

# DIÁLOGOS CIENTÍFICOS EM

# GESTÃO

PRODUÇÕES CIENTÍFICAS 2022.1



**Luciano de Santana Medeiros  
Maíra Correia Lima e Vasconcelos  
Suelem Almeida Pinto  
(Organizadores)**

**ISBN: 978-65-5825-154-5**

# **DIÁLOGOS CIENTÍFICOS EM GESTÃO: PRODUÇÕES ACADÊMICAS 2022.1**

**Luciano de Santana Medeiros  
Maíra Correia Lima e Vasconcelos  
Suelem Almeida Pinto  
(Organizadores)**

Centro Universitário – UNIESP

Cabedelo - PB  
2022



## **CENTRO UNIVERSITÁRIO UNESP**

### **Reitora**

Érika Marques de Almeida Lima

### **Pró-Reitora Acadêmica**

Iany Cavalcanti da Silva Barros

### **Editor-chefe**

Cícero de Sousa Lacerda

### **Editores assistentes**

Márcia de Albuquerque Alves  
Josemary Marcionila F. R. de C. Rocha

### **Editora-técnica**

Elaine Cristina de Brito Moreira

### **Corpo Editorial**

Ana Margareth Sarmiento – Estética  
Anneliese Heyden Cabral de Lira – Arquitetura  
Arlindo Monteiro de Carvalho Júnior - Medicina  
Aristides Medeiros Leite - Medicina  
Carlos Fernando de Mello Júnior - Medicina  
Daniel Vitor da Silveira da Costa – Publicidade e Propaganda  
Érika Lira de Oliveira – Odontologia  
Ivanildo Félix da Silva Júnior – Pedagogia  
Patrícia Tavares de Lima – Enfermagem  
Marcel Silva Luz – Direito  
Juliana da Nóbrega Carreiro – Farmácia  
Larissa Nascimento dos Santos – Design de Interiores  
Luciano de Santana Medeiros – Administração  
Marcelo Fernandes de Sousa – Computação  
Thyago Henriques de Oliveira Madruga Freire – Ciências Contábeis  
Márcio de Lima Coutinho – Psicologia  
Paula Fernanda Barbosa de Araújo – Medicina Veterinária  
Giuseppe Cavalcanti de Vasconcelos – Engenharia  
Rodrigo Wanderley de Sousa Cruz – Educação Física  
Sandra Suely de Lima Costa Martins - Fisioterapia  
Zianne Farias Barros Barbosa – Nutrição

Copyright©2022 – Editora UNIESP

É proibida a reprodução total ou parcial, de qualquer forma ou por qualquer meio. A violação dos direitos autorais (Lei nº 9.610/1998) é crime estabelecido no artigo 184 do Código Penal.

O conteúdo desta publicação é de inteira responsabilidade do(os) autor(es).

**Diagramação e capa:**  
Márcia de Albuquerque Alves

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)**  
**Biblioteca Padre Joaquim Colaço Dourado (UNIESP)**

D537 Diálogos científicos em gestão : produções acadêmicas 2022.1 [recurso eletrônico] / Organizadores, Luciano de Santana Medeiros, Maira Correia Lima e Vasconcelos, Suelem Almeida Pinto. - Cabedelo, PB : Editora UNIESP, 2022.

466 p. ; il. : color.

Tipo de Suporte: E-book  
ISBN: 978-65-5825-154-5

1. Produção científica – Gestão. 2. Gestão - Interdisciplinaridade. 3. Diálogos – Conhecimento científico. I. Título. II. Medeiros, Luciano de Santana. III. Vasconcelos, Maira Correia Lima e. IV. Pinto, Suelem Almeida.

CDU : 001.891:005

Bibliotecária: Elaine Cristina de Brito Moreira – CRB-15/053

**Editora UNIESP**

Rodovia BR 230, Km 14, s/n,  
Bloco Central – 2 andar – COOPERE  
Morada Nova – Cabedelo – Paraíba  
CEP: 58109-303

## SUMÁRIO

<b>APRESENTAÇÃO</b>	<b>6</b>
<b>MARKETING DIGITAL: A IMPORTÂNCIA DA UTILIZAÇÃO DE REDES SOCIAIS VIRTUAIS PARA UMA EMPRESA VAREJISTA NA CIDADE DE MATARACA-PB</b> - Nathaly Ribeiro de Souza Santos; Rodrigo Gonçalves Lucena	<b>7</b>
<b>SISTEMA DE INFORMAÇÃO GERENCIAL: DESAFIOS ENFRENTADOS PELAS EMPRESAS NO PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO</b> - Thiago Freire de Carvalho; Odilon Carreiro de Almeida Neto	<b>26</b>
<b>MARKETING ESPORTIVO: O SIGNIFICADO DO PATROCÍNIO NA CONSTRUÇÃO DE CARREIRA DE UMA PILOTO NO AUTOMOBILISMO</b> - Maria Claudia F. A. de Amoirm; Alessando Pinon Leitão	<b>43</b>
<b>UM ESTUDO SOBRE A DISTRIBUIÇÃO E COMÉRCIO DAS CACHAÇAS PARAIBANAS EM JOÃO PESSOA PB</b> - Caio Cesar Soares da Silva; André Luiz de Sousa Felisberto	<b>63</b>
<b>GESTÃO DE SAÚDE: ATUAÇÃO DOS GESTORES NOS SERVIÇOS PRESTADOS A ATENÇÃO BÁSICA NO BRASIL</b> - Emeson Marques dos Santos; André Luíz de Sousa Felisberto	<b>94</b>
<b>A IMPORTÂNCIA DO MARKETING DE RELACIONAMENTO PARA FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES EM EMPRESAS DE PEQUENO PORTE: Estudo realizado em uma Loja de Cosméticos na cidade de Mataraca-PB</b> - Luana Marcelino do Carmo; Rodrigo Gonçalves Lucena	<b>117</b>
<b>A INCLUSÃO DA PESSOA COM DEFICIÊNCIA NO MERCADO DE TRABALHO: desafios e realidades</b> - Milena Coêlho Sorrentino; Dra. Ana Flávia Borba Coutinho	<b>148</b>
<b>AS PRINCIPAIS ESTRATÉGIAS E DESAFIOS DO MICROEMPREENDEDOR NO E-COMMERCE: Estudo realizado em uma loja virtual de moda fitness na cidade de Mataraca-PB</b> - Raquel Soares Dantas; Rodrigo Gonçalves Lucena	<b>166</b>
<b>EMPREENDEDORISMO E AS REDES VIRTUAIS NA PANDEMIA DA COVID -19</b> - Suelen Maria da Silva; Prof. André Luiz de Sousa Felisberto	<b>192</b>
<b>UMA BREVE ANÁLISE DO DESEMPREGO E DO SALÁRIO NO BRASIL NO QUADRIÊNIO 2016-2019</b> - Suênia Karla do Nascimento Silva; Paulo Francisco Monteiro Galvão Júnior	<b>219</b>
<b>A QUARTA REVOLUÇÃO INDUSTRIAL: Uma visão empresarial na Indústria 4.0</b> - Andreza Batista da Silva Fernandes; Paulo Francisco Monteiro Galvão Júnior	<b>244</b>
<b>O MARKETPLACE E A ASCENSÃO DAS MULHERES NO MERCADO DE TRABALHO</b> - Gabrielle Ramalho Ribeiro; Túlio Augusto Andrade Oliveira	<b>283</b>
<b>EMPREENDEDORISMO 4.0: o sucesso das startups e suas adjacências</b> - Thalita Leite Cunha; Ana Paula R. de Hollanda Leite	<b>304</b>

<b>A GESTÃO E A RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL: O "case" de sucesso da empresa Natura</b> - Catarina Medeiros Lima dos Santos; Eduardo Albuquerque de Sá	<b>325</b>
<b>ANÁLISE DO CLIMA ORGANIZACIONAL DA COMPANHIA DE ÁGUA E ESGOTO DO BREJO-CAGEPA</b> - Jéssica Maria Ramos de Oliveira; Luciano de Santana Medeiros	<b>364</b>
<b>INVESTIGAÇÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL DE UMA CONCESSIONÁRIA DE VEÍCULOS EM JOÃO PESSOA- PARAÍBA</b> - Luciano da Costa Pereira; Luciano de Santana Medeiros	<b>386</b>
<b>OS PERFIS DE INVESTIDORES NO BRASIL E SEUS REFLEXOS NA ECONOMIA DE MERCADO</b> - Matheus de Brito Manzi; Paulo Francisco Monteiro Galvão Júnior	<b>412</b>
<b>GESTÃO DE PROCESSOS EM SERVIÇO DE AUDITORIA, INSPEÇÕES E CONTROLE NA ÁREA DE SAÚDE E SEGURANÇA DO TRABALHO: Um estudo de caso na empresa GVZA</b> - Thais Alexandra de Andrade; Odilon Carreiro de Almeida Neto	<b>431</b>

## APRESENTAÇÃO

A referida obra possui o objetivo de publicizar a produção científica produzida durante o semestre letivo 2022.1, pelo curso de bacharelado em Administração, do Centro Universitário UNIESP. A comissão organizadora designada, semestralmente, utilizando-se dos critérios nota, rigor e relevância, seleciona os melhores trabalhos de conclusão de curso produzidos no formato de artigo científico.

Os artigos aqui apresentados são resultado desta curadoria e, principalmente, do empenho do corpo docente e atuação do corpo discente no compartilhamento do conhecimento das ciências administrativas, que evoluem continuamente, adaptam-se às mudanças e novas tendências de mercado, incitando a busca de aprendizagem ao longo da vida (*lifelong learning*).

Trata-se de mais uma ação empreendida no sentido de incentivar a pesquisa e a produção científica por parte dos estudantes e docentes do curso. A diversidade de temas abordados, metodologias utilizadas, contribuições acadêmicas e de mercado realizadas pelos artigos apresentados, demonstram a rica e relevante variedade de conteúdo científico ofertado não só para os estudiosos da área, mas também para a fomentação do conhecimento em geral.

Através do incentivo à educação continuada, esperamos colaborar para que as pessoas possam permanecer produtivas e competitivas ao longo da vida. Tendo em conta que a ampliação dos conhecimentos e referências dentro da área de gestão, facilita o processo criativo e o desenvolvimento de projetos e atividades inovadoras, em qualquer organização.

Desejamos uma boa experiência de leitura e aprendizagem.

Saúde e paz,

Suelem Pinto

## **MARKETING DIGITAL: A IMPORTÂNCIA DA UTILIZAÇÃO DE REDES SOCIAIS VIRTUAIS PARA UMA EMPRESA VAREJISTA NA CIDADE DE MATARACA-PB**

Nathaly Ribeiro de Souza Santos  
[20182028008@iesp.edu.br](mailto:20182028008@iesp.edu.br)  
Rodrigo Gonçalves Lucena  
[prof1103@iesp.edu.br](mailto:prof1103@iesp.edu.br)

### **RESUMO**

O presente artigo tem por objetivo, compreender os impactos positivos na utilização de redes sociais virtuais como ferramentas do marketing digital para uma empresa varejista na cidade de Mataraca-PB, e desta forma, esclarecer os benefícios adquiridos a partir de seu uso. Para isto, o trabalho apresenta uma abordagem do conceito e das práticas do marketing nas organizações, abrangendo assim, conteúdos sobre o marketing digital, como também sobre a utilização das redes sociais virtuais. A metodologia utilizada aplicou-se através de uma pesquisa descritiva qualitativa, no estudo de um caso único, e teve a coleta de dados por meio de uma entrevista semiestruturada. A partir das informações obtidas foram realizadas análises com o intuito de comparar os pensamentos dos autores ao que acontecia na prática no dia a dia da empresa, e sendo assim compreender como as ferramentas de marketing digital utilizadas de forma correta, contribuem de forma positiva para o crescimento da empresa.

**Palavras Chaves:** Marketing; Marketing Digital; Redes Sociais Virtuais.

### **ABSTRACT**

This article aims to understand the positive impacts in the use of virtual social networks as digital marketing tools for a retail company in the city of Mataraca-PB, and in this way, clarify the benefits acquired from their use. For this, we present an approach to the concept and practices of marketing in organizations, thus covering content about digital marketing, as well as the use of virtual social networks. The methodology used was applied through a qualitative descriptive research, in the study of a single case, and had data collection through a semi-structured interview. From the information obtained, analyzes were carried out in order to compare the authors' thoughts to what happened in the company's daily practice, and thus understand how digital marketing tools used correctly, contribute positively to the company growth.

**Keywords:** Marketing; Digital marketing; Virtual social networks.

## **1 INTRODUÇÃO**

O marketing digital é uma ferramenta que vem revolucionando cenários empresariais com o decorrer dos anos, desenvolvendo e aprimorando ferramentas



para impulsionar a propagação e divulgação de produtos e marcas. Um dos pontos cruciais nesse processo de revolução são as redes sociais virtuais, que por sua vez proporcionam uma interação cada vez maior das empresas com os clientes.

A busca constante por produtos e serviços em mídias digitais é cada vez maior, mesmo que os clientes optem por comprar em lojas físicas, estão sempre utilizando as redes sociais virtuais como fonte de pesquisa. Desta forma, estar presente no mercado digital se tornou essencial para que empresas alcancem visibilidade.

Os altos ganhos das empresas com publicidade nas redes sociais têm fortalecido esse canal de comunicação com o cliente que, satisfeito com a sua compra, pode tornar-se um excelente parceiro e disseminador da empresa (CHAMUSCA *et al*, 2011).

Segundo Vaz (2008, p. 63) “não saber usar a internet em um futuro próximo será como não saber abrir um livro ou acender um fogão, não sabermos algo que nos permita viver a cidadania na sua completitude”. A tecnologia é, sem dúvida, o mais importante e maior evento que surgiu no século XX e início do século XXI, chamado de milênio digital (KOTLER; KELLER, 2015). É possível de diversas formas obterem resultados utilizando o marketing digital.

O presente trabalho de conclusão de curso, foi desenvolvido buscando compreender os benefícios do marketing digital como ferramenta de comunicação e relacionamento, para uma empresa varejista na cidade de Mataraca-PB. Tendo em vista o desenvolvimento e os avanços do mercado digital, a utilização de redes sociais virtuais como alternativa de melhorar o relacionamento e a comunicação entre as empresas e seus clientes, e entendendo a eficácia do marketing digital através de um trabalho competente mantendo suas práticas sempre atualizadas e consistentes. Diante a afirmativa esta pesquisa parte da seguinte pergunta norteadora: Quais os benefícios do marketing digital como ferramenta de comunicação e relacionamento em uma empresa varejista na cidade de Mataraca?

Com base neste questionamento a pesquisa foi desenvolvida com a finalidade de compreender a empresa investigada, em relação aos métodos e práticas utilizados dentro da organização, suas possíveis melhorias e para que desta forma, a pesquisadora aprimore seus conhecimentos na área.

Com o processo de crescimento do empreendedorismo cada vez maior, aliado a ele está competitividade por espaço no mercado, levando a empresários buscarem conhecimentos de como utilizar determinadas ferramentas e se preocuparem ainda mais com a satisfação de seus clientes, e sendo assim, atender com maior eficácia suas necessidades através de relacionamentos personalizados.

O tema abordado foi escolhido por sua importância nos dias atuais, onde empreendedores buscam cada dia mais a utilização de canais alternativos para divulgação de suas marcas e alcance de clientes potenciais. Utilizando de forma correta estas ferramentas é possível suprir esta demanda e ter resultados excepcionais como forma de capitalização e fidelização de clientes. É importante ressaltar que além de terem um grande alcance, as mídias sociais trazem vantagens por terem baixo custo.

## 1.1 OBJETIVOS

### 1.1.1 Objetivo Geral

Compreender os impactos positivos na utilização de redes sociais virtuais, como ferramentas do marketing digital para uma empresa varejista na cidade de Mataraca- PB.

### 1.1.2 Objetivos Específicos

- Compreender quais redes sociais virtuais são mais utilizadas;
- Observar a abrangência na captação de novos clientes por meio da utilização das ferramentas;
- Entender o processo de fidelização e a satisfação dos clientes com as estratégias utilizadas.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 MARKETING

Segundo Kotler (1998, p. 27), diz que o “marketing é um processo social e gerencial pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação, oferta e troca de produtos de valor com outros”. Seguindo ainda o raciocínio de Kotler (1998), onde estabelece que o papel do marketing está relacionado aos meios que uma empresa utiliza para alcançar seus objetivos, ou seja, é preciso uma antecipação aos concorrentes, buscando atender determinado segmento de mercado da melhor maneira possível.

Kotler e Armstrong (2007, p.4) definem marketing como, “o processo pelo qual as empresas criam valor para os clientes e constroem fortes relacionamentos com eles para capturar seu valor em troca.” É possível identificar os benefícios de sua utilização, visando uma interação cada vez maior, onde cliente e empresa se mantêm conectados, agregando valor tanto para os clientes como para as organizações, além de potencializar o capital das mesmas e alcançarem de forma cada vez mais precisas seus objetivos.

Ainda para Kotler e Armstrong (2007, p.5), “evidenciam que o valor e a satisfação, são componentes fundamentais do desenvolvimento e gestão do relacionamento para com o cliente.” Aqueles que têm suas expectativas atendidas, encontram presença e disponibilidade da marca, qualidade nas soluções oferecidas pela empresa e a capacidade de uso da tecnologia para aperfeiçoar o atendimento, terão um grau de satisfação cada vez mais elevado.

Para (KOTLER,1998), marketing é a chave para atingir as metas organizacionais, onde estar à frente da concorrência, realizando atividades de marketing com eficácia proporcionam satisfação e realização dos desejos dos mercados-alvos.

De acordo com Kotler e Armstrong (1998), o marketing tem como objetivo “satisfazer as necessidades dos clientes”, envolvendo ainda “o processo social e gerencial através do quais indivíduos e grupos obtêm aquilo que desejam e de que necessitam, criando e trocando produtos e valores uns com os outros”. Desta forma, o marketing visa atender lucrativamente às expectativas de benefício, gerando valor para o cliente.

Para Shapiro (1989), o marketing é composto de quatro elementos básicos, aplicados como ferramentas para que o profissional possa conduzir seu

trabalho, constituído basicamente pelo produto, pela formação dos preços, pela comunicação e pela distribuição.

De acordo com McCarthy (1960), os elementos do marketing são:

- Produto, o que se refere aos bens ou serviços disponibilizados por uma empresa para seu mercado alvo, tendo em vista a satisfação dos clientes;
- Preço, a soma dos valores que os consumidores disponibilizam para trocar pelos benefícios de uso do bem ou do serviço;
- Praça, que diz respeito aos canais por meio dos quais os produtos chegam aos consumidores, como pontos de vendas, por exemplo;
- Promoção, utilizada para informar os potenciais consumidores sobre um determinado produto, influenciando sua opinião.

Podemos observar que estas abordagens vêm sendo úteis, para a composição de uma disciplina de marketing e para a elaboração de estratégias integradas.

