a dedicar tempo com a elaboração de um bom plano de negócios, devido à falta de experiência e conhecimento empresarial do empreendedor, além da sua complexidade, e a demanda de tempo e recursos.

Sobre próprios interesses, as artesãs relataram que trabalham em grupos e equipes e os interesses coletivos se tornam mais importantes. Sobre tendências e inovação, as artesãs preferem as tradições e muitas vezes tem receio de fazer algo que o mercado não absorva.

Todas as áreas de competências empreendedoras foram identificadas, com os seguintes graus de influência: comprometimento (25%), estratégica (24%), oportunidade (16%), administrativa (14%), relacionamento (11%) e conceituais (10%).

Os resultados apresentados corroboram estudos empíricos anteriores e reforçam as competências empreendedoras, convergindo, também, com os resultados de outros estudos, nos quais todas as seis competências empreendedoras foram verificadas. Cabe uma reflexão sobre as competências empreendedoras administrativas. Identificou-se que para as artesãs, essa competência tem relação com liderança e gestão. No entanto, a maioria das entrevistadas não tem experiência com gestão. Ainda, de acordo com o relato das artesãs, as mesmas não gostam de lidar com atividades administrativas e o fazem apenas por necessidade.

3. CONCLUSÃO

Entender melhor o empreendedorismo é ação fundamental para capacitar e desenvolver os empreendedores na gestão dos seus negócios. O avanço na produção de conhecimento sobre aprendizagem empreendedora, competências empreendedoras e empreendedorismo feminino é cada vez mais importante e necessário. Dessa forma, entende-se que o objetivo geral deste estudo foi atingido, uma vez que se conseguiu responder à questão norteadora da pesquisa que situa-se em função do contexto da temática e surge da seguinte indagação: qual a contribuição da aprendizagem empreendedora no desenvolvimento de competências empreendedoras de artesãs no Estado do Ceará?

O primeiro objetivo específico foi analisar o conhecimento empreendedor adquirido pelas artesãs no Estado do Ceará. As entrevistadas consideraram que, para reconhecer uma oportunidade de negócio, é importante atenção ao mercado, ao conhecimento na área e à experiência anterior. Para atingir esse objetivo, elas têm como ferramentas os estudos e cursos. Ainda, nesse debate, de acordo com a triangulação entre artesãs e líderes, identificou-se a convergência de registros de fala sobre mercado, estudos e cursos, com acréscimo de fala sobre participação de grupos e ausência de fala sobre experiência anterior, por parte dos líderes.

Sobre lidar com as responsabilidades do novo negócio, as entrevistadas consideraram que desenvolveram habilidades em trabalho em equipe, negociação e comunicação, mas que tem carência de conhecimentos sobre a gestão de seus negócios. Na triangulação entre artesãs e líderes, houve convergência em todas as questões discutidas. Conclui-se que as artesãs possuem habilidades em reconhecer oportunidades e estão em busca de mais conhecimentos para lidar com as obrigações relacionadas ao novo negócio.

O segundo objetivo específico foi analisar as experiências de carreira empreendedora das artesãs no Estado do Ceará, as artesãs mencionaram que decidiram empreender, principalmente por iniciativa própria, como forma de superar depressão ou por conflitos de papéis, como a maternidade e por influência da família. Também mencionaram que quase não possuem experiência em administração e gestão financeira, mas procuram superar isso com ajuda de entidades como CEART e Prefeitura Municipal.

A maioria das entrevistadas não possuem formação acadêmica e buscam cursos técnicos. Apontaram que gostar do setor é um ponto muito importante para superar todos os desafios e que já possuíam alguma experiência como cliente e fornecedor no setor.

Identificou-se que as artesãs aprendem por meio do processo experiencial, ou seja, com a experiência diária, a observação, o trabalho em equipe, estudos, cursos, entre outros.

Concluiu-se que artesãs não possuem experiência de criação de empresas, no entanto possuem experiência de administração e no setor específico do negócio. Sobre a triangulação, houve divergência entre artesãs e líderes, sem conclusão de ideias sobre o tema.