## 2.2 MARKETING DIGITAL

Com o advento da internet e o desenvolvimento da plataforma web 1.0, a era digital evoluiu simultaneamente. O marketing digital surgiu juntamente com a internet nos anos 1960, mas a sua evolução se deu por volta da década de 1990, quando a internet ficou mais acessível para a população, na qual utilizavam em casa e no trabalho.

Com o aumento de usuários e do acesso à internet, surgiu o comércio eletrônico. Blogs e redes sociais virtuais foram considerados os principais meios de divulgação que as empresas adotaram para divulgar os seus produtos. No Brasil, o Orkut foi a primeira rede social a ser utilizada como ferramenta de marketing, agora substituída pelo *Facebook*, *Instagram* e *Twitter*, já os blogs possibilitam que as empresas enriquecem a internet com conteúdos voltados para seus produtos, de forma a induzir o usuário a ter curiosidade sobre o produto vendido e demonstrar

para o mesmo as vantagens que ele terá ao adquirir aquele determinado produto ou serviço.

Segundo Kotler e Armstrong (2015), o marketing acontece quando as pessoas por meio do relacionamento de troca satisfazem suas necessidades e desejos, com o intuito de negociar produtos e serviços. É uma gestão de relacionamentos lucrativos com o consumidor, tendo como principais objetivos: conquistar novos clientes e manter os clientes atuais. Pois o principal objetivo do marketing está em satisfazer as necessidades dos clientes a fim de capturar valor deles em troca.

Vaz (2011) relata que, o marketing se modificou com o decorrer dos anos, adequando-se ao comportamento. O marketing digital possui a metodologia dos 8Ps, que Vaz (2011) relata cada uma:

- 1º P (Pesquisa): a empresa busca atos como hábitos e preferências sobre seu cliente;

- 2º P (Planejamento): as informações são levantadas através da pesquisa sobre o consumidor, e essas informações são usadas para elaborar as estratégias de marketing.

- 3º P (Produção): consiste na execução das ações desenvolvidas no planejamento;

- 4º P (Publicação): consiste no material que será concedido pela empresa para o cliente no mercado;

- 5º P (Promoção): referente à criação de campanhas e hotspots promocionais;

- 6º P (Propagação): referente ao trabalho abrangendo as redes sociais virtuais, blogs, fóruns que proporcionam a propagação da temática da empresa de consumidor para consumidor;

- 7º P (Personificação): referente ao relacionamento com o cliente, empregando as redes sociais virtuais para torná-lo fiel e, por conseguinte, disseminar as promoções da empresa.

- 8º P (Precisão): integra a mensuração dos resultados adquiridos por meio da utilização do marketing digital pela empresa.

É de suma importância que seja seguida a metodologia dos 8Ps, possibilitando que os clientes sejam atraídos e fidelizados. O uso do marketing digital para Las Casas (2014) dispõe de muitos benefícios, entre eles o conforto de

pesquisar em qualquer lugar, a entrega no local pedido, baixo custo, a quantidade e a exatidão das informações e a oportunidade de coletar dados detalhados. “Este modelo de marketing serve para que as empresas possam promover, informar, comunicar e vender seus produtos para os clientes através da internet, garantindo uma personalização de ofertas com baixo custo” (LAS CASAS, 2012, p. 336).

### 2.3 REDES SOCIAIS VIRTUAIS

No ano de 1997, surge então a primeira rede social virtual chamada SixDegrees, que durou do ano 1997 à 2001. Nesta rede, os usuários podiam criar de perfis e adicionar amigos, foram registrados cerca de 3,5 milhões de usuários durante o auge da rede. Depois de tamanho sucesso, surgiram o Facebook e Orkut em 2004, com grande sucesso de interação entre seus usuários.

As redes sociais tornaram-se a nova mídia, em cima da qual a informação que circula, é filtrada e repassada; conectada à conversação, onde é debatida, discutida, e, assim, gera a possibilidade de novas formas de organização social baseadas em interesses das coletividades (RECUERO, 2011, p.15).

Para Las Casas (2014), a utilização das redes sociais estimulou os contatos pessoais, e logo em seguida as empresas começaram a utilizar essa ferramenta, propiciando o compartilhamento de imagens com outras pessoas, resultando em grandes oportunidades de negócios para as empresas que querem posicionar suas marcas e produtos perto de seus clientes digitais.

Segundo Vaz (2011), as redes sociais estão refazendo um novo cenário de relacionamento das empresas com o consumidor:

Os consumidores querem ter flexibilidade de escolha e escutar o que dizem sobre a marca, opiniões isentadas e de pessoas comuns como ele, às pessoas querem exercer o poder de escolha que tem, para adquirir a solução que acreditam ser a melhor, e não a que a empresa lhes diga. Ferramentas para pesquisa eles tem – a internet e as redes sociais estão aí, com uma enorme quantidade de elementos para que eles exerçam tal poder – a era do “vender” dá espaço a do “ajudar a comprar”. (VAZ, 2010, p. 69).

Para Vaz (2010, p. 234), “o poder das redes sociais auxilia os consumidores a escolher o produto ou serviço que desejam.” Para o mesmo autor, as empresas de qualquer porte não precisam mais investir milhões em comunicação, pois através

das redes sociais podem divulgar suas marcas, produtos e serviços, e aproximar a organização de seus consumidores sem investir muito.

Conforme Kotler e Armstrong (2015, p. 17), “as empresas utilizam as redes sociais com o objetivo de engajar os clientes em um nível mais pessoal e interativo.” Enquanto para Torres (2009) as mídias sociais são sites para criar interação social, criação de conteúdo e compartilhamento de informações em diversos formatos. As pessoas se cadastram usando seus dados pessoais, criam perfis e se relacionam com outras pessoas, por meio de fotos, mensagens e listas de amigos.

As redes sociais virtuais possibilitam a troca de informações entre as pessoas, possibilitando de forma direta o envolvimento de maneira coletiva através da cooperação, compartilhamento de informações e competição e disponibiliza de várias opções de aplicativos, proporcionando algo inovador. Entre as principais redes sociais virtuais que podemos utilizar no processo de engajamentos com clientes, estão o Instagram e o WhatsApp.

### **2.3.1 O Instagram**

O *Instagram*, criado no ano de 2010 por Kevin Systrom em parceria com o brasileiro Mike Krieger, é uma das redes sociais virtuais de maior sucesso. O aplicativo permite que seus usuários tirem fotos e personalizem cada uma delas. Além disso, também possibilita compartilhar imagens por meio de várias redes sociais como *Twitter* e *Facebook* (DUARTE, 2014).

De início disponível apenas para usuários de aparelhos da Apple, se torna a nova rede social: onde é possível curtir, comentar e compartilhar as fotos de amigos. Um ano após, em dezembro de 2011 a Apple colocou o *Instagram* no topo de sua lista de favoritos, “o queridinho”. Ainda em dezembro é anunciada a criação da versão do aplicativo para sistema Android, da Google, sendo lançada apenas em abril de 2012, quando o *Facebook* comprou a empresa por US \$1 bilhão, estimada pela imprensa americana (G1, 2012). As diversas marcas de sucesso que estão no *Instagram* criam *hashtags* que trazem relevância à sua marca, ou utilizam as que estão em alta na rede social, o uso dessa ferramenta possibilita maior visibilidade do conteúdo publicado permitindo maior alcance.

A utilização das hashtags auxilia na segmentação do conteúdo no Instagram e facilita entre os usuários o processo de buscas, desta forma estimula o público a postar sempre utilizando uma hashtag, esta que é representada pelo símbolo #, sempre em busca do tão desejado engajamento ao encontro de pessoas e assuntos desejados (CUNHA; CUNHA; MONTE, 2015). Sendo assim, as empresas tendem a utilizar as hashtags para campanhas de marketing com a intenção de cativar o seu público-alvo, e facilitar a busca pelos mais diversos produtos e serviços ofertados.

Grandinetti (2012, p.73) ensina que “qualquer empreendedor pode postar seus produtos nas redes sociais e esperar que sejam divulgados e comprados pelos amigos e amigos dos amigos. É uma porta de entrada para empresas pequenas e, principalmente, para o empreendedor individual”. Por meio dessas vantagens, muitas empresas estão utilizando esse aplicativo para promover sua marca ou serviços prestados, com as vantagens de propaganda qualificada e custo baixo, já que o cadastro é gratuito.

### **2.3.2 O Whatsapp**

Estimando melhorar a tecnologia do mundo empresarial, facilitando o atendimento aos clientes pelo smartphone, o *Whatsapp* possui diversos recursos exclusivos e é ideal para ações de marketing, responder dúvidas dos clientes e comunicação interna evitando possíveis ruídos na comunicação. Para Lemos (2014):

Os consumidores estão vivendo num mundo onde à antiga assimetria de informações entre vendedores e clientes não existe mais. A internet resolveu isso de maneira exemplar e radical. Hoje o consumidor pode encontrar várias opções do que procura, descobrir como funcionam os produtos, comparar suas características e contar a avaliação de clientes reais e especialistas (LEMOS, 2014, p.34).

O whatsapp permite aos usuários trocar mensagens pelo celular sem custos por sms, utilizando apenas o plano de dados de internet. Além de mensagens, podem ser enviados vídeos, imagens e áudios. Também foi desenvolvido o *WhatsApp Business* (*WhatsApp* para negócios), que permite maior interação com os clientes, e oferece ferramentas para automatizar, classificar e responder com mais agilidade as mensagens, se tornando uma excelente ferramenta do marketing digital (WHATSAPP, 2022).



### **3 METODOLOGIA**

#### **3.1 TIPO DE PESQUISA**

Para a elaboração deste projeto aplicou-se uma pesquisa descritiva qualitativa realizando o estudo e a análise da interpretação dos fatos apresentados, buscando por meio de entrevista opiniões do gestor de marketing que complementam esta pesquisa teórica. “Quando se diz que uma pesquisa é descritiva, se está querendo dizer que se limita a uma descrição pura e simples de cada uma das variáveis, isoladamente, sem que sua associação ou interação com as demais sejam examinadas” (CASTRO, 1976, p. 66).

A metodologia qualitativa pressupõe uma análise e interpretação de aspectos mais profundos da complexidade do comportamento humano. “[...] fornece análise mais detalhada sobre investigações, hábitos, atitudes e tendências de comportamentos” (MARCONI; LAKATOS, 2005, p. 269).

Através de um estudo de caso único, pois teve como objetivo compreender as técnicas de marketing digital utilizadas de um único objeto de pesquisa. Dooley (2002) ensina que:

Investigadores de várias disciplinas usam o método de investigação do estudo de caso para desenvolver teoria, para produzir nova teoria, para contestar ou desafiar teoria, para explicar uma situação, para estabelecer uma base de aplicação de soluções para situações, para explorar, ou para descrever um objeto ou fenômeno (p. 343-344).

Tem como finalidade compreender a importância na utilização das redes sociais virtuais para uma empresa varejista na cidade de Mataraca-Pb. Foi elaborada uma pesquisa aplicada, para que o problema apresentado seja compreendido e possibilite a possíveis leitores novas ideias para inovar suas estratégias de marketing digital.

#### **3.2 COLETA DE DADOS E INSTRUMENTO DE PESQUISA**

Segundo Rudio (1986, p. 114) “chama-se de instrumento de pesquisa o que é utilizado para a coleta de dados”, ou seja, é estabelecido efetivamente o que será

utilizado no desenvolvimento do estudo para a obtenção das informações pertinentes ao trabalho.

Segundo Farias Filho (2015, p. 115):

A escolha do instrumento de coleta de dados dependerá dos objetivos que se pretendem alcançar com a pesquisa, das questões de pesquisa previamente elaboradas, do perfil dos pesquisados, das características da pesquisa e do objeto a ser estudado e, por fim, do método e da técnica mais adequados para o uso do instrumento.

A fase de coleta de dados foi elaborada através de entrevista, sendo esta uma entrevista semiestruturada que foi realizada ao gestor de Marketing da empresa, onde o mesmo se dispôs a contribuir com as informações solicitadas para melhor responder a pesquisa. Gil (1999, p. 117) conceitua a entrevista como “uma forma de interação social. Mais especificamente, é uma forma de diálogo assimétrico, em que uma das partes busca coletar dados e a outra se apresenta como fonte de informação”.

Conhecida como um dos principais meios ou procedimentos para a coleta de dados e informações na pesquisa qualitativa, a técnica da entrevista semiestruturada se caracteriza por um conjunto de perguntas ou questões estabelecidas num roteiro flexível em torno de um ou mais assuntos do interesse de uma pesquisa para elucidação do seu objeto (VIEIRA, 2017, p. 05).

Desta forma a entrevista semiestruturada permite o acesso direto ao entrevistado, visando à avaliação de sua opinião sobre o objetivo da pesquisa, permitindo uma abordagem flexível.

#### **4 RESULTADOS E DISCUSSÕES**

A análise de resultado de uma pesquisa qualitativa tem como base métodos de coleta com foco na comunicação, buscando soluções para pessoas e organizações. Nesse sentido, foi realizada uma entrevista semiestruturada com uma empresa no ramo de supermercado, no segmento comércio varejista com o Gestor de Marketing da sede.

Questionou-se para o entrevistado como ele avalia a utilização das redes sociais virtuais como ponto de melhoria na relação da empresa com seus clientes, ele afirmou que a comunicação entre o cliente e a empresa acontece de fato dentro da loja, e que as redes sociais potencializam o relacionamento com os clientes, à medida que as publicações dos produtos e serviços, geram visualizações e interação dos clientes com a empresa. Evidencia também, que a utilização das redes sociais virtuais será o meio de comunicação mais utilizado, visando a importância de estar incluído neste novo cenário e alcançar novos clientes.

Segundo Vaz (2008) não saber usar a internet em um futuro próximo será como não saber abrir um livro ou acender um fogão, este pensamento expressa o avanço da tecnologia, e em consequência nos afirma que a utilização da internet e das redes sociais virtuais serão ferramentas chaves para obtenção de clientes e alcance potencial de lucros.

O marketing digital é uma ferramenta estratégica que tem como objetivo impulsionar a propagação e divulgação de produtos e marcas. E por sua vez a utilização das redes sociais proporciona esta interação cada vez maior. A forma da empresa e a maneira que ela lida com este avanço da tecnologia, são pontos chaves para se estabelecer as estratégias do marketing digital, a perspectiva sobre essa ferramenta é uma ótima forma de se posicionar.

Em sequência foi perguntado quais as redes sociais virtuais utilizadas pela empresa, se o entrevistado consegue observar benefícios na utilização destas ferramentas e de que forma elas são utilizadas para o benefício da empresa, o entrevistado respondeu que utilizam o Instagram, Facebook e Whatsapp, e que através deles observam diversos benefícios, como, realizar pedidos online através do whatsapp, e desta forma garantir o aumento das vendas, com o Instagram publicar conteúdos (Fotos, vídeos, encartes), que chegam com rapidez aos clientes e consequentemente os direcionam a empresa, e quando chegam lá acabam comprando mais produtos, pois previamente foram induzidos a comprar através dos anúncios.

Vaz (2011) afirma que as redes sociais virtuais estão refazendo um novo cenário de relacionamento das empresas com o consumidor. A constante busca por produtos e serviços em mídias digitais é cada dia maior, mesmo que os clientes tenham a opção de comprar em lojas físicas, as redes sociais virtuais são utilizadas

como fonte de pesquisa. Estar presente no mercado digital se tornou essencial para alcançar visibilidade e bons resultados, o posicionamento da empresa está de acordo com a teoria, a forma como usa estrategicamente suas redes sociais virtuais, a mantém em constante crescimento e em busca de seus objetivos.

No momento em que foi questionado sobre qual a importância da utilização das redes sociais, tendo em vista que as pessoas as utilizam cada vez mais, como referência na hora da escolha de uma empresa que atenda suas necessidades, o entrevistado respondeu que é de muita importância e relevância, pois através das redes sociais virtuais conseguem apresentar ao seu público, os serviços e produtos que oferecem e como estes são oferecidos. São através da utilização das redes sociais virtuais que podem mostrar como a empresa funciona, o dia a dia, os produtos. Deixando claro que o seu papel com a utilização das redes sociais virtuais é fazer com que o cliente tenha uma experiência de como é o supermercado, antes mesmo de fazer uma visita física ao estabelecimento.

Segundo Vaz (2010) os consumidores querem ter flexibilidade de escolha e escutar o que dizem sobre a marca, opiniões isentas e de pessoas comuns como eles, pois as pessoas querem exercer o poder de escolha que tem, para adquirir a solução que acreditam ser a melhor. A procura constante por informações, dicas, opiniões sobre determinado produto ou serviço, faz com que o cliente procure as redes sociais virtuais da empresa em busca de boas referências. A empresa deixa transparente o seu objetivo na utilização das redes sociais virtuais e enxerga seus benefícios para o seu negócio, com uma visão estratégica de sempre proporcionar a melhor experiência para seus clientes.

Em seguida foi perguntado sobre as estratégias de marketing digital utilizado pela empresa, e o gestor evidenciou que prezam pelo conteúdo humanizado, pois é a melhor forma de criar um relacionamento sustentável com os seus clientes. Através da criação de conteúdos promocionais por meio de influencers da região, vídeos com clientes, mostrando o dia a dia, vídeos institucionais, dicas de receitas, entre outros. Tendo como objetivo principal criar a identificação do cliente com a loja, a fim de fidelizar e mantê-los habituados com a rotina da empresa, além disso, captar novos clientes e manter um bom relacionamento com os novos.

Para Kotler (1998) o papel do Marketing está relacionado aos meios que uma empresa utiliza para alcançar seus objetivos. Utilizar estratégias de marketing, como

promoção e divulgação de produtos e serviços para aumentar o engajamento com seu público em potencial.

Programar uma promoção de vendas pode ajudar a criar lealdade e entusiasmo pela marca, a empresa busca conhecer seus clientes, manter uma relação cada vez mais próxima com o mesmo, está cada vez mais empenhada em agregar valor à sua marca e estabelecer vínculos. Quando as promoções de vendas são realizadas estrategicamente, tendem a apoiar um misto de interesses comerciais e manter seu público cada vez mais envolvido com a empresa.

O entrevistado foi questionado sobre a importância do marketing digital e a influência sobre a sua empresa, onde o mesmo respondeu que o objetivo principal da sua empresa é vender, também acrescentou sobre o poder que o marketing digital tem sobre o aumento das vendas e a captação de novos clientes, citou como exemplo os últimos anos, frente à pandemia do (covid-19), o quanto o marketing digital foi importantíssimo para manter e até mesmo elevar as vendas frente a crise provocada.

Las Casas (2012) evidencia que o Marketing digital serve para que as empresas possam promover, informar, comunicar e vender seus produtos para os clientes através da internet, garantindo uma personalização de ofertas com baixo custo.

O marketing digital é um poderoso aliado das empresas que buscam alavancar suas vendas e chamar a atenção de novos clientes, possuindo uma maior visibilidade de mercado, deixando a empresa livre para optar por anúncios pagos ou não, que também é uma ótima opção na conquista por novos clientes e não geram custos para empresa. O marketing digital também possibilita à empresa investir de acordo com seus recursos disponíveis.

É possível observar que o pensamento do autor e do gestor coincide em um todo, na busca em atender os objetivos da empresa, visando a utilização do marketing e evidenciando o foco em seus clientes que é um excelente posicionamento.

Com relação à pergunta sobre o fortalecimento de ganhos da empresa através da publicidade nas redes sociais virtuais o gestor respondeu que acredita, no fortalecimento dos ganhos, através da utilização das redes sociais e acrescenta maior visibilidade na interação de clientes em suas publicações e um frequente

crescimento de pessoas que compravam na concorrência, e passaram a frequentar sua loja, por apresentarem em suas redes sociais virtuais, promoções, ofertas e campanhas.

Segundo Chamusca (2011) o cliente que satisfeito com a sua compra, pode torna-se um excelente disseminador da empresa. Quando o cliente é bem atendido, tem suas necessidades satisfeitas, ele tende a se tornar um grande disseminador da marca, e conseqüentemente agregar valor à empresa.

O gestor compreende o fortalecimento dos ganhos de sua empresa através das redes sociais virtuais, e é possível evidenciar o que cita o autor, com o aumento na interação dos clientes nos conteúdos publicados, e quando passam a postar estes conteúdos em suas redes sociais.

Quando questionado sobre as estratégias para acompanhamento de satisfação e fidelização de seus clientes, o entrevistado respondeu que a empresa preza pelo bom atendimento aos seus clientes, deixando claro a importância de respondê-los o mais rápido possível, utilizando a estratégia do feedback no pós-venda, oferecendo brindes exclusivos, realizando promoções, e elaborando questionários online que são enviados via whatsapp, além de caixas de sugestões em sua loja física. Kotler e Armstrong (2007) evidenciam que o valor e a satisfação, são componentes fundamentais do desenvolvimento e gestão do relacionamento para com o cliente.

O marketing de relacionamento tem este objetivo de gerar laços duradouros entre a empresa e seus clientes, que vão além das compras e vendas. É de grande valor para uma organização manter essa visão sobre a importância do marketing de relacionamento.

A satisfação do cliente faz com que ele retorne, em busca de novos atendimentos e propague sua experiência para pessoas ao seu redor. É possível compreender o desenvolvimento da gestão de relacionamento da empresa com os seus clientes, onde prezam por receber o feedback com técnicas apropriadas e através deste feedback alinhar a comunicação, processos e expectativas para o seu negócio.

Em sequência foi questionado sobre a abrangência e os resultados no número de clientes alcançados por meio da utilização de ferramentas do marketing digital, e como avalia sua empresa após a utilização das redes sociais virtuais, o entrevistado deixou claro o posicionamento de sua empresa a frente dos concorrentes,

comparando com os que não fazem uso do marketing digital como estratégia de vendas. Evidenciou um crescimento contínuo de sua empresa e a captação de um público mais abrangente, através dos dados obtidos em suas redes sociais virtuais, registrando o interesse cada vez maior de seus clientes que estão sempre aguardando as novas publicações da empresa.

Para Las Casas (2014) a utilização das redes sociais estimulou os contatos pessoais, e logo em seguida as empresas começaram a utilizar essa ferramenta, propiciando o compartilhamento de imagens com outras pessoas, resultando em grandes oportunidades de negócios.

As redes sociais virtuais são importantes ferramentas de relacionamento com o cliente e promoção da sua marca. O gerenciamento de mídias sociais permite colocá-la em evidência, deixando sempre acessível ao cliente informações sobre a empresa, fazendo com que o cliente se sinta parte do todo. A empresa usa de técnicas que estão sendo eficazes no que se diz a respeito a atender, e conhecer o perfil dos clientes, estão empenhados a proporcionar uma troca de experiências em prol do benefício mútuo entre empresa e cliente.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Tendo em vista o avanço tecnológico, ao qual estamos quase que totalmente inseridos, as redes sociais virtuais tornaram-se fundamentais como ferramentas para o aumento do sucesso em vendas no mercado. Este trabalho possibilitou compreender os impactos positivos na utilização de redes sociais virtuais como ferramentas do marketing digital para uma empresa na cidade de Mataraca-PB.

Através da pesquisa realizada, o gestor de marketing da loja varejista, afirma com convicção o avanço que a mesma levou consigo após o uso frequente das redes virtuais e deixou claro a otimização dos resultados através do uso destas ferramentas.

Para se atingir uma compreensão dessa realidade, definiram-se três objetivos específicos. O primeiro, de identificar quais redes sociais virtuais são mais utilizadas pela empresa, onde foi identificado o uso de aplicativos como o *Instagram*, *Facebook* e *Whatsapp*, que são fiéis aliados no processo de interação com os clientes como também, ferramentas no processo de fidelização.

Quanto ao segundo objetivo específico sobre observar a abrangência na captação de novos clientes por meio da utilização das ferramentas, foi identificado um aumento crescente de novos clientes que frequentavam e compravam na concorrência, e, no entanto, passaram a frequentar a loja, por identificarem conteúdos nas redes sociais virtuais da empresa, como promoções, ofertas e campanhas, permitindo uma captação cada vez maior de novos clientes.

Evidenciando o terceiro e último objetivo específico, que diz respeito a entender o processo de fidelização e a satisfação dos clientes com as estratégias utilizadas, foi identificada a utilização de ferramentas como o *feedback* pós-venda, questionários online enviados através de listas de transmissão do *whatsapp*, e a utilização de caixa de sugestão em loja física, que possibilitam gerenciar o engajamento dos clientes com a empresa, o nível de satisfação com os produtos e serviços oferecidos e torná-los cada vez mais próximos.

Além disso, conforme relatado ao longo do presente trabalho, a rede social não tem a função de somente divulgar produtos e/ou serviços, mas também é um ambiente de total interação diretamente com os consumidores, mostrando experiências de ambos tanto dos funcionários da própria loja quanto de clientes já fidelizados.

Assim sendo, observa-se que a atuação do profissional de marketing digital e a utilização de ferramentas de marketing são de extrema importância nesta conjuntura, levando em conta os aspectos teóricos e práticos adquiridos no decorrer acadêmico, mostrando, de fato, que com o avanço da modernidade e da tecnologia, onde a maioria das pessoas possui acesso às redes virtuais, o marketing digital faz toda diferença no ramo logístico atual.

## **REFERÊNCIAS**

- CASTRO, C. M. **Estrutura e apresentação de publicações científicas**. São Paulo: McGraw-Hill, 1976.
- CHAMUSCA, Marcelo; CARVALHAL, Márcia. **Comunicação e Marketing digitais: conceitos, práticas, métricas e inovações**. Edições VNI. Salvador, 2011.
- CUNHA, Gilza Iale Camelo. CUNHA, Jhose Iale Camelo. MONTE, Washington Sales. **As Mídias Sociais e as Empresas de Moda. PMKT – Revista brasileira de pesquisas de marketing de opinião e mídia**. 2015. Disponível em: [http://revistapmkt.com.br/Portals/9/Volumes/16/2\\_As%20M%C3%ADdias%20Sociais](http://revistapmkt.com.br/Portals/9/Volumes/16/2_As%20M%C3%ADdias%20Sociais)



[%20e%20as%20Empresas%20de%20Moda%20-%20PORTUGU%C3%8AS.pdf](#). Acesso em: 15 de março de 2022.

DOOLEY, L. M. (2002). **Case Study Research and Theory Building**. Advances in Developing Human Resources(4), 335-354.

DUARTE, Adiren Carlos. **Redes Sociais: quem inventou?** Artigo publicado em 17 de junho de 2014, no site Oficina da Net. Disponível em: <https://www.oficinadanet.com.br/post/12886-redes-sociais-quem-inventou>. Acesso em: 13 de março de 2022.

FARIA S FILHO, M. C. **Planejamento da pesquisa científica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

G1, site. **Entenda a curta história do Instagram, comprado pelo Facebook**. Disponível em: <https://g1.globo.com/tecnologia/noticia/2012/04/entenda-curta-historia-do-instagramcompradopelofacebook.html>. Acesso em: 23 de março de 2022.

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

GRANDINETTI, Ricardo. **Um paletó da última coleção Armani custa 5.305 reais no site**

**oficial da grife Italiana**. Info Exame, São Paulo: Abril, ed.321, Outubro de 2012.

KOTLER, P. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. ed. 15, São Paulo: Pearson Educacional do Brasil, 2015.

KOTLER, P; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

KOTLER, Philip; KELLER, L. Kevin. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2015.

LAS CASAS, A. L. **Administração de Marketing: conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira**. ed. 01, São Paulo: Atlas, 2012.

LAS CASAS, A. L. **Cocriação de Valor: conectando a empresa com os consumidores através das redes sociais e ferramentas colaborativas**. São Paulo: Atlas, 2014.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, Marina A. **Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

LEMOS, Manuel. **Diga adeus aos vendedores**. Info Exame, São Paulo: Abril, ed.347,

Novembro 2014.

MCCARTHY, J. **Basic Marketing: A Global Managerial Approach**. Richard Irwin,1960.

MARTINS, Everton. **Entrevista: Técnica de coleta em pesquisa qualitativa**. Blog Mettzer, 2018, maio. Disponível em: <https://blog.mettzer.com/entrevista-pesquisa-qualitativa/>. Acesso em: 17 de Maio. de 2022.

- RECUERO, R. **Redes Sociais na Internet**. 02, Porto Alegre: Sulina, 2011.
- RUDIO, F. V. **Introdução ao projeto de pesquisa científica**. Petrópolis: Vozes, 1986.
- SHAPIRO, B. P. **Getting Things Done: Rejuvenating the Marketing Mix**. 2ª ed. California: The Scientific Press, 1989.
- TORRES, Cláudio. **A bíblia do marketing digital: tudo o que você queria saber sobre marketing e publicidade na internet e não tinha a quem perguntar**. São Paulo: Novatec, 2009.
- TWOREX. **Marketing Digital: como surgiu**. Ex2.com.br, 2018. Disponível em: <https://ex2.com.br/blog/marketing-digital-como-surgiu>. Acesso em: 12 de dezembro de 2021.
- VAZ, C. A. Google **Marketing: o guia definitivo de marketing digital**. São Paulo: Novatec, 2010.
- VAZ, C. A. **Os 8 Ps do Marketing Digital: O guia estratégico de marketing digital**. São Paulo: Novatec Editora, 2011.
- VAZ, Conrado Adolpho. Google **Marketing: O guia definitivo do marketing digital**. São Paulo: Novatec Editora, 2008.
- VIEIRA, Francisco Giovanni David. **Ensino de Marketing por meio de entrevista semi-estruturada**. Revista Espaço Acadêmico, v. 17, n. 195, p. 01-08, 2017.
- WHATSAPP. Disponível em: [www.whatsapp.com](http://www.whatsapp.com). Acesso em: 03 de Maio de 2022.

## **SISTEMA DE INFORMAÇÃO GERENCIAL: DESAFIOS ENFRENTADOS PELAS EMPRESAS NO PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO**

Thiago Freire de Carvalho  
Odilon Carreiro de Almeida Neto

### **RESUMO**

Os sistemas de informação gerencial (SIG) estão avançando suas tecnologias em relação ao ambiente empresarial. Com isso, o objetivo deste trabalho foi apresentar um estudo pouco difundido no Brasil, os desafios e a importância do uso dos sistemas de informação gerencial para a melhoria do desempenho organizacional. Justificando-os como um diferencial competitivo viável e eficiente ao ser implantado no planejamento da empresa. Mostrou-se aplicações desse sistema que permitem o uso de novos processos e o refino de processos já existentes. Também se evidenciou os diferentes recursos que esse sistema deve ter, junto com os cenários em que cada recurso se mostra mais importante. Fez-se também uma análise de as vantagens e desvantagens acerca do uso de sistemas de informação gerencial em empreendimentos, melhorando a compreensão da importância da utilização desses sistemas nas organizações, independentemente de seu porte. Além disso, foi feita uma análise sobre a adaptação necessária aos novos processos proporcionados pelo SIG, utilizando-se de uma abordagem exploratória, assim como no todo do texto, comparando literaturas já existentes e relacionando conceitos dos ramos de tecnologia e gestão, classificando-se como uma pesquisa exploratória. Dessa forma, conclui-se que a utilização desses sistemas é uma oportunidade de tornar a organização que a utiliza ainda mais eficiente.

**Palavras-chaves:** Sistema de Informação gerencial; Diferencial competitivo; Recursos; Adaptação.

### **ABSTRACT**

The management information systems (MIS) are advancing their technology in relation to the business environment. With that, the objective of this work is to present a study little spread in Brazil, the challenges and the importance of using MIS to strength the organizational performance. Justifying them as viable and efficient competitive differentials when used in the companies planning. Were shown applications of these systems that permit the use of new processes as well as the refinement of existing ones. Also were evidenced the different kinds of resources innate to these systems, along with the scenarios in with each which one is more important. Also, analysis of the advantages and disadvantages of the use of those systems in enterprises was made, upgrading the comprehension of the importance of the utilization of this systems in organizations, regardless of their sizes. Furthermore, an analysis over the adaptation needed to the new processes was also made by comparing existing literatures and crossing knowledge from both IT and business management areas, just like in the whole study, classifying it as an exploratory study. This way, its concluded that the utilization of those systems is an opportunity of making businesses even more efficient.

**Keywords:** Management information systems; Competitive differential; Resources; Adaptation.

## **1 INTRODUÇÃO**

O tema em questão foi escolhido como objeto de estudo para ampliar o conhecimento científico sobre o assunto e auxiliar o leitor a entender melhor as funcionalidades e requisitos de um sistema de informação gerencial (SIG). Fazendo-se tanto a descrição de possíveis retornos oriundos do uso da ferramenta quanto custos que se deve levar em conta antes da decisão de adquirir ou não um software do tipo. Além disso, encontra-se no tema espaço para citações que embasam os conhecimentos adquiridos e reforçam argumentos sobre a importância do uso dos SIGs, traçando paralelos com diferentes áreas como produção, finanças, vendas e outras informações que auxiliam o gestor na tomada de decisão.

Além disso, busca-se refletir e argumentar a favor do uso do SIG mesmo em micro empreendimentos, mostrando como, mesmo que não se tenha a estrutura para fazer o uso da ferramenta durante a operação, o software consegue ser um aliado fundamental no registro dos acontecimentos pós operação e facilita com que o microempresário gerencie seu negócio de forma mais eficiente e informatizada.

Ademais, deve-se entender que, com a evolução constante das tecnologias, é cada vez mais necessário estar ciente do cenário atual para não se tornar obsoleto. Uma vez que os sistemas de informação gerencial tornam a empresa eficiente e organizada, as organizações que o usufruem desfrutam de uma vantagem competitiva que pode significar a diferença entre prosperar, sobreviver e falir em cenários de instabilidade como o atual, em que os mercados são extremamente acirrados e qualquer mínima diferenciação é crucial.

Ainda falando sobre a instabilidade, nota-se que o uso destes *softwares* mantem o gestor atualizado com as informações recentes, além de possibilitar uma previsão precisa de condições futuras por meio de projeções baseadas em acontecimentos presentes e passados, devidamente armazenados no banco de dados do sistema e com ferramentas e algoritmos capazes de traçarem padrões e tendências no mercado e na mentalidade dos consumidores.

Por fim, vale ressaltar que, atualmente, o uso dos SIGs é o caminho de maior eficiência e segurança para as atividades operacionais e rotineiras da empresa, por exemplo: lançamento de notas fiscais, registro de vendas, de estoque, de contas a pagar e cadastro de produtos e clientes. Portanto, conclui-se que o estudo e uso dos sistemas de informação gerencial são essenciais para as empresas dadas as constantes e voláteis exigências do mercado.

Dessa forma, o projeto tem como objetivo geral dissertar sobre os desafios e a importância do uso dos sistemas de informação gerencial para a melhoria do desempenho organizacional. Aliado a isso, tem-se como objetivos específicos descrever as vantagens competitivas provenientes do uso dos SIGs, elencar os requisitos inerentes ao seu uso e implantação e, por fim, refletir sobre a viabilidade do investimento em empresas de pequeno porte.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO**

A tecnologia se encontra em um processo constante de evolução desenfreada e aparece na rotina do ser humano com crescente frequência. Com essa evolução, a tecnologia se faz presente em todas as áreas que se possa imaginar, servindo como canal, emissor, receptor e código de diversas interações com o ser humano.

É comum que ao se falar em tecnologia que os primeiros pensamentos sejam as grandes invenções como os celulares ou lâmpadas, entretanto, tecnologias são, simplesmente, a construção e a utilização de um equipamento em um determinado tipo de atividade. (KENSKI, 2008). Ou seja, qualquer invenção, desde os primeiros tacapes aos mais potentes computadores se enquadram na definição de tecnologia.

Na área informacional, o uso de tecnologias revolucionou a forma com que se armazena, dispõe e emite as informações, sendo responsável pela diminuição da latência na comunicação independentemente da distância entre os usuários, pelo espaço quase infinito de armazenamento e processamento de dados e com poderosos filtros que permitem que se encontre a informação desejada com o mínimo de esforço. O uso de todas essas operações e soluções providas pela tecnologia na área da informação para fornecer dados, informações e

conhecimentos conceituam o segmento de tecnologia da informação (LUFTMAN *et al.*, 1993; WEIL 1992).

A ascensão do uso desta trouxe novas formas de se interagir com o mundo e criou mercados por si só, uma vez que atividades que antes eram pensadas impossíveis agora estariam acessíveis para qualquer um que portasse um aparelho de bolso: o telefone celular. Com isso, diversos produtos e serviços que fazem uso dessas tecnologias foram criados visando atender inúmeros públicos, alcançando tanto aqueles que fazem seu uso para se comunicarem com conhecidos quanto empresas de grande porte que passaram a desfrutar de uma biblioteca digital que contaria com dados antes impossíveis de se armazenar.

Por fim, nota-se que existem invenções da área informacional que são algumas das mais antigas e revolucionárias já feitas pela humanidade. A escrita, por exemplo, tem registros que datam mais de três mil anos antes de Cristo nas terras sumérias e surgiu em diversas partes do mundo em diferentes épocas revolucionando a forma com que se armazena a informação e sendo o primeiro passo para a criação das máquinas superpotentes da atualidade que são programadas usando o mesmo processo de combinação de símbolos que se usava antes mesmo da descoberta da eletricidade.

## 2.2 TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO NOS PROCESSOS EMPRESARIAIS

As empresas estão inseridas, em sua maioria, em um mercado competitivo que exige constante inovação e adaptação as condições que tal ambiente apresenta. Por isso, as organizações que se recusaram a aderir ao uso de sistemas e aparelhos eletrônicos para ajudarem na gestão rapidamente acabaram ficando atrasadas no ambiente competitivo e, com raríssimas exceções, ou se adaptaram ao uso dessas tecnologias ou não conseguiram sobreviver.

Os SIGs se tornaram algo comum nas empresas por terem lhes fornecido uma vantagem competitiva, com isso, seu uso passou a ser quase que obrigatório em empresas de médio e grande porte e já não se imagina diversos processos empresariais sem a ajuda de um desses sistemas. A emissão de notas fiscais, por exemplo, evoluiu para a Nota Fiscal do Consumidor Eletrônica (NFC-E), que consiste em uma forma mais eficiente e menos burocrática de se tributar o processo de venda, uma vez que a comunicação entre a loja vendedora e o estado se faz de

forma automática e praticamente instantânea, com a aprovação ou não das informações enviados sendo feita rapidamente e com um período para correção. O uso dessa tecnologia só é possível graças a existência de um software conectado à Secretaria de Estado da Fazenda (SEFAZ) para sua emissão, mesmo assim, esse é o formato mais utilizado hoje em dia graças a sua agilidade em relação às notas tradicionais, mesmo que requeiram o uso de um SIG. (GOV-PE, 2018)

Em uma economia industrializada, empresas especializadas podem prestar serviços a empresas de manufatura de forma mais barata e eficiente do que as próprias empresas de manufatura poderiam prestar a si mesmas. Assim, é cada vez mais comum que atividades como publicidade, consultoria e outros ramos de serviços sejam fornecidas ao setor de manufatura por empresas de serviços. (FITZSIMMONS, 2010, p. 29)

Além disso, deve-se frisar que os softwares são desenvolvidos visando aumentar a eficiência, produtividade e organização da empresa, portanto, são criados com ferramentas que auxiliam em todos os processos empresariais, seja auxiliando na execução propriamente dita da tarefa, seja contabilizando a tarefa executada em seu banco de dados para permitir um maior controle das datas e descrições das atividades desempenhadas. Alguns exemplos de tarefas que o SIG auxilia mesmo que não participando diretamente do cumprimento da atividade são: O controle de produção, em que, ainda que não aja na produção por si só, descreve o montante produzido, a quantidade de matéria prima e tempo gastos, fornece dados para um relatório de produtividade e possibilitando a automatização de baixas no estoque e pedidos de reposição de matéria prima. Tal processo automatizado se mostra mais eficiente do que os métodos tradicionais devido a menor necessidade de serem humanos na comunicação, que diminui tanto o custo quanto a chance de erros da tarefa a ser executada, além disso, a velocidade com que uma máquina processa e emite as informações é sempre superior a agilidade que uma pessoa o faria.

### 2.3 SISTEMA DE INFORMAÇÃO GERENCIAL

Os sistemas de informação gerencial (SIG) estão presentes nas empresas a mais tempo do que costuma se imaginar. Pamplona (1998, p.2) “As primeiras organizações americanas a desenvolverem sistemas de contabilidade gerencial

foram as tecelagens de algodão mecanizadas e integradas, surgidas após 1812”. Entretanto, com o passar do tempo e a evolução das tecnologias, os SIGs se tornaram ferramentas ainda mais elaboradas e com uma maior gama de funcionalidades e utilidades.

Antes de se entender tarefas desempenhadas pelo software, é preciso primeiramente entender os papéis assumidos pela tecnologia na prestação de serviços. Segundo Fitzsimmons (2010), a participação da tecnologia pode ser separada em cinco diferentes papéis: O primeiro papel possível para a tecnologia é o de não participação direta na execução do serviço, estando presente somente no contexto das partes. Neste modo, o encontro se dá pessoalmente, sem a ajuda de tecnologias tanto na conexão entre as partes quanto na prestação do serviço. Este modelo de negócio se restringe a operações pequenas e personalizadas, uma vez que tarefas maiores seriam ineficientes sem a ajuda da tecnologia e a principal justificativa para a ausência do SIG é o tamanho e a especificidade da tarefa dispensarem seu uso, uma vez que uma operação rápida e de fácil execução se tornaria apenas mais complexas ao se adicionar um novo elemento como este. Em todos os outros papéis, a tecnologia irá atuar diretamente na prestação de serviços.

#### 2.4 VANTAGENS DO USO DE SIG NAS EMPRESAS

Uma vez adotado, o sistema de informação gerencial passa a fazer parte da rotina empresarial executando ou apoiando diversos processos. Em primeiro lugar, tem-se os processos que passam a ser automatizados pelo sistema. Fitzsimmons (2010) considera que o local mais adequado para a implementação dessas automações são os serviços de retaguarda, uma vez que essas atividades são frequentes e rotineiras. Com isso, a automação tem pouco risco de erro devido ao caráter repetitivo que elas carregam, além de cortar o custo que se teria com um ser humano que ocuparia grande parte do seu tempo de trabalho para desempenhar tal tarefa. Alguns exemplos de serviços de retaguarda automatizáveis em que pequenas empresas podem aumentar sua eficiência e diminuir seu custo de operação são: O atendimento inicial de clientes e tiragem de dúvidas por meio de mensagens automáticas, onde se responde pequenas perguntas e direciona para seres humanos apenas aqueles que realmente demandam esse tipo de atendimento, reduzindo o custo com pessoal para esse setor e o controle de



estoque, que pode ser feito de forma automatizada quando integrado a ordens de compra e venda de mercadorias, acabando com erros de contagem e diminuindo o custo do departamento de logística.

Além disso, existem também os processos que são apoiados pela tecnologia, ou seja, situações em que o sistema ajuda uma operação a ser mais eficiente ou torna-a possível. O SIG pode atuar como banco de dados, em que são cadastradas todas as vendas, compras, produtos, fornecedores e vendedores, padronizando os dados que devem ser inseridos, facilitando a busca por um evento passado específico ou um contato, reduzindo erros fiscais e com a capacidade de gerar relatórios dos diversos processos supracitados, informatizando o gestor e tornando mais assertiva a tomada de decisão.

Ademais, deve-se destacar que o uso do sistema integra os setores da empresa, uma vez que todas as informações passam a ser inseridas em um mesmo software e com forma padronizada, o que possibilita o gestor de navegar pelas informações de diferentes setores em um mesmo ambiente e os próprios setores passam a ter acesso a dados importantes de departamentos complementares sem a necessidade de comunicação, reduzindo os custos logísticos e aumentando a velocidade dos processos.

Ainda segundo Fitzsimmons (2010), outros benefícios que podem ser vistos com o uso desses softwares são a redução da carga de trabalho e de erros humanos, uma vez que a máquina fazendo o trabalho não existiriam erros de digitação, contas matemáticas e português, além disso, a execução do serviço por parte do sistema implica na não necessidade de investimento de tempo de um integrante da empresa, diminuindo a carga de trabalho e abrindo espaço para tarefas menos repetitivas em que o capital intelectual passa a ser melhor aproveitado.

Por fim, é importante destacar que o uso de softwares para o armazenamento de dados lhes provém maior segurança e confiabilidade, já que não ocorrem erros de digitação e os arquivos não estarão sujeitos a danos ambientais com o passar do tempo, ao contrário de arquivos documentados em papel, que podem desbotar, serem perdidos ou danificados em seu manuseio. Com isso, Heskett (1997) , possuindo grande importância na informatização para decisões estratégicas e fornecendo dados que resultam no perfil dos atuais consumidores, principais custos

e oportunidades de mercado. Entretanto, entende-se que o uso e implementação dos SIGs acarretam diversos custos para a empresa, como o do veículo de armazenamento análogo ao papel, que deixaria de ser utilizado, entre outros que serão elucidados posteriormente.

## 2.5 NECESSIDADES DE ADAPTAÇÃO PARA IMPLANTAÇÃO DO SIG

Após entender-se o quão positivo o uso de um SIG pode ser para uma empresa, deve-se direcionar o foco a uma nova visão com relação a esta ferramenta: O período de transição para o uso dos sistemas. Uma vez que toda a mudança inicialmente provoca estranheza, é natural imaginar-se que uma mudança completa na forma com que a empresa armazena e consulta suas informações resulta em novos desafios para toda a equipe. Com isso, faz-se necessária uma série de medidas que busquem minimizar a ocorrência de erros durante o período inicial de utilização do SIG. Algumas dessas falhas estão no manuseio incorreto do sistema, que resulta em informações sendo interpretadas de forma incorreta ou deixando de ser inseridas. Com isso, segundo Rezende e Abreu (2000), é essencial que as pessoas envolvidas no uso do SIG sejam competentes.

Para isso, faz-se necessário todo um processo que confira a esta equipe a capacitação devida, e este processo se inicia pelo período de adaptação. Primeiramente, entende-se que tal período começa antes mesmo da aquisição do sistema, por meio da coleta interna de informações para entender o nível de conhecimento dos colaboradores sobre o manuseio da tecnologia, fazendo com que o gestor tenha noção da necessidade de capacitação que a empresa enfrenta. Para pequenos negócios, o processo didático costuma ser menos custoso devido ao menor número de funcionários, ao contrário de grandes empresas, que precisam capacitar centenas de pessoas. A solução ideal para o ensino do uso dos sistemas seria um material gratuito, podendo ser fornecido pela própria desenvolvedora do SIG ou encontrado nas mídias sociais e plataformas de vídeo.

Novamente, conforma dito por Rezende e Abreu (2000), reforça-se que é essencial que todos os envolvidos na utilização dos sistemas tenham o repertório mínimo adequado. Uma vez com esta condição cumprida, passa-se à adaptação aos novos procedimentos que o SIG exige, uma vez que existirá o acompanhamento integral da tecnologia em todos os processos que implicam na tomada de decisão,

produção e informatização da empresa. Portanto, torna-se uma parte de todos os atos que gerem informações que aquele que estiver desempenhando a função faça o *upload* dessas informações no sistema, tal hábito não é instantaneamente desenvolvido é importante que se haja uma supervisão para que não ocorra a omissão das informações e que este processo de adaptação resulte no fim destes erros.

Outra situação que ocorre durante o período de adaptação é o manejo incorreto do sistema, uma vez que a equipe ainda não tem o costume e está se familiarizando com os módulos, interface e funcionalidade do sistema. Com isso, o período de adaptação aliado a ajuda de alguém que tenha tanto o conhecimento do sistema quanto capacidade didática resulta no refino dos processos que envolvem o sistema e, por fim, na utilização adequada e com o menor número de erros possível.

## 2.6 INVESTIMENTO DO SIG

A aquisição de um sistema de informação gerencial, assim como qualquer outro investimento, exige o direcionamento de determinados recursos para a ação. Neste caso, os recursos a serem adquiridos são as estruturas dos dispositivos, que são divididos em três categorias e contém a totalidade dos componentes do sistema e seu entorno, são eles: O *hardware*, repertório físico necessário para a utilização e armazenagem do sistema. O *software*, que o é sistema propriamente dito e outros programas e tecnologias imateriais requisitadas para seu uso; e o *peopleware*, que consiste nos usuários que irão interagir com o sistema e representam um gasto com capacitação de mão de obra. (RIBEIRO, 2018)

Os principais hardwares a serem adquiridos são o computador, que precisa tanto ter potência o suficiente para executar os *softwares* quanto com memória o suficiente para armazenar os dados que não serão salvos em *softwares* de nuvem, além de periféricos como impressoras térmicas e de escritório para passar essas informações para o papel, emitir notas fiscais e etiquetas de controle de estoque.

Os *softwares*, por sua vez, serão representados pela compra de um sistema operacional para a máquina, do serviço de internet e pelo próprio sistema que será utilizado, quando este não for gratuito.

Já o *peopleware* representa tanto um custo em termos monetário quanto o investimento de tempo que ele representa. Isso se dá devido ao fato de se tratar de

seres humanos, que possuem uma curva de aprendizado que varia de pessoa para pessoa, mas sempre sendo inferior ao de uma máquina. Por isso, os gastos com capacitação de mão de obra são os mais difíceis de serem calculados e os que demandam mais tempo para serem finalizados.

Visto isso, é interessante entender o significado desses investimentos para pequenas empresas. Primeiramente, deve-se destacar que o *peopleware* acaba sendo a maior barreira enfrentada por empresas desse porte, já que muitas vezes a organização possui poucos ou nenhum funcionário, culminando na acumulação de funções no dia a dia, este acúmulo também se carrega para o sistema, onde cada pessoa teria que manusear diversas modalidades e interações do sistema. Com isso, observa-se que a principal dificuldade enfrentada pelas pequenas empresas é o aproveitamento do sistema que está sendo adquirido, uma vez que com os investimentos em *software* e *hardware* acontecem, mas a ausência de um *peopleware* apropriado faz com que o SIG acabe ficando subaproveitado.

Por fim, deve-se entender que o não uso do software em sua totalidade pode acarretarem um investimento malsucedido, uma vez que são alocados diversos recursos mas o resultado acaba não sendo satisfatório. Portanto, é essencial que os meios que interagem com o sistema possuam a capacidade para tal, já que um software, hardware e *peopleware* inadequados geram dificuldades no manuseio, execução e longevidade do uso do sistema.

### **3 METODOLOGIA**

O presente estudo classifica-se como exploratório, para uma melhor abordagem e coerência no transcorrer deste, foram definidos objetivos e foi traçado o enfoque do que o trabalho pretende realizar, tendo como foco explorar e ampliar ideias ou descobertas sobre o uso de sistemas de informação gerencial nas pequenas empresas.

Por definição a pesquisa exploratória tem como papel preencher as lacunas que aparecem em um estudo (PATAH, 2022). Por isso, também recebe o nome de estudo exploratório.

Criando uma ideia primária ao leitor sobre o assunto a ser abordado, quanto à profundidade ou natureza, ele se enquadra em uma abordagem qualitativa, pois o

estudo não apresenta como foco representações numéricas e sim aspectos da operação e instalação e investimento acerca do software, sem quantificação de dados. Para a realização da pesquisa, contou-se com o método de pesquisa exploratório, através do levantamento de informações de forma a construir uma base sólida e conclusiva acerca do tema proposto no estudo.

Para atingir os objetivos do artigo, foram utilizadas três fontes primárias para compor a técnica de pesquisa. São elas: Livros, que serviram de base para apresentar conceitos e construir um ponto de partida na compreensão de cada tema abordado. Artigos acadêmicos, tratando de conhecimentos mais específicos e muitas vezes com referências multidisciplinares que agregam na visão do assunto. E – por fim – os sites, que trazem informações pontuais de cenários mais afastados do tema mas que são importantes da descrição e elencagem das vantagens competitivas do SIG

Portanto, o estudo analisa as vantagens e os requisitos acerca do uso dos SIGs em empreendimentos e melhora a compreensão da importância da utilização de sistemas informacionais nas empresas. Esclarecendo a utilização de determinado investimento, comparado à vantagem competitiva que ele oferece, assim introduzindo uma ideia geral quanto a importância de sua aquisição e uso.

Deste modo, o presente estudo se caracteriza como um ensaio teórico, que segundo Severino (2000), é a disposição do conteúdo de forma lógico-reflexiva, ou seja, utilizando bibliografias e conhecimentos lógicos para se promover uma reflexão acerca do tema, enfatizando a argumentação e interpretação pessoal.

## **4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS**

### **4.1 SIG COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO NAS EMPRESAS**

Uma vez entendidos os conceitos, funções e propriedades inerentes aos sistemas de informação gerencial e seus usos, faz-se necessário analisar a influência que o uso correto do SIG tem no resultado da empresa diante de seus concorrentes. Para isso, entende-se que tanto o pensamento de Fitzsimmons (2010) quanto de Heskett (1997) mostram situações em que o SIG é um diferencial competitivo, mesmo que de formas diferentes, no primeiro caso, o diferencial

competitivo é o de processos automatizados com menor taxa de erros, mais agilidade e menos custosos, o segundo, por sua vez, mostra a possibilidade da criação de um ativo completamente novo para a empresa, os dados por ela obtidos, que se provam valiosos por ajudarem a empresa a entender melhor o mercado e sua fatia dele, conseqüentemente, ficando mais capacitada na hora de tomar as decisões. Também consegue-se traçar um paralelo entre como era a rotina de trabalho antes e como ela fica após a inserção do SIG, como mostra o quadro abaixo:

<b>Como as pessoas trabalham sem tecnologia</b>	<b>Como as pessoas trabalham com sistemas de informação gerencial</b>
Mais tempo gasto em tarefas repetitivas	Novas ferramentas que automatizam processos repetitivos
Comunicação mais complexa entre os setores	Comunicação entre setores de forma mais rápida e na mesma plataforma
Gerir os dados era feito de forma manual e envolvia uma grande papelada	Todos os dados são digitais e mais fáceis de arquivar, procurar e editar

**Quadro 03:** Comparação entre trabalho com e sem SIG.

**Fonte:** Elaborado pelo Autor, 2022.

Com isso, entende-se que o SIG pode ser um diferencial competitivo de duas distintas maneiras, pelo melhoramento de processos e elementos já existentes ou pela criação de novos, que agregam ou são superiores aos seus antecessores. Desta forma, o uso desses sistemas se mostra cada vez mais vantajoso e tende a deixar de ser algo que diferencia as empresas e sim um pré-requisito para que elas se mantenham competitivas no mercado, já que mais e mais concorrentes aderem ao seu uso com o passar do tempo.

#### 4.2 ADAPTAÇÃO AO USO DO SIG

Após se entender que o SIG oferece uma vantagem competitiva para as empresas que o adotam, deve-se observar que existe um processo de

implementação para que se possa usar o sistema. Com isso, ocorrerá também a necessidade de adaptação ao seu funcionamento e os novos procedimentos que ele traz consigo.

Dessa forma, Rezende e Abreu (2000) apontam a competência como fator determinante para o uso correto do SIG. Tal afirmação se mostra muito acertada quando analisados que os erros mais propícios de ocorrerem durante a ação do sistema não são erros do *software* mas sim erros humanos, mostrando então que seria necessário algum tipo de capacitação antes do manuseio do sistema.

Analisando-se essa necessidade, pode-se entender que esse processo de capacitação deve ser feito em duas etapas. A primeira delas seria a adaptação dos conhecimentos do indivíduo e da equipe. Nesta etapa todos se familiarizariam com os equipamentos que serão usados, os módulos do sistema, o dialeto que ele traz consigo e os módulos que possui. Após isso, vem a segunda fase, que seria a adaptação à nova rotina, nesta etapa a equipe deve se adaptar a usar o sistema durante os processos empresariais. Para evitar prejuízos na empresa, recomenda-se que tanto o sistema quanto o método antigo coexistam durante esse tempo, para que caso o indivíduo não esteja conseguindo realizar a tarefa no sistema (por estar em adaptação) ele consiga terminar o procedimento, ainda que no método antigo.

A duração do período o qual os dois métodos coexistirão, por sua vez, deve ser estabelecido seguindo alguns critérios: O primeiro deles é a similaridade entre os dois, que resultaria em um menor período de adaptação quanto mais similar eles forem. O segundo é a adaptabilidade da equipe, que caso aprenda rápido, acarretará em uma menor dificuldade também. Por fim, é importante entender que informações sobre como está sendo a adaptação devem ser colhidas durante o processo para mensurar o progresso, redefinir as datas estabelecidas e garantir que o escopo do projeto seja cumprido, ou seja, que a transição seja feita com o menor número de erros possíveis e o novo sistema seja implementado de maneira correta.

	<b>Baixa adaptabilidade</b>	<b>Alta adaptabilidade</b>
<b>Processos heterogêneos</b>	Adaptação lenta e difícil	Adaptação rápida mas difícil
<b>Processos similares</b>	Adaptação lenta e	Adaptação rápida e fácil

mediana

**Quadro 02:** Relação entre equipe e adaptabilidade.

**Fonte:** Elaborado pelo Autor, 2022.

Com isso, pode-se entender a correlação entre a adaptabilidade da equipe e a similaridade dos processos antigos e novos com a velocidade e dificuldade da adaptação. Como demonstra o quadro supracitado, processos similares facilitam o processo, enquanto uma equipe adaptável torna esse período mais rápido.

Portanto, faz-se necessário entender que a mudança não deve ser instantânea, pois levaria a erros que são normais caso não tenha um período de adaptação e preparação adequada, mas que ainda sim devem ser evitados, justificando o tempo investido nesse processo.

#### 4.3 RECURSOS NECESSÁRIOS PARA O USO DO SIG

Outro fator crucial que se alia a adaptação e é evidenciado por Ribeiro (2018) são os recursos exigidos pelo sistema para que sua utilização seja viável. Esses recursos, classificados por ele em hardware, software e *peopleware*, também podem ser subdivididas em outras categorias, como quanto a dependência ou não do fator humano, revelando como o único fator que é influenciado pelo período de adaptação supracitado o *peopleware*, que é o único que envolve o ser humanos. Essas e qualquer outra classificação servem para ajudar a entender e destacar as diversas funções e características que esses elementos possuem.

Além de entender quais os recursos necessários para o uso do SIG, deve-se analisar quais são as funções que esses exercem.

<b>Elemento:</b>	<b>Função:</b>	<b>Cenário de protagonismo:</b>
<i>Peopleware</i>	Interagir com o sistema	Processos que exigem habilidades complexas
<i>Hardware</i>	Conectar <i>software</i> e	Maquinários que



	<i>peopleware</i>	precisam de poder de processamento
<i>Software</i>	Disponibilizar, armazenar e interpretar ações do usuário	Quando se exigem sistemas personalizados

**Quadro 03:** Funções e cenários dos recursos do SIG.

**Fonte:** Elaborado pelo Autor, 2022.

Ainda segundo a classificação de Ribeiro (2018) e, como visto no quadro acima, pode-se interpretar que a principal função do *peopleware* é interagir com o sistema, inserindo as informações, requisitando o desempenho dos módulos e visualizando os resultados. O software, por sua vez, é o programa que irá receber todos esses dados, processar as informações e desempenhar as tarefas solicitadas pelo usuário. Por fim, o hardware tem a função de ser a ponte entre os dois anteriores, ou seja, ele é o veículo pelo qual o usuário interage com o sistema, seja digitando as informações através do teclado, solicitando uma tarefa com o mouse ou visualizando os seus resultados através do monitor. Sem o hardware, o *peopleware* e o software não seriam capazes de interagir.

Uma vez entendidos quais os fatores e suas funções, é interessante destacar a divisão de recursos no investimento entre eles. Para isso, é necessário entender que os preços sofrem com a volatilidade da oferta e demanda, o *peopleware*, por exemplo, sofre de uma demanda sazonal na maioria dos mercados, já o hardware tem seu preço atrelado ao mercado de chips e fabricação de tecnologias. O software é o único que, por ser um produto já feito e de replicação instantânea e sem custo, não costuma sofrer oscilação em seus preços. Com isso, nota-se que a prioridade na distribuição dos recursos depende do mercado analisado. Aqueles em que são desempenhadas funções que exigem mais conhecimentos técnicos, o principal gasto seria na capacitação de mão de obra, enquanto tarefas que exigem maior capacidade de processamento e desempenho por parte do maquinário que hospeda o sistema, o maior aporte seria na aquisição do hardware. Por fim, o software sendo o mesmo, não possui alteração de preço, a não ser que se requeira um software personalizado para a empresa.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Durante o decorrer da pesquisa, discutiu-se a forma com que os sistemas de informação gerencial são utilizados dentro da empresa, buscando-se entender qual o impacto do seu uso e o que o torna uma ferramenta importante mesmo levados em conta os custos e obstáculos de sua implantação. Tendo como metodologia explorar e relacionar os conhecimentos dos autores citados para expandir o repertório sobre o assunto.

Desta forma, foram vistas as funções novas para a empresa que ele consegue desempenhar e os processos antigos otimizados por ele. Após isso, teve-se como contraponto uma dissertação sobre seus custos e o processo de adaptação, para então chegar a uma conclusão sobre o papel e a viabilidade do seu uso nas empresas, ainda que de pequeno porte.

Portanto, feito o estudo de diversos autores por meio de bibliografias tanto do ramo de tecnologia quanto o de administração, o objetivo de dissertar e expandir os conhecimentos sobre o uso dos sistemas de informação gerencial nas empresas foi atingido. Com isso, concluiu-se que o uso de sistemas de informação gerencial é uma estratégia viável e muito eficiente para as empresas, independentemente de seu porte.

Tal fato se justificou uma vez comparados os processos oferecidos pelos sistemas de informação, que tem maior nível de automatização e, conseqüentemente, menores custos e taxas de erros. Dessa forma, entende-se que o diferencial competitivo fornecido supera o ônus de sua aquisição, que, por sua vez, também requer um período de adaptação para que seja implementado de forma bem-sucedida e garanta o menor número possível de gargalos envolvendo o sistema e seu manuseio.

Por fim, tem-se a noção de que este continua sendo um campo pouco discutido no Brasil e que ainda existe margem para aprofundamento dos estudos do tema. Duas possíveis abordagens para se estudar e produzir literatura complementar ao tema seriam o aprofundamento das questões técnicas, tanto no ramo de gestão quanto no de tecnologia, discutindo detalhes mais técnicos e casos específicos.

## REFERÊNCIAS

FITZSIMMONS, James; FITZSIMMONS, Mona. **Administração de serviços**. 6° ed. Porto Alegre. Editora Bookman, 2010.

GOVERNO DO ESTADO DE PERNANBUCO, 2018 **Guia da nota fiscal de consumidor eletrônica – nfc-e**. Disponível em: <<https://www.sefaz.pe.gov.br/Servicos/Nota-Fiscal-de-Consumidor-Eletronica/Paginas/Guias-e-Procedimentos.aspx>>. Acesso em: 11 nov. 2021

HESKETT, James L., W. Earl Sasser, Jr. e Leonard A. Schlesinger: **The service profit chain**. Free Press: New York, 1997.

KENSKI, Vânia Moreira. **Educação e tecnologias: o novo ritmo da informação**. – 3 ed. Campinas, SP: Papyrus, 2008.

LUFTMAN, J.N.; LEWIS, P.R. & OLDACH, S.H.: **Transforming the enterprise: the alignment of business and information technology strategies**. IBM Systems Journal, v.32, 1993.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial**. 19ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

PAMPLONA, Edson de O. **A contabilidade gerencial**. São Paulo: Ed. Pioneira volume 1, 1998.

PATAH, Rodrigo, ABEL, Carol, 2022 **O que é pesquisa exploratória? Veja como obter insights e ideias com ela**. Disponível em: < <https://mindminers.com/blog/o-que-e-pesquisa-exploratoria/>>. Acesso em: 17 mar. 2022

REZENDE, Denis Alcides, ABREU, Aline França. **Tecnologia da informação: aplicada a sistemas de informação empresariais**. São Paulo: Atlas 2000.

RIBEIRO, Raquel Maria Oliveira. **Segurança em IoT: Simulação de ataque em uma rede rpl utilizando contiki**. Patos de Minas: Universidade Federal de Uberlândia, 2018.

SEVERINO, A J. **Metodologia do trabalho científico**. 21. ed. São Paulo: Cortez, 2000.

WEIL, P.: **The relationship between investment in information technology and firm performance: a study of the valve manufacturing sector**. Information Systems Research, 1992.

## MARKETING ESPORTIVO: O SIGNIFICADO DO PATROCÍNIO NA CONSTRUÇÃO DE CARREIRA DE UMA PILOTO NO AUTOMOBILISMO

Maria Claudia F. A. de Amoirm  
Alessandro Pinon Leitão

### RESUMO

A indústria do automobilismo está incluída entre as maiores do esporte, e o marketing esportivo possui grande influência nisso, mais precisamente com patrocínios, que atingem diretamente a carreira dos pilotos, o patrocínio é como um ponto de partida, onde se ganha grande destaque para o crescimento de um atleta, este artigo tem como objetivo responder a pergunta norteadora “qual a influência que o patrocínio possui na construção de carreira de um piloto? ”. Apresentar a influência que o patrocínio tem na construção da carreira, e a questão do gênero atrelado a dificuldade de conseguir apoio no esporte. A metodologia utilizada neste trabalho se trata de uma pesquisa qualitativa de caráter exploratório onde é utilizado o método do Discurso do Sujeito Coletivo (DSC) para a análise de dados e para o alcance dos objetivos da pesquisa foi realizado uma entrevista através do Skype onde foi gravada, nos resultados essa entrevista foi transcrita onde foi possível obter três pontos de vista, baseado em suas experiências, sendo eles: a piloto, sua assessora e uma marca patrocinadora, possuindo assim a visão das empresas, demonstrando na realidade como essa relação funciona e o espaço da mulher nos dias de hoje no automobilismo, foi observado que um dos maiores desafios enfrentados é o fator financeiro e a falta de interesse das empresas locais, sendo assim a melhor forma das empresas contribuírem é o acordo de patrocínio, também demonstra a vantagem de ser um patrocinador e a visibilidade que ganha por estar com aquele atleta, definindo a importância de chamar atenção do mercado.

**Palavras-chaves:** marketing esportivo; influência de patrocínio; automobilismo; mulher no esporte.

### ABSTRACT

The organization of motorsport is included as a sport, and sports marketing has great influence, more precisely with sponsors, who directly serve the drivers' careers, sponsorship is like a starting point, where great prominence is gained for the sport of a athlete, this article aims to answer the guiding question “what influence does sponsorship have in building a pilot's career? ”. To present the influence that sponsorship has on building a career, and the issue of gender linked to the difficulty of getting support in sport. The methodology used in this work is an exploratory qualitative research where the Collective Subject Discourse (DSC) method is used for data analysis and the scope of objectives carried out through Skype where a person was interviewed, in the results this interview was transcribed where it was possible to obtain three points of view, based on their experiences, namely: the pilot, her advisor and a sponsoring brand, thus having the vision of the companies, demonstrating in reality how this relationship and the space of the company today in

motorsport observed that one of the biggest challenges for women was the factor and agreement of local companies, so the agreement of the companies provided is the lack of sponsorship, also financial demonstrates the advantage of being a sponsor sponsor and the visibility gained by being with that one athlete, defining the importance of attracting the attention of the market.

**Keywords:** sports marketing; sponsorship influence; motorsport; women in sports.

## **1 INTRODUÇÃO**

O marketing faz uma ligação entre todos os departamentos de uma empresa, desde a compra de matéria prima, seu desenvolvimento, venda, incluindo a satisfação e o pós-venda, como diz Peter Drucker (2001) o desejo de vender sempre vai existir, mas o intuito do marketing é que se torne algo desnecessário, possuindo uma ligação e entendimento elevado do seu consumidor que o produto ou serviço se torne algo adaptado a ele, fazendo com que se venda sozinho.

Para Pitts e Stolar (2006) o marketing voltado ao esporte é um processo de elaboração e implementação de atividades voltadas a produção, incluindo formação de preço, promoção e distribuição de um determinado produto no meio esportivo, com a intenção de satisfazer necessidades e desejos de seus consumidores, realizando assim o objetivo das organizações.

Os torcedores são os principais clientes do esporte já que fazem parte dos maiores receptores de patrocínio da mídia, consomem fielmente produtos ligados ao seu time, e por essa demanda gera conseqüentemente muitas oportunidades de negócios, podendo fazer uma ligação para atingir também outros tipos de consumidores, levando as marcas a visarem o quão lucrativo pode ser no mercado sendo bem aplicado, e a forte presença da tecnologia em hábitos cotidianos mudou a forma que o consumidor se relaciona com a empresa, o marketing esportivo usa o esporte como uma plataforma de engajamento, comunicação e relacionamento entre marcas e os consumidores, focado basicamente pelo fascínio, sendo assim atribuindo emoção e negócios, antes utilizando estratégias com foco apenas na venda do produto, evoluindo para que seja possível também criar um vínculo, os esportes são aliados a uma demanda de consumo e o marketing utiliza disso para atrair e obter maior lucro, e o patrocínio esportivo é uma maneira muito vantajosa para ser aplicada, seja voltado a um clube, evento, campeonato ou atleta.

Mas quando falamos do mundo das corridas, o patrocínio possui papel fundamental para um piloto se destacar no automobilismo, como só a roupa do atleta com os equipamentos de segurança como: macacão, sapatilha, luvas, balaclava e capacete, já custam um valor alto e precisam ser renovados em um certo período, sem contar com os maiores custos, que vem do carro, então tendo em vista que o esporte tem custos elevados, e assim como a maioria dos esportes no Brasil, um país repleto de desafios sociais, infelizmente não é valorizado.

Desta maneira apresentamos como pergunta norteadora: Qual a influência que o patrocínio possui na construção de carreira de um piloto? Bem como, o presente trabalho tem como objetivo esclarecer porque o marketing esportivo e a captação de patrocínio é primordial para impulsionar a carreira de uma piloto e o quanto pode ser vantajoso para o patrocinador quanto para o patrocinado, indicando a maneira adequada de conseguir o patrocínio e se o retorno foi o desejado pela empresa, apresentando de que forma as empresas podem apoiar os pilotos, e a influência que um patrocínio tem sobre seus consumidores, através de pesquisa exploratória, utilizou-se entrevista como instrumento de coleta de dados, logo após analisado cada depoimento definido como pesquisa qualitativa.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 MARKETING**

É bastante comum interpretarem o marketing como sendo voltado apenas a propaganda e vendas, já que temos acesso direto regularmente de comerciais, catálogos e e-mail de vendas, porém tudo isso é apenas uma parte do todo, atualmente devemos entender que o marketing é muito além de apenas efetuar uma venda, possuindo um sentido voltado a satisfazer a necessidade de seus clientes, desenvolvendo produtos superiores e promovendo de maneira eficiente, para que em seguida, seja facilitada a sua venda. Para Rocha (1999) marketing é função gerencial onde busca ajustar a oferta da organização à demanda específica do mercado, utilizando como ferramenta, um conjunto de princípios e técnicas.

Já Sandhusen (2000) se baseia em identifica o marketing como planejamento, execução, fixação de preços, promoção e distribuição de ideias, bens e serviços, para criar trocas que satisfaçam objetivos individuais e organizacionais.

Propaganda e venda são ferramentas que fazem parte do marketing, que operam unidas com foco em satisfazer seus clientes e criar uma relação com eles, de maneira geral, o marketing é um processo social e administrativo onde indivíduos e organizações conseguem aquilo que desejavam e tinham necessidade, por meio de criação e troca de valor com outros. (KOTLER; ARMSTRONG, 2014).

O marketing faz a interpretação de uma necessidade e propõe uma solução para essa exigência, mantendo sua essência voltada exclusivamente ao cliente e suas necessidades, utilizando de estratégias empresariais e otimização de lucro por meio de adaptação da oferta e produção de mercadorias e serviços para obtê-las.

Segundo Parente (2000) uma peça fundamental para desenvolver estratégia de marketing e possuir êxito, não depende apenas em identificar as necessidades e segmento de seus consumidores, mas sim entender como acontece o processo de decisão da compra e o comportamento de seus clientes.

## 2.2 MARKETING ESPORTIVO

A expressão marketing esportivo remete a um conjunto de ações ligadas a prática e divulgação de modalidades esportivas, seja através de patrocínio de clubes, equipes ou atletas, ou pela promoção de eventos e torneios, Bertoldo (2000). Refere-se a imagem de um bem ou serviço por meio do esporte, podendo ser entendida como uma atividade por parte de organizações que utilizam o esporte para identificar, propor e comunicar propostas as quais interessem os diversos stakeholders no meio esportivo, como os torcedores, patrocinadores ou gestores de times (POZZI,1998).

Como bem sabemos o esporte é carregado de emoção e sentimentos, com isso, possibilita alta lucratividade para as organizações, pois utiliza da paixão de seus torcedores, e a importância não é apenas por valores, o esporte possibilita desenvolver relações sociais e atua também como uma ferramenta de inclusão, fazendo assim ser possível criar estratégias de experiências únicas, envolve levar os produtos e serviços até os clientes de forma eficiente, com isso os profissionais do marketing devem tornar elementos específicos disponíveis para o cliente, e saber quando e onde eles querem comprá-los, com o intuito de criar trocas que ofereçam valor (CHURCHILL; PETER, 2013).

As organizações utilizam o marketing esportivo como estratégia para atingir suas metas, podendo ser feita por intermédio de produtos e serviços de marketing voltado a seus consumidores, que possuem correlação com o esporte ou utilizando o esporte como plataforma para ferramenta de comunicação e divulgação de seus produtos, os quais, não precisam ter ligação com as atividades esportivas. (AFIF, 2000).

O automobilismo na década de 60 foi um dos pioneiros no desenvolvimento do marketing voltado para o esporte, e seu maior exemplo é a formula 1, empresas de grande porte passaram a investir na categoria, em especial a indústria tabagista, que passava a ter seu nome associado as provas e a equipe, logo após a associação passa a incluir também indústria petrolífera, cerveja, autopeças e telecomunicações, hoje quando falamos em marketing no automobilismo o patrocínio é a ferramenta fundamental.

### 2.2.1 PATROCÍNIO

Pode se dizer que o patrocínio consiste em um conjunto de atividades, um amparo, um auxílio, com uma contribuição, podendo ser em dinheiro ou em serviços, atividades que são atreladas a um processo de comunicação, fazendo uso do marketing por meio do esporte, Melo Neto (1986) ressalta que o patrocínio compreende o financiamento de uma manifestação ou atividade esportiva, orientada para a consecução de um objeto econômico.

Segundo Cornwell; Maignan (1998) o patrocínio é uma ferramenta de comunicação que tem como objetivo influenciar seus consumidores através de mensagens vindas de um patrocinador, sobre seu produto, marca e eventos que podem estar ligados, tendo como foco principal do patrocínio esportivo a exposição da marca, lealdade e venda dos produtos (IRWIN; SUTTON, 1994).

O patrocínio tem como característica, aumentar a frequência de exposição do marketing, possuindo grande impacto na atitude de seus consumidores, Mason (2005), atualmente muitas empresas procuram mensurar suas ações de comunicação, em busca de entender as mudanças que ocorrem com seus consumidores sobre a marca, definindo se o patrocínio esportivo possui influência direta com essa mudança, sendo assim indispensável a relação de patrocínio e



atitude, para o alcance dos objetivos da marca, utilizando de forma estratégica o esporte como plataforma de comunicação. (BOUWENS, 2009).

Associado também a um estilo de vida, o patrocínio possui um intuito de transmitir mensagens para um determinado público, é bastante comum organizações ajudarem financeiramente um determinado projeto, a troca de que sua marca seja publicitada, o patrocínio esportivo permite que seu público alvo crie consciência da marca, trazendo assim aspectos positivos atribuindo a sua imagem ao esporte.

Antigamente um adesivo no carro era um valor publicitário suficiente para as marcas patrocinarem o automobilismo, mas não hoje em dia, as empresas querem mais atributos e conseqüentemente ficou mais difícil de se conseguir, por isso os atletas estão trabalhando cada vez mais como embaixadores, modelos e vendedores, para alcançar uma lucratividade maior necessária, encontrar empresas dispostas a patrocinar o automobilismo é um desafio, que vem se tornando cada vez mais difícil, levando em consideração os custos de competir no esporte e com o intuito de conseguir um patrocínio de sucesso, pilotos e equipes tem focado na adoção de uma abordagem orientada para seus clientes, sendo assim, investidos em patrocínio apenas quando convencidos de seus lucros.

### 2.2.2 PATROCÍNIO NO BRASIL E A LEI DO INCENTIVO

Contursi (1996), afirma que na década de 80 o marketing brasileiro representou um período de ilusões perdidas, o país aumentou sua percepção de realidade e subdesenvolvimento junto à recessão, no decorrer desta década a economia sofreu grandes alterações em diversos segmentos da sociedade, e o marketing sofreu influência por golpes, incompetência de governantes e pela instabilidade das empresas, no entanto, no início dos anos 90 o Plano Real vem trazendo esperança ao brasileiro, com uma possível estabilização econômica, fixam-se no mercado os profissionais de marketing e com eles, novas oportunidades.

Segundo Melo Neto (1995), o início dos anos 90 ficou marcado como uma grande transformação, foi quando as empresas passaram a investir mais nos esportes, vendo que possuía um grande retorno publicitário e nas vendas, ficou evidente que o esporte possuía grande aceitação na mídia, especialmente na tv, deixando nítido que o investimento feito no esporte possuía divulgação garantida.

A prática do esporte é uma ferramenta social essencial em nossas vidas, atribuindo em vários aspectos, independente da categoria que é praticado, podendo ser como lazer, atividade educacional ou como profissão, o impacto do incentivo ao esporte possui grande contribuição na vida do indivíduo com a sociedade, possibilitando aprimorar seu relacionamento interpessoal, desenvolve a capacidade de disciplina e liderança e melhorando sua saúde tanto física como mental, e quando se fala de inclusão social podemos dizer que ela tem um objetivo de incluir e agregar todos, estabelecendo seus valores e direitos para que haja mudanças na sociedade Silva, (2019). Embora possua diversos benefícios, nem todos possuem a chance de praticar atividades esportivas no Brasil, por isso foi criada a Lei do Incentivo ao Esporte (LIE), para estimular a participação em atividades físicas, de forma gratuita, possibilitando mais pessoas a fazerem parte dessa inclusão.

Com a criação do Ministério do Esporte (ME) em 2003, o esporte passou a ter mais autonomia e programas, como o Bolsa Atleta e Timemania, após 3 anos de sua criação, a Lei do Incentivo ao esporte (LIE – 11.438/2006) foi aprovada, seguindo os mesmos mecanismos de incentivo da Lei do Audiovisual já testadas em 1989, consiste em pessoas físicas ou organizações empresariais possam investir parte do que pagariam ao Imposto de Renda (IR) em projetos esportivos do ministério da cidadania, aprovado pela secretaria especial do esporte, podendo ser investido até 1% por empresas e 6% de pessoas físicas, do devido imposto.

A elaboração da lei tinha como um de seus interesses possibilitar o crescimento coletivo, físico e moral, em conjunto as ações esportivas, proporcionando condições para aprimoramento do desportista, chamando a atenção de jovens para a prática do esporte através dos incentivos de pessoas físicas e empresas, a lei ordena que os projetos sejam previamente aprovados pela comissão técnica voltada ao ME e membros do CNE para assim ter controle e fiscalização sobre o que está sendo empregado, para isso o proponente precisa seguir alguns critérios, sendo pessoa jurídica de direito público ou privado, com seus fins não econômicos, sendo condição esportiva e seu tempo de desempenho.

### 2.2.3 EFICÁCIA DE PATROCÍNIO

Para entender do comportamento e conseqüentemente as atitudes do consumidor, tem como base o conhecimento da psicologia para sua compreensão,

levando em consideração a construção de seus elementos, a atitude possui processos motivacionais, emocionais e cognitivos em relação a algo, criando uma predisposição de compra, demonstrando sua resposta a categoria comportamental. (NEIVA; MAURO, 2011)

Quando a imagem de um atleta profissional é vinculada a uma empresa, é montado um cenário transmitindo credibilidade, sendo bem cuidado e saudável, que contribui para agregar valor à marca, com isso o patrocínio esportivo possui diversos prós, como a melhoria na imagem da marca, aumento do reconhecimento da empresa, demonstração de responsabilidade, capacidade de melhoria da imagem de um determinado produto, aumento de vendas podendo ser no curto ou longo prazo e até mesmo motivação de seus colaboradores.

Após realizar um investimento, as empresas aguardam possuir um retorno, e através desse ganho a aplicação de capital passa a ser bem vista e agrega valor para o negócio, o retorno sobre investimento (ROI) termo bastante comum em análise de investimentos, usado principalmente para identificar retornos financeiros, posterior como passados, mostra por meio de uma taxa de retorno, quanto um investidor ganhou ou perdeu em relação a um valor aplicado em um determinado investimento, possuindo uma visão de análise sobre o que aconteceu e uma perspectiva sobre o futuro. (OLSEN, 2021).

É complicado mensurar independente do segmento, por isso possui uma busca estratégias e modelos que apresente na prática de forma direta esses resultados, no patrocínio esportivo pode ser mensurada de algumas formas, o presidente da Sponsorium International, Paul Pednault desenvolveu a avaliação de retorno sobre objetivos (ROO).

Embora o ROI seja bastante utilizado em patrocínios, o ROO segundo Rodolfo (2019), se tornou uma tendência, visto como uma opção mais fácil para mensurar o retorno depois de uma ação de patrocínio, o conceito é alcançar os interesses da empresa através da realização de um projeto, propicio para uma mediação intangível, mas que possui grande valor, prestando atenção na intuição, na interação da equipe, e sua criatividade ao negociar são essenciais para obter um bom retorno sobre os objetivos, é fundamental estabelecer objetivos claros e que estejam de acordo com os do projeto.

#### 2.2.4 NEGOCIAÇÃO DE PATROCÍNIO

Não tem como estabelecer um roteiro para o processo, independente de com quem queira negociar, o outro lado vai possuir suas especificações e vai fazer de tudo para mantê-las, é preciso analisar as ofertas cautelosamente para tomar uma decisão de forma realista, manter naturalmente uma boa conversa reforçando a sua contribuição, para conseguir acordos que realmente seja interessante para o conjunto.

É importante que ocorra uma percepção realista de três características, o primeiro é possuir uma visão clara de suas necessidades e prioridades, possuindo também opções reservas, caso chegue um momento crítico na negociação, a segunda característica consiste na percepção de estimativa de onde se situa sua contraparte, ficando assim mais nítido o aceitável, e o terceiro é catalogar os fatores básicos do seu conhecimento de início, se mantendo com foco para possíveis surpresas que podem acabar ocorrendo durante o acordo. (WHEELER, 2014).

É indescritível a necessidade de preparação da parte emocional nessas ocasiões, muitas vezes não temos controle sobre as emoções, principalmente em momentos de tensão, por isso é de extrema importância trabalhar a inteligência emocional, a emoção muitas vezes é a essência da negociação, moldar seus reais interesses e desenhar uma negociação eminente, calmo e em alerta, criativo embora mantendo-se na realidade, entendendo tanto a si como a outra pessoa, e isso é feito com maestria por bons negociadores, de acordo com Cardia (2004), certas organizações estabelecem um patrocinador principal, denominado de patrocinador máster, para diferenciar as propriedades de marketing que serão entregues em relação aos patrocinadores oficiais, dividindo em dois patamares os benefícios estabelecidos de acordo ao valor patrocinado.

#### 2.3 MULHER NO ESPORTE DE ALTO RENDIMENTO

Por muito tempo acreditava-se que a fragilidade era uma característica natural da mulher, na mesma época em que começavam a lutar por justiça, exigindo educação, poder político e econômico, lhes foi exigido que cultivassem apenas a fragilidade, o mito de que mulheres deveriam se limitar a atividades físicas, para não se prejudicarem, comprometendo sua capacidade de gerar filhos, os efeitos

psicológicos desse mito possui grande impacto, através de estereótipos da sociedade onde mulheres com características como força, habilidade e até mesmo agressividade, eram repudiadas, quando essas mesmas características encontradas em homens, eram bravamente premiadas, o lado feminino deveria manter sempre características como fragilidade e emoção, para serem valorizadas, e até então essas características não podiam fazer parte do esporte, a prática da mulher no esporte, passou a ser vista como empoderamento, já que as atletas se posicionaram contra essa dominação masculina e sexista da sociedade patriarcal, e a partir do êxito das mulheres no meio esportivo foi diminuindo esse abismo biológico existente entre os sexos, começando a se desfazer esse mito da fragilidade feminina. (ADELMAN, 2003).

Apesar de alguns destaques no século XX, segundo Goellner (2005) foi promulgado o Decreto-Lei nº 3199 de 1941 determinando que não seria permitido as mulheres praticar desportos incompatíveis com as condições de sua natureza, e logo após o Conselho Nacional de Desportos aprovou a Deliberação nº 7 de 1965, proibindo as mulheres de praticar esportes de contato bruto, como qualquer modalidade de futebol, rugby, halterofilismo, sendo revogado apenas na década de 70.

As mulheres tiveram que lutar muito para garantir um espaço no mundo dos esportes, desde a relativa menor exposição pela mídia das mulheres esportistas, aos salários inferiores, que as atletas de alto rendimento recebem em relação aos homens, e a menor participação em eventos esportivos, a linguagem utilizada pela mídia deixa nítido o tratamento diferente entre homens e mulheres no esporte, comentários preconceituosos e voltado a gênero são bem comuns quando praticados por mulheres, mantendo uma imagem de conotação sexual das atletas, Figueira e Goellner (2009) comentam sobre a invisibilidade da mulher na mídia e como a falta de patrocínio são prejudiciais para as atletas, levando até ao abandono da carreira, a mídia precisa retratar com naturalidade a mulher no esporte, o preconceito, a falta de segurança, e de incentivos, são fatores que contribuem para que o esporte no Brasil não tenha o mesmo acesso para ambos os sexos, As mulheres sempre foram excluídas no esporte, muitas vezes silenciada, mas segue firme, porque ser mulher requer ser forte e sua participação no esporte é marcada pela conquista e a busca pela igualdade dos direitos embora ainda esteja longe de

ser alcançada, onde vemos uma precisão da criação de novas políticas públicas que permitam uma maior igualdade.

Nas olimpíadas de Tóquio a jogadora Marta, mais conhecida por ser atacante da seleção brasileira, considerada a melhor jogadora do mundo 6 vezes sendo 5 delas consecutivas, segue possuindo o posto de maior artilheira em copas do mundo entre homens e mulheres, não possui patrocínio de nenhuma marca desde 2018, como forma de protesto em prol de condições e salários iguais entre ambos os sexos, a jogadora passou a usar um par de chuteiras pretas apenas com o símbolo na lateral de igualdade de gênero se aliando com a parceira global da Go Equal.

### **3 METODOLOGIA**

#### **3.1 ABORDAGEM E TIPOLOGIA**

Neste artigo é desenvolvido a tipologia qualitativa de caráter exploratório utilizando um instrumento específico de coleta de dados, segundo Severino (2007, p. 123) “a coleta dos dados é feita nas condições naturais em que os fenômenos ocorrem, sendo assim diretamente observados, sem intervenção e manuseio por parte do pesquisador”. Pretende-se com essa metodologia verificar a influência que um patrocínio possui na construção de carreira de uma piloto, utilizando entrevista como o instrumento para coletar os dados.

Utilizando da metodologia do Discurso do Sujeito Coletivo (DSC) de Lefrève (2005). Segundo o autor, em pesquisas empíricas possível fazer resgate de relações sociais (RS's) onde o discurso de um sujeito representa a opinião de um coletivo de semelhantes, isso ocorre quando se reúne em categorias semânticas gerais as opiniões individuais que se assemelham no sentido, o que geralmente ocorre quando faz uso de questões abertas.

O estudo do Discurso do Sujeito Coletivo permitirá a pesquisa interpretar o conhecimento coletivo através da síntese das ideias centrais no discurso dos indivíduos entrevistados. LEFRÈVE; LEFRÈVE (2005) ainda informa:

Assim, podemos dizer que se um determinado sujeito que, ao lado de outros, compõe um DSC falando/falado casualmente não utilizou os conteúdos que fazem parte do DSC, poderia utilizá-los já que enquanto ator social é capaz de se reconhecer em tais conteúdos. (LEFRÈVE, 2005, P. 503).

### 3.2 AMBIENTE DE ESTUDO

Para o alcance dos objetivos da pesquisa foi feita uma entrevista gravada através do Skype e transcrita para tal.

### 3.3 SUJEITOS DA PESQUISA

A pesquisa contará com três sujeitos escolhidos de modo que se adequassem ao perfil do artigo, daqui em diante os participantes da pesquisa serão tratados como sujeito 1, sujeito 2 e sujeito 3, sendo eles:

- Sujeito 1: piloto
- Sujeito 2: Assessora
- Sujeito 3: marca patrocinadora

### 3.4 INSTRUMENTO DE PESQUISA

Os dados desta pesquisa serão obtidos através da aplicação de três questionários similares elaborados, esses questionários estão divididos em três. O primeiro será aplicado com a atleta e suas respostas serão a percepção que ela possui vivenciando tudo isso. O segundo será a sua assessora para aferir por sua visão as complicações enfrentadas no dia a dia. Logo após, o terceiro, é uma das marcas patrocinadoras da piloto, possuindo a percepção da empresa ligada ao esporte.

As respostas obtidas foram registradas através de gravação de um software de mensagens e videoconferências, utilizado com ciência e autorização prévia dos indivíduos participantes, a análise dos dados será dada através do confronto entre as respostas obtidas nos três questionários.

## 4. RESULTADO E DISCUSSÃO

Os questionários aplicados nos trazem dados sobre a percepção dos indivíduos sobre o impacto do patrocínio visto por três pontos diferentes que possuem correlação.

Foi aplicado o questionário 1 a piloto obtendo assim a sua percepção e vivência sobre os desafios enfrentados, o questionário 2 pertence à sua assessora possuindo assim a visão desses desafios no dia a dia, já o questionário 3 é

correspondente a uma das marcas patrocinadas da piloto, obtendo assim, exemplos práticos na visão das empresas.

Os questionários foram aplicados utilizando a ferramenta de comunicação online Skype realizado através de videoconferência gravada com autorização de cada entrevistado, os dados coletados foram de suma importância, possuindo uma visão muito individual de cada participante baseada nas suas funções. Esses dados estão organizados de forma a facilitar a comparação entre as percepções de cada entrevistado, como citado na metodologia os questionários são semelhantes, assim foi colocado as respostas a seguir, intercalando a resposta de cada envolvido, além da comparação pela abordagem eleita pelo estudo do Discurso do Sujeito Coletivo.

#### 4.1 PRIMEIRA QUESTÃO TEMÁTICA - NA SUA VISÃO QUAIS OS MAIORES DESAFIOS QUE UM ATLETA DO AUTOMOBILISMO ENFRENTA? ACREDITA QUE O ESPORTE É DEMOCRÁTICO EM RELAÇÃO AOS GENEROS FEMININO E MASCULINO, COMENTE?

SUJEITO 1 – Os maiores desafios são financeiros, porque é um esporte muito caro, e para quem não tem patrocínio é muito difícil bancar a carreira e apesar de ser um esporte amado, não tem tanta visibilidade como o futebol, então também é uma certa dificuldade enfrentada, o esporte em relação ao gênero influencia muito, mas tem suas vantagens e desvantagens, hoje em dia tem a questão de a mulher estar inclusa, é muito bem visto, então empresas apoiam pela mídia que existe por trás, é um jogo de interesses, já aconteceu da empresa que convidou para participar do evento falar mal por trás, são pouquíssimas mulheres correndo comparado aos homens, por grande parte pela falta de incentivos e principalmente patrocínios.

SUJEITO 2 – Na minha visão o maior desafio para um atleta tanto no automobilismo como no esporte em geral é conseguir apoio para poder participar dos campeonatos e no automobilismo se torna mais difícil que muitos outros esportes, porque é um esporte extremamente caro, precisa de uma ajuda consideravelmente alta, existe muitos campeonatos porém de alto valor, e se você não está participando, não está sendo visto, se também não tem condições de ter uma equipe de mecânicos e equipamentos bons, também não adianta, não é uma coisa que dá pra fazer meio



termo, possui uma junção, então precisa de uma grande renda para poder estar no meio do esporte em si e conseguir participar dos campeonatos que possuem relevância, a questão do gênero eu diria que democrático em partes, porque como as categorias são por peso, é feito pela média do peso de homens, com isso as mulheres acabam ficando em desvantagem já que é mais difícil uma mulher atingir esse peso, mas fora essa questão eu vejo o esporte se aproximando de uma igualdade de gênero.

SUJEITO 3 – O maior desafio hoje é o financeiro, o automobilismo é sinônimo de dinheiro, se você quer se dar bem, se destacar, ganhar campeonatos, você vai ter que gastar, na hora que você passa a competir, o maior desafio é o patrocínio, porque o atleta precisa de investimento na carreira, seja equipamento de segurança, equipamento de competição, equipe, viagens, transporte, hospedagem, tudo isso é custo, muita gente fala que o automobilismo é um esporte individual, mas eu costumo dizer que é o esporte individual mais coletivo que existe, porque o atleta de alto rendimento precisa de toda uma estrutura por trás dele, precisa de um nutricionista, um preparador físico, coaching, então um atleta profissional precisa de uma equipe muito grande com ele, acredito que hoje o esporte já seja mais democrático entre os gêneros, antes era uma barreira muito grande, como desde pequeno você é criado a pensar que não se pode perder para uma menina, com uma menina na pista os meninos não querem perder de jeito nenhum, hoje já existe mais meninas dentro do esporte que estão adquirindo o espaço delas, ganhando um certo destaque, querendo ou não ainda são minoria.

Entre os desafios a serem enfrentados o fator financeiro é o principal comentado por todos os entrevistados, considerando o patrocínio como peça chave para o desenvolvimento de todo o resto, a questão de gênero ainda é forte, mas como vimos, pode ser usada para alcançar novas oportunidades, mesmo não as recebendo com o intuito de ajudar e sim de outros interesses.

“O próprio dono que convidou, por trás estava falando mal, e falas comuns como “eu prefiro bater o carro do que perder para uma mulher” é um preconceito estrutural” (DSC – IDEIA CENTRAL 1 – SOBRE DESAFIOS ENFRENTADOS E DEMOCRACIA DE GÊNERO)

#### 4.2 QUAIS AS FORMAS DAS EMPRESAS APOIAREM OS PILOTOS? NA SUA PERCEPÇÃO HÁ COMPROMETIMENTO DAS EMPRESAS LOCAIS?

SUJEITO 1 - Patrocínio financeiro, porque a gente precisa investir na carreira, e como falei anteriormente é um esporte muito caro, precisa de capital para poder bancar tudo isso, e ao comprometimento local, eu não vejo por aqui, a cultura é ver o patrocínio como um gasto e não como investimento.

SUJEITO 2 – Tem muitas formas que as empresas podem apoiar os piloto, eu digo isso com base no que tentei fechar patrocínios, por exemplo quando tentei com um painel de led, ele poderia patrocinar disponibilizando o led para uso, não precisava ser uma quantia em dinheiro, isso já é uma forma de patrocinar, porque vai estar divulgando a imagem, uma empresa de roupa, podendo patrocinar disponibilizando o fardamento, existe vários tipos de patrocínio que ajudam, não apenas em dinheiro mas com o que a empresa pode oferecer, ela consegue as vezes patrocínio de pneu pro carro, vai em troca dos serviços oferecidos sendo viável, o que muitas vezes é até melhor para a empresa, comprometimento das empresas locais é muito difícil, eu tentei muito de diversas formas e lutei bastante para conseguir patrocínios locais porque eu acredito que seria muito importante ela possuir patrocínios locais por ela ser a única mulher do nordeste a competir no automobilismo profissional, acredito que ter ajuda de onde ela veio, acho que seria muito incrível, correr em outros estados e isso é uma coisa muito boa, só que colocar na cabeça deles é difícil, são poucos que possuem essa visão, a maioria não possui comprometimento e não possui interesse.

**SUJEITO 3** - a maior forma que uma empresa tem de apoiar é financeiramente, um atleta precisa de um apoio financeiro, então a grande dificuldade do atleta é conseguir patrocínio para poder estar competindo nos bons campeonatos e se desenvolvendo, o atleta de alto rendimento não é só a competição, tem toda preparação antes, ele tem que treinar, tudo isso é custo, é pneu, combustível, equipe, o patrocínio é o ponto chave para o atleta, só do piloto está treinando sem se preocupar com a parte financeira, o rendimento dele vai ser bem melhor do que aquele que tem dificuldade, não tem verba suficiente para completar, tem que tá

com duas preocupações, uma com a parte financeira e a outra com a performance, até isso atrapalha o psicológico do piloto e causa impactos no seu rendimento, na nossa região infelizmente eu não vejo comprometimento das empresas locais, eles não veem o patrocínio como uma forma de divulgar a empresa, elas veem como despesas para a empresa e isso é uma grande problema que é enfrentado a nível nordeste, já no sul e sudeste as empresas já possuem mais essa visão, já se propõem a patrocinar e divulgar a marca deles, aqui muitas vezes se faz mais por amizades e porque conhece, como se fosse um favor, quando na verdade não é nada disso, você está divulgando a marca do seu patrocinador, tá aparecendo no instagram, facebook, na mídia da televisão, hoje falando no esporte em geral, no nordeste temos vários talentos que ficam pelo meio do caminho, por falta de patrocínio, e não possui capital para se bancar, já outros que não possuem talento mas tem patrocínio e a família rica tá lá na frente, hoje você tem que ter o talento e o patrocínio.

Vemos que o patrocínio financeiro é a melhor forma que uma empresa pode contribuir, mas também vimos que existem outras formas de uma empresa auxiliar um piloto, quando cabível, podendo oferecer seus serviços ou produtos, o que muitas vezes é mais favorável a empresa, porém fica comprovado a falta de comprometimento das empresas locais que preferem ver o patrocínio como despesas desnecessárias.

“Ela correr em São Paulo com os patrocinadores do Nordeste que seriam levados por ela a um lugar tão “visível” seria muito bom para eles, mas falta interesse”. **(DSC - IDEIA CENTRAL 2 – FORMAS DE APOIO DAS EMPRESAS E COMPROMETIMENTO DAS LOCAIS)**

**4.3 QUAIS AS VANTAGENS QUE UMA MARCA PATROCINADORA DE UM ATLETA AUTOMOBILISTICO PODE CONQUISTAR?**

**SUJEITO 1 – O** nome da empresa vai estar sendo carregado ali direto, então a cada vez que a pessoa vai treinando vai focada e disciplinada, vai melhorar consequentemente a ganhar e aparecer mais, então às vezes é uma propaganda

até que inconsciente, eu não preciso falar que empresa x é meu patrocinador, mas de tanto as pessoas verem aquilo ali no meu carro, no meu macacão, quando elas olham para a empresa x e olham para mim elas já associam aquela marca, então acho que com um bom trabalho de marketing é um investimento muito bom para as empresas.

**SUJEITO 2 -** Existe hoje em dia a lei do incentivo ao atleta, só que nessa lei não é obrigado o atleta expor patrocínio, porque já está sendo isento de pagar o IR, já tá ganhado, o dinheiro dele tá sendo pra outro lugar, mas mesmo assim a maioria dos atletas colocam e divulgam, então sempre está sendo exposto, camisa, boné, no carro em si, aparição nos eventos, dependendo da categoria do evento, com transmissão ao vivo, alguns em tv aberta, então são coisas que possuem grande visibilidade, e isso são pessoas que vivem nesse meio e que possuem boas condições, o pessoal que assiste, que gosta, que participa, é uma coisa que para quem possui a visão vale muito a pena investir em patrocinar, investir mesmo, pegando um patrocinador grande, fazendo torneios nacionais, com um carro com a marca, a roupa, tudo que ela usar, sempre aparecendo, então isso fica sendo repetitivo e fixa nas pessoas.

**SUJEITO 3 -** É muito importante para a empresa que patrocina porque está divulgando a sua marca, está divulgando o nome dela, tá chamando atenção no mercado, vamos tomar como base Ayrton Cena que tinha como patrocínio um banco, até hoje depois que Cena morreu, mais de 20 anos, o banco nem existe mais, mas continua divulgando o nome do banco, é uma divulgação muito importante essa, aonde o atleta está, tá vestindo o boné do patrocinador, ou na camisa, ou tá no macacão, aparecendo a marca da empresa, por participar em diversos eventos em nível nacional e até internacional, sai matéria, sai fotos, as redes sociais hoje a divulgação é gigantesca.

Dessa forma vemos que a maior vantagem de ser um patrocinador no automobilismo é a divulgação de sua marca, a visibilidade disponível através de apoiar um piloto em campeonatos nacionais e até internacionais, ser uma marca carregada do carro ao boné, aparecendo nas mídias sociais e em transmissões ao vivo pelo mundo todo, onde o foco são pessoas que possuem os mesmos

interesses, onde o atleta pode levar tanto essa visibilidade que acabe virando até uma identidade visual da marca.

“Pegando um patrocinador master, podendo fazer bons torneios nacionais com a logo da empresa no carro, na roupa, em tudo dela, sempre aparecendo então isso fica repetitivo e fixa na cabeça das pessoas” **(DSC – IDEIA CENTRAL 3 – VANTAGENS DO PATROCINADOR)**

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O desenvolvimento da pesquisa possibilitou aprofundar a compreensão de forma realística que entre os diversos formatos de implementação do marketing esportivo o que mais se destaca é a forma de patrocínio que compactua direto no impulsionamento da carreira de um atleta automobilístico, apresentando de forma transparente a necessidade de ser patrocinado decorrente há diversos problemas enfrentados como também fica visível as vantagens de ser um patrocinador.

Deste modo baseado na análise de dados utilizando o método do discurso coletivo (DSC) técnica de tabulação e organizações dos dados, permitindo conhecer pensamento, recomendações e vivências, sendo assim apresentamos de formas concretas este artigo que tem como objetivo esclarecer a relação do patrocínio com a construção de carreira no automobilismo, e através da nossa pesquisa conseguimos apurar que o patrocínio é uma peça fundamental para que tudo inicie, pois é a partir daí que é possível desenvolver todo o resto, considerando os desafios enfrentados pelos atletas neste esporte, possuir apoio para enfrentá-los muda tudo, é preciso da base, participar de bons campeonatos, ser visto pelas pessoas certas, possuir uma equipe especialmente para o piloto e suas necessidades, físicas, mentais e de seu automóvel, participar de eventos nacionais e internacionais, tudo isso só é possível através de um acordo de patrocínio.

Tudo isso sendo feito e ganhando grande visibilidade positiva por participar em conjunto, crescendo ao lado do atleta e usufruir de todas as vantagens possuídas consequentemente por apoiá-los, com a sua marca totalmente exposta a ponto de associar a empresa ao atleta ou o atleta a empresa criando sua identidade visual fixa ganhando destaque, a mulher tanto no automobilismo como no esporte ao todo vem buscando seu espaço e se destacando, embora a influência de gênero

ainda exista, conseqüentemente são minoria, e grande parte pela falta de incentivos e patrocínio, por isso esse trabalho também busca incentivar mais empresas a fazer parte deste mundo.

## REFERÊNCIAS

- ADELMAN, Miriam. **Mulheres atletas: re-significações da corporalidade feminina**. Revista de Estudos Feministas. vol.11, n.2, Florianópolis, jul./dez. 2003.
- AFIF, Antônio. **A bola da vez -o marketing esportivo como estratégia de sucesso**. São Paulo: Infinito, 2000.
- CARDIA, W. **Marketing e patrocínio esportivo**. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- CHURCHILL, P. J; GILBERT JUNIOR, A. **Marketing: Criando valor para o Cliente**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2013.
- CONTURSI, E. B. **Marketing esportivo**. Rio de Janeiro: Sprint, 1996.
- FEDERAL, Governo. Lei de incentivo ao esporte. Gov.br, 2021. Disponível em: < <https://www.gov.br/cidadania/pt-br/acoes-e-programas/lei-de-incentivo-ao-esporte> >. Acesso em: 18 out. 2021.
- FIGUEIRA, L; M. GOELLNER, S; V. **Skate e mulheres no Brasil: Fragmentos de um esporte em construção**. Rev. Bras. Cien. Esp.. v. 30, n.3, p. 95-110, maio 2009
- KESTELMAN, Amanda. **Marta jogará nas Olimpíadas (de novo) sem patrocínio e reforça: "Não é só pelo dinheiro"**. ge.globo, 2021. Disponível em: < <https://ge.globo.com/olimpiadas/futebol/noticia/marta-jogara-nas-olimpiadas-de-novo-sem-patrocinio-e-reforca-nao-e-so-o-dinheiro-em-si.ghtml> >. Acesso em: 29 out. 2021.
- KOTLER; P, Armstrong; G. **Princípios de marketing**. São Paulo: Pearson Universidades, 2014.
- LEFEVRE, F; Lefevre, A. **Depoimentos e discursos**. Brasília: Liberlivro,2005.
- LOURO, G; L, FELIPE, J, GOELLNER, S; V. **Corpo, gênero e sexualidade: Um debate contemporâneo na educação**. Rio de Janeiro: Vozes, 2013.
- Marketing esportivo: **o esporte nas estratégias empresariais**, CP BERTOLDO - São Paulo: Umesp, 2000.
- MASON, Kevin. **How corporate sport sponsorship impacts consumer behavior**. Disponível em: < [https://www.researchgate.net/profile/Kevin-Mason/publication/237227040\\_How\\_Corporate\\_Sport\\_Sponsorship\\_Impacts\\_Consumer\\_Behavior/links/55c270f708aebc967defdd6f/How-Corporate-Sport-Sponsorship-Impacts-Consumer-Behavior.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Kevin-Mason/publication/237227040_How_Corporate_Sport_Sponsorship_Impacts_Consumer_Behavior/links/55c270f708aebc967defdd6f/How-Corporate-Sport-Sponsorship-Impacts-Consumer-Behavior.pdf) >. Acesso em: 18 nov. 2021.
- MELO NETO, Francisco Paulo. **Marketing Esportivo**. Record. 1995

MELO NETO, Francisco Paulo. **Marketing no esporte**. Rio de Janeiro: Incentive, 1986.

NEIVA, E. R., & Mauro, T. G. (2011) **Atitudes e mudança de atitude**. In C.V.

OLSEN, Murillo. ROI (Retorno Sobre Investimento) + calculadora + Como aumentar em meus esforços de vendas. Leads2b, 2021. Disponível em: < <https://leads2b.com/blog/roi/> >. Acesso em: 19 dez. 2021.

PARENTE, J. **Varejo no Brasil: gestão e estratégia**. São Paulo: Atlas, 2000.

PETER, D; **Melhor de Peter Drucker: a administração**, O – Exame, NBL Editora, 2001.

PITTS, Brenda B.; STOTLAR, David. K. **Fundamentos de marketing esportivo**. São Paulo: Phorte, 2006.

POZZI, L. F. **A grande jogada**. São Paulo: Globo, 1998.

RL IRWIN, WA Sutton – **European Journal for Sport Management**, 1994.

RNWELL, T. B.; MIGNAM, I. **An international review of sponsorship research**. Journal of Advertising, 1998.

ROCHA, A.; CHRISTENSEN, C. **Marketing: teoria e prática no Brasil**. São Paulo: Atlas, - 1999.

RODOLFO. ROI, ROO OU ROR: QUAL DESSES INDICADORES DE PERFORMANCE ANALISAR EM EVENTOS?. Experiencelounge, 2019. Disponível em: < <https://blog.experiencelounge.com.br/roi-roo-ou-ror-qual-desses-indicadores-de-performance-analisar-em-eventos/> >. Acesso: 19 dez. 2021.

RUBIO, Katia. **Mulheres e esporte no Brasil: muitos papéis, uma única luta**. São Paulo: Laços, 2021.

SANDHUSEN, R. **Marketing básico**. São Paulo: Saraiva, 2000.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do Trabalho Científico**. São Paulo: Editora Cortez, 2007.

SILVA, Esteve M. A. Santos. **O esporte como estratégia de inclusão social**. Vitória de Santo Antão. Jun. 2019.

WHELLER, M. **A arte da negociação**. São Paulo: LeYa, 2014.

## UM ESTUDO SOBRE A DISTRIBUIÇÃO E COMÉRCIO DAS CACHAÇAS PARAIBANAS EM JOÃO PESSOA PB

Caio Cesar Soares da Silva<sup>1</sup>  
André Luiz de Sousa Felisberto<sup>2</sup>

### RESUMO

Este artigo trata-se de um estudo a qual relata as origens de uma bebida tipicamente brasileira denominada cachaça, que teve seus primeiros relatos de forma inusitada, e como essa bebida ganhou fama e tornou-se parte da cultura desse país. Após algumas informações sobre a bebida, foi aprofundado um campo de conhecimento sobre as marcas e tipos de cachaças paraibanas comercializadas em João Pessoa (PB), buscando compreender o cenário do segmento, desvendando a disponibilidade e distribuição do produto. Para ter base no cenário foi realizado uma pesquisa de campo em vinte distribuidoras de bebidas em diversos bairros da cidade, objetivando compreender a comercialização do produto, perfis dos gestores e consumidores, demanda, satisfação diante dos pontos de aquisição do produto e opinião sobre a possível implantação de uma empresa especializada na distribuição das cachaças paraibanas em João Pessoa (PB). E como conclusão foi identificado diversos aspectos que demonstram o quanto seria viável a implantação de uma organização no segmento cachaceiro, mesmo havendo outras empresas comercializando o produto, os dados obtidos na pesquisa mostraram o quanto pode-se agregar no comércio pessoense, oferecendo ao distribuidor facilidade na busca do produto.

**Palavras-chaves:** Cachaças da Paraíba; Administração; Distribuição.

### ABSTRACT

This article is a study that reports the origins of a typically Brazilian drink called cachaça, which had its first reports in an unusual way, and how this drink gained fame and became part of the culture of that country. After some information about the drink, a field of knowledge about the brands and types of cachaça from Paraíba marketed in João Pessoa (PB) was deepened, seeking to understand the scenario of the segment, unveiling the availability and distribution of the product. To base the scenario, a field survey was carried out in twenty beverage distributors in different neighborhoods of the city, aiming to understand the product commercialization, profiles of managers and consumers, demand, satisfaction with the points of purchase of the product and opinion about the possible implementation of a company specialized in the distribution of cachaça from Paraíba in João Pessoa (PB). And as a conclusion, several aspects were identified that demonstrate how viable the implementation of an organization in the cachaceiro segment would be, even with other companies marketing the product, the data obtained in the research showed

---

<sup>1</sup> Graduando do Curso de Administração, nível Bacharelado. E-mail: caiocesar9014@gmail.com.

<sup>2</sup> Professor Orientador, Graduado em Administração pela Universidade Federal da Paraíba, Doutorado em Administração e Economia pela Universidade Federal de La Matanza, Mestrado em Administração pela Universidade Federal da Paraíba. Docente do Curso Superior em Administração. E-mail: prof35@iesp.edu.br



how much can be added to the commerce of João Pessoa, offering the distributor facility in the product search.

## **1 INTRODUÇÃO**

Cachaça é a denominação típica e exclusiva da aguardente de cana produzida no Brasil, com graduação alcoólica entre 38% e 48%, obtida pela destilação do mosto fermentado do caldo de cana-de-açúcar com características sensoriais peculiares. (BRASIL, 2001). De acordo com o Instituto Brasileiro da Cachaça - IBRAC (2022), o destaque da bebida se dá por sua capacidade de comunicar a riqueza cultural e a diversidade brasileira, uma vez que sua produção ocorre em todo o território nacional. Rodrigues *et al.* (2019), afirmam que o complexo agroindustrial da cachaça gera mais de 600 mil empregos diretos e indiretos e que os estados que se destacam na produção da bebida, são, respectivamente: São Paulo, Pernambuco, Ceará, Minas Gerais e Paraíba.

Sua comercialização ocorre tanto em território nacional quanto internacional, sendo vendida no mercado externo no ano de 2021, a Cachaça foi exportada para 67 países, por mais de 50 empresas exportadoras, gerando receita de US\$ 13,17 milhões (7,22 milhões de litros), em maior volume os países que mais importaram a iguaria brasileira, foram Paraguai, Alemanha, Estados Unidos, Portugal, França e Itália, respectivamente. (IBRAC, 2020).

Uma vez que, de acordo com o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento - MAPA (2021), o estado da Paraíba detém o 4º e 12º lugar no ranking de Registros de Estabelecimentos Produtores de Cachaça por Município, surge o questionamento de como é o mercado do produto na Paraíba, principalmente em sua capital. Diante do exposto, a questão de pesquisa que norteia a realização do presente estudo é: **como está atualmente o mercado da cachaça em João Pessoa?**

Para responder essa questão o objetivo geral deste trabalho consiste em compreender o cenário da distribuição das cachaças paraibanas em João Pessoa (PB), para que possamos entender esse cenário esse objetivo geral se desdobra em três outros objetivos específicos, sendo eles:

1. Identificar as características da distribuição de cachaça em João Pessoa.
2. Conhecer as marcas que estão presentes nas distribuidoras em João Pessoa;
3. Estudar as preferências dos consumidores na visão dos distribuidores em João Pessoa (PB).

O método escolhido para essa pesquisa se deu através da observação e da coleta de dados primários a partir da aplicação de um formulário em 20 distribuidores de bebidas presentes no município de João Pessoa (PB). Os dados secundários para a análise e desenvolvimento da pesquisa foram obtidos através de órgãos públicos, como: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, o Ministério Agricultura e do IBRAC.

A partir da análise dos dados foram tecidas as considerações apresentadas neste trabalho, mas para elucidar o campo de pesquisa, faz-se necessário conhecer a localização onde o estudo foi realizado e algumas características do produto que faz parte da cultura do Brasil e engloba um contexto histórico interessante por suas teorias de criação.

## **2 HISTÓRIA DA CACHAÇA NO BRASIL**

Bebidas contendo álcool fazem parte da história das sociedades pelo mundo desde os primórdios, seja por necessidade ou acaso, os humanos consumiam frutas ou seus derivados dias após retirá-los da natureza, onde acontecia um processo involuntário ao ponto de estragá-los (fermentação), a qual foi entendida suas consequências, que causava embriaguez. Cada povo tinha seu tipo de bebida, antes mesmo das expedições dos Europeus pelos continentes os povos da África e América tinham em suas raízes algum tipo de bebida alcoólica para uso diverso (CAVALCANTE, 2011).

Inconscientemente os povos aderiram ao álcool a sua rotina, seja como alimentação através dos frutos fermentados, rituais religiosos, festividades, etc. Diante do contexto foi notório a aceitação das sensações adquiridas através desses derivados que proporcionam aos consumidores, alegria, disposição, relaxamento, entre outros, sabe-se que ao ingerir o álcool, o cérebro libera uma quantidade extra

de serotonina que serve para regulação dos melhores prazeres humanos. Mantendo o contexto referente a bebida, foram criadas algumas denominações: cachaça e aguardente (CAVALCANTE, 2011).

A denominação “cachaça” possui fortes indícios de sua origem brasileira, a palavra tinha como referências “cachos” seja de uva ou frutas diversas, assim como foi tratada como feminino de “cachaço”, que era a parte grossa do pescoço do porco, contudo sua história não teve indícios concretos de sua criação. O que passou a ser uma certeza, é que a cachaça é um derivado da cana de açúcar, que passa por um processo de fermentação e origina um líquido transparente e sabor incomparável (SILVA, 2020).

A palavra aguardente não se diferencia do contexto da cachaça, sua criação é bem peculiar, relatos e contos passados de geração em geração, um dos contos mais relevantes é que no processo da fervura da cana de açúcar, os escravos em momentos de fadiga sentavam-se e adormeceram, no ato da fervura o vapor ao bater no teto, acontecia o processo de condensação transformando o valor em líquido, onde acontecia o pinga pinga no local, batendo nas feridas dos escravos e causando um forte ardor, diante do fato foi nomeada pelos mesmo como aguardente (SILVA, 2020).

Com 520 anos de história, o Brasil leva consigo a descoberta da cachaça, a qual possui duas vertentes, a primeira tese explica que a cachaça foi descoberta devido o costume dos portugueses em tomar bagaceira, bebida está destilado da casca da uva, todavia ao chegar no brasil e sentir falta do insumo improvisaram uma bebida a partir dos derivados da cana de açúcar, por sua proximidade em sabor da bagaceira (IBRAC, 2022).

A segunda explica que nos engenhos de cana de açúcar, nas fervuras da garapa, eram retirados a espuma e jogadas nas baias dos animais, em um determinado momento os escravos passaram a consumir o produto, deste ponto através do conhecimento em destilação dos portugueses, iniciaram as preparações do processo de destilação dos derivados da cana de açúcar, formando a aguardente da cana. Deste modo, a descoberta da cana de açúcar nunca teve embasamentos concretos, todavia a certeza que há é de sua origem brasileira, entre os anos de 1516 a 1532 em algum ponto do litoral brasileiro. A nível Brasil dando continuidade

na história supracitada, os três primeiros relatos de sua produção foram as cidades de: Itamaracá, Porto Seguro e São Vicente (IBRAC, 2022).

De acordo com Da Silva Esteves (2015) todavia diante dos fatos históricos do nascimento da cachaça no Brasil, vale salientar que ao passar dos anos, o produto foi se destacando, mesmo levando em consideração as variedades de bebidas ofertadas nos grandes e pequenos polos, a cachaça precisou percorrer um caminho árduo diante dos grandes nomes de degustadores, que estavam íntimos de bebidas finas, em suas origens os menos privilegiados optaram pela bebida enquanto a elite mantinha os velhos hábitos.

Levando em consideração a atualidade, o Brasil é um dos maiores produtores e consumidores desta bebida, nos quatro hemisférios é notório o elevado número de agricultores que optaram em investir no plantio da cana de açúcar, como vale salientar o elevado número de engenhos de cana de açúcar distribuídos pelos estados. Nos últimos anos a cachaça foi considerada a 3º bebida destilada mais consumida no mundo, sendo ultrapassada apenas pelo Soju e a Vodka, e a primeira do Brasil (MARIN, 2022).

## 2.1 INDÚSTRIA DA CACHAÇA

Os tipos de cachaça é um assunto bem peculiar, pois é confundido frequentemente com a marca do produto, tendo ciência desse aspecto, se faz necessário entender os dois conceitos, não se distanciando do assunto abordado que será os tipos de cachaça. Segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE (2017), a marca é um sinal perceptível a qual torna possível identificar o produto ou serviço de uma empresa, ou até a mesma, podendo agregar valor no ato de sua escolha pelos consumidores dos produtos ou serviços. No segmento da cachaça é comum identificar as marcas por suas devidas logo e cores estampadas em suas garrafas, como exemplo de marca de cachaça posso citar a Matuta, Triunfo, São Paulo, entre outras que serão abordadas ao decorrer do artigo. Conforme a Lei nº 9.279, de 14 de maio de 1996, nos art. 122 e 123, são suscetíveis de registro como marca os características visualmente evidentes, não incluídos nas proibições legais, a marca é utilizada para identificar e diferenciar as entidades e seus produtos, mesmo que haja alguma semelhança. Ao decorrer do processo, antes da formalidade dos tipos de cachaça é necessário entender como é

o percurso para fabricação deste produto, que possui possibilidades de mudanças a depender do tempo de descanso e mudança a depender do material de sua conservação, seja no âmbito artesanal ou industrial.

De acordo com Rogério Haruo Sakai em sua matéria publicada no *site* da Agência Embrapa de Informação Tecnológica - AGEITEC<sup>3</sup>, “embora a legislação não estabeleça distinção entre os produtos finais das destilarias industriais e dos alambiques artesanais, existem, na prática, muitas diferenças entre cachaça de alambique e cachaça industrial.”. Sakai, afirma também que a produção de cachaça industrial é controlada por empresas, dessa forma, tanto a produção da bebida quanto o cultivo da matéria prima, a cana-de-açúcar, são feitos em larga escala.

O processo de produção é realizado através da utilização de colunas de destilação e tonéis de aço-inox, além disso, não ocorre a separação da parte nobre do destilado, e ainda existe a utilização de produtos químicos para auxiliar na fermentação, esse tipo de cachaça denominado de cachaça cristal, não passam pelo contato com madeira, sendo muitas vezes armazenadas em tonéis de polietileno. Sendo o precursor do processo de produção da bebida, o método artesanal ou a cachaça de alambique vai na direção contrária do processo industrial, uma vez que a mão-de-obra utilizada para a produção da bebida é familiar, sendo a produção da iguaria feita em pequena escala, utilizando do processo de fermentação natural e alambiques de cobre, além disto, ocorre a separação da parte da nobre do destilado das impurezas, com o intuito de agregar qualidade ao produto. Após estes processos, a bebida é levada para o processo de envelhecimento, o que a depender do tempo e do tipo da madeira utilizada dá o status de cachaças premium, extra premium, ouro, blend e outros, também vale salientar os tipos de cachaça que recebem outras matérias primas, a exemplo do mel, raízes e frutas que servem para modificar o sabor da bebida. Os tipos de madeiras mais comuns utilizadas nos tonéis de envelhecimento, são: carvalho, bálsamo, castanheira, jequitibá, amburana e outros (AGEITEC, s.d). Os tipos de cachaça seguem a linha descrita acima, ou seja, em seu processo de envelhecimento em junção com seu modelo de reserva modifica o sabor e tonalidade da bebida a tornando única, quanto maior o processo

---

<sup>3</sup> AGEITEC. Agência Embrapa de Informação Tecnológica “s.d.”. Cana-de-açúcar.

de maturação a bebida sofre, o seu sabor a torna especial e valorizado, em comparação ao primeiro processo realizado que é a cachaça cristal.

Na figura 1 abaixo, podemos visualizar as etapas fundamentais dos processos para fabricação da cachaça:

Figura 01: Processos de fabricação.



**Fonte:** Infográfico do Estadão (adaptado pelo autor).

### 3 EMPREENDEDORISMO E A IMPORTÂNCIA DA DISTRIBUIÇÃO

O mercado atual com seu nível de competitividade crescente apresenta um perfil que vem se destacando ao longo dos anos, a qual trata-se do empreendedor, perfil que consegue enxergar caminhos nunca percorridos, ou até caminhos que precisam ser observados em suas particularidades para eventuais modificações. O empreendedor apresenta características peculiares, em prol de um projeto pessoal com visão futura, autoconhecimento, assumindo riscos, caminhando lado a lado com a inovação, entre outros, outro fator que auxilia no seu desenvolvimento é sua insatisfação faz com que o empreendedor busque se aperfeiçoar constantemente para realizar seus objetivos a curto e longo prazo.

De acordo com Dolabela (2006, p. 312) “O empreendedor é um insatisfeito que transforma seu inconformismo em descobertas e propostas positivas para si mesmo e para os outros”. O incômodo transforma o que poderia ser considerado frustração em novas descobertas, buscando a criatividade do empreendedor para ideias inovadoras e eficácia nos processos organizacionais. Para Chiavenato (2007) o empreendedor é um ser que zela por seus valores, caráter, ética, uma pessoa em

constante evolução que busque suas realizações assumindo os riscos do mercado e exercendo seu negócio com prontidão, a qual não se limita diante das barreiras da competitividade.

Empreender é uma escolha importante para aqueles que buscam a mudança e optam por aprender constantemente a dar passos largos em direção ao novo, a busca pela realização de metas traçadas, transformações do que outrora era sonho em fatos diários. Vale salientar que o empreendedor busca uma evolução para impactar o mercado e conseqüentemente melhorar todos os aspectos em sua volta com o somatório do empreendedorismo.

Dornelas (2008, p.22) declara que “Empreendedorismo é o envolvimento de pessoas e processos que, em conjunto, levam à transformação de ideias em oportunidades. E a perfeita implementação destas oportunidades leva à criação de negócios de sucesso”, de acordo com Dornelas é possível identificar o quanto a união de pessoas com um foco em comum pode utilizar de sua criatividade para evolução conjunta e proporcionar a uma organização processos eficazes e atualizados mediante o mercado atemporal.

Segundo Barreto (1998, p. 190) “empreendedorismo é a habilidade de se conceber e estabelecer algo partindo de muito pouco ou quase nada”, Barreto enfatiza a relevância do poder do empreendedorismo e o quanto se faz necessário obter seus conceitos para compreender as vertentes do mercado buscando inovação e a capacidade de maximizar os recursos. Após a contextualização dos conceitos abordados neste trabalho, é necessário apresentar os conceitos que fazem parte da engrenagem do segmento da indústria e comércio da cachaça.

### 3.1 DISTRIBUIÇÃO

Antecedendo a discussão específica sobre o tema deste estudo, faz-se necessário compreender alguns conceitos que serão abordados ao longo das análises e considerações aqui realizadas, com enfoque no comércio e distribuição.

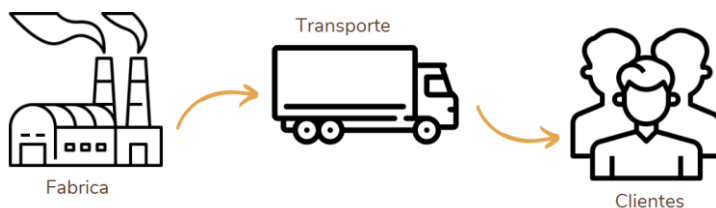
O conceito a ser claramente desenhado e apresentado neste tópico da pesquisa é o de distribuição. Utilizamos dos estudos de Las Casas (2004) para definir o que é esse conceito, desse modo, a distribuição pode ser dividida em duas etapas sendo elas: distribuição física e canais de distribuição.

No que se refere à distribuição física, são consideradas o transporte, armazenagem e a localização geográfica dos estoques perante a área de atuação do negócio, ou seja, é considerada toda a parte de logística que envolve o produto.

Com base nos estudos de Daskin (1985) e Ballou (1995), podemos dizer que a distribuição física é um ramo da logística empresarial que se dedica ao processamento, movimentação e estocagem de pedidos de produtos finais da empresa, ou seja, produto e/ou mercadorias que já estão prontos para a venda e que a empresa não pretende executar outros processamentos.

Para Novaes (2007, p. 123), a distribuição física pode ser definida “como os processos operacionais e de controle que permitem transferir os produtos desde o ponto de fabricação até o ponto em que a mercadoria é finalmente entregue ao consumidor.”. Na opinião do autor, os agentes responsáveis pela operacionalização do processo de distribuição física operam elementos específicos e de natureza material, principalmente. Como: depósitos, veículos de transporte, estoques, equipamentos de carga e descarga, entre outros.

**Figura 2:** Distribuição Física.



**Fonte:** Elaborado pelo autor (2022).

Contextualizando, a distribuição torna-se o elo entre o produto e o seu consumidor final, é o meio responsável pela movimentação do produto, levando em consideração a parte operacional, a base de distribuição dita o fluxo logístico garantindo qualidade no transporte e estoque, buscando diminuir os custos e tempo na transição que o consumidor adquire o produto acabado. Para uma organização, o setor de distribuição física é primordial, pois será configurado em prol do



empoderamento logístico frente ao mercado, para que possa manter qualidade e disponibilidade dos produtos ofertados.

A respeito dos canais de distribuição, Novaes (2007) afirma com base nos estudos de Rolnicki (1998), que “um canal de distribuição representa a sequência de organizações ou empresas que vão transferindo a posse de um produto desde o fabricante até o consumidor final”.

Para Kotler *et al.* (2012, p. 448), os canais de distribuição podem ser definidos, como:

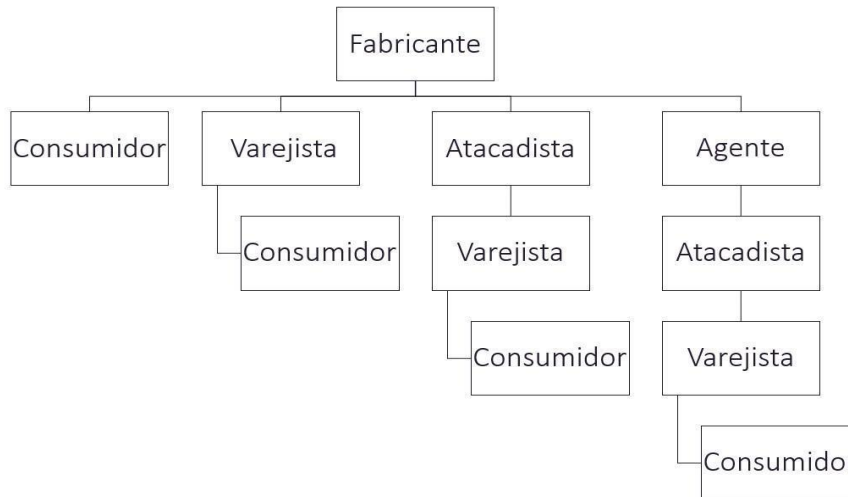
[...]são conjuntos de organizações interdependentes envolvidas no processo de disponibilizar um bem ou serviço para uso ou consumo. Eles formam o conjunto de caminhos que um produto segue depois da produção, culminando na compra ou na utilização pelo usuário final.

Ou seja, são os conjuntos de caminhos que um produto ou serviço segue após a produção, culminando na compra e consumo pelo usuário final. De acordo com Novaes (2007), os canais de distribuição podem envolver diversos setores como: Fabricante, Atacadista, Varejo e os Serviços de pós-venda.

De acordo com Berman (1996, p.5), os canais de distribuição possuem uma necessidade a qual é preciso a execução de um trabalho coordenado entre os envolvidos, para partilhar as responsabilidades em prol dos objetivos em comum, demonstrando a relevância da imagem do produto e serviços porventura ofertados. O autor relata as particularidades dos canais de distribuição e quanto os detalhes fazem a ligação dentre os envolvidos, é preciso ter foco e conexão nas ações, direcionando as ferramentas condizentes para cada processo necessário, desde o fabricando ao caminho percorrido até sua chegada ao consumidor.

Na figura 3 abaixo, podemos visualizar a estrutura dos canais de distribuição para produtos de consumo:

**Figura 3:** Canais de distribuição para produtos de consumo



**Fonte:** Las Casas (2004)

Quando falamos sobre esses canais, é importante que também conheçamos os seus níveis intermediários na cadeia de suprimento indo desde a manufatura até o consumidor, ou seja, a extensão e amplitude do canal. “Cada patamar de intermediação na cadeia de suprimento forma um nível do canal. O chamado canal de nível zero (Kloter, 1993) não possui níveis intermediários, com o fabricante vendendo seu produto diretamente ao consumidor” (NOVAES, 2007). Como por exemplo, as empresas que fazem vendas por catálogo como Tupperware, Avon, Mahogany, Natura e outros.

Como exemplo de canal de nível um, o autor traz que:

[...] os grandes varejistas, por seu lado, compram os produtos diretamente dos fabricantes e os revendem em suas lojas. Nesse caso tem-se um canal de um nível, uma vez que há apenas um intermediário na cadeia, o varejista. As grandes cadeias de supermercado constituem um exemplo típico de canal de um nível (NOVAES, 2007, p. 119).

Existem também os canais com dois intermediários, ou seja, canais de dois níveis. Neste tipo de canal, a mercadoria passa do distribuidor atacadista

diretamente para o varejista e encontra o consumidor final. A exemplo disso, temos os minimercados de bairro, que fazem suas compras em grandes redes atacadistas. Embora ocorram em menor frequência é possível existirem canais com mais níveis.

A amplitude ou a largura do canal, é definida para cada segmento intermediário da cadeia de suprimento, ela é representada pelo número de empresas que nela atuam. Três tipos de amplitude são normalmente observados na prática: Distribuição exclusiva (amplitude unitária), Distribuição seletiva (amplitude múltipla, mas controlada), Distribuição intensiva (amplitude múltipla, aberta) (NOVAES, 2007).

Levando em consideração o processo dos engenhos de cachaça buscando aumentar a cobertura de mercado e as vendas, nota-se o uso em sua relevância na distribuição intensiva, a qual proporciona um elevado número de intermediários e conseqüentemente diversos pontos de vendas que dispõem dos seus produtos no estado paraibano, como exemplo é possível citar