O terceiro objetivo específico foi investigar o processo de transformação de aprendizagem empreendedora e os fatores que influenciam o processo de transformação da experiência em conhecimento das artesãs no Estado do Ceará. Concluiu-se que o modo predominante de transformação é o *exploitation* e que quanto maior a confiança em *exploitation* como modo de transformação predominante, mais efetivo é o empreendedor em enfrentar as responsabilidades do negócio. As artesãs relataram, em sua maioria, que preferem se especializar na área, elas tem preocupação em aprimorar e especializar o seu produto ou processo. No entanto, na triangulação, os líderes discorreram que as artesãs utilizam os dos processos *exploration* e *exploitation*.

Constatou-se que o sucesso, a lógica causal e a orientação de carreira especialista são os fatores que têm mais influência sobre o processo de transformação da experiência em conhecimento empreendedor das artesãs. Coincidindo com o modo *exploitative*.

O quarto e último objetivo específico foi investigar as competências empreendedoras das artesãs no Estado do Ceará. Concluiu-se que todas as áreas de competências foram identificadas, prevalecendo as competências de comprometimento e estratégia, as quais estão concentradas na terceira tarefa, que é a definição de metas e tomada de decisões em direção às metas, avaliando o escopo e usando as capacidades organizacionais, o que pode significar a manutenção e perpetuação do negócio.

Em síntese, os resultados apontam que as artesãs possuem habilidades em reconhecer oportunidades e estão em busca de mais conhecimentos para lidar com as obrigações relacionadas ao novo negócio. Identificou-se que as artesãs aprendem por meio do processo experiencial, ou seja, com a experiência diária, o trabalho em equipe, estudos, cursos, entre outros. As artesãs não possuem experiência de criação de empresas, no entanto, possuem experiência de administração e no setor específico do negócio.

Constatou-se que o modo predominante do processo de transformação da experiência em conhecimento empreendedor das artesãs é o *exploitation*. O sucesso, a lógica causal e a orientação de carreira especialista são os fatores que têm mais influência sobre esse processo, coincidindo com o modo *exploitative*. As seis competências empreendedoras do modelo da literatura que serviu de parâmetro nesta pesquisa influenciam a atuação das artesãs: administrativa, conceituais, oportunidade, relacionamento, estratégica e comprometimento. Sendo que as competências empreendedoras de comprometimento e estratégica são as mais

bem caracterizadas. Por fim, foi identificada uma forte ligação do processo de aprendizagem empreendedora com o desenvolvimento de competências empreendedoras das artesãs.

Com relação às artesãs, as contribuições incidiram no avanço dos estudos teórico-empíricos relacionados à gestão do empreendimento e desenvolvimento de competências.

Uma das limitações deste estudo foi o enfoque na área do crochê, visto que o Estado do Ceará possui várias tipologias de artesanato. Outra restrição foram os temas abordados na entrevista, uma vez que a maioria das entrevistadas não tinham conhecimento prévio, assim como a duração da entrevista, pois foi considerada longa.

Com base nos resultados obtidos e nas conclusões e visando à continuidade e aprofundamento dos estudos no campo da aprendizagem empreendedora, das competências empreendedoras, do empreendedorismo feminino e artesanato, sugere-se: realizar pesquisas futuras com outras tipologias do artesanato cearense e confrontar com os resultados desta pesquisa; replicar o estudo com outros grupos de mulheres empreendedoras para ampliar a compreensão sobre a contribuição da aprendizagem empreendedora no desenvolvimento de competências empreendedoras, e por consequência sugerir formações nas áreas de desenvolvimento de competências, gestão e liderança feminina.

REFERÊNCIAS

MAN, T. W. Y.; LAU, T. Entrepreneurial competencies of SME owner/managers in the Hong Kong services sector: A qualitative analysis. **Journal of Enterprising Culture**, v. 8, n. 3, p. 235-254, Set. 2000.

POLITIS, D.; GABRIELSSON, J. Exploring the role of experience in the process of entrepreneurial learning. **Lund Institute of Economic Research**, Working Paper Series, 2005.

SPS – SECRETARIA DA PROTEÇÃO SOCIAL, JUSTIÇA, CIDADANIA, MULHERES E DIREITOS HUMANOS. **Artesanato**. Fortaleza: SPS, 13 jan. 2023. Disponível em: <https://www.ceara.gov.br/2023/01/13/artesanato-cearense-movimentou-r-38-milhoes-em-2022/>. Acesso em: 2 mar. 2023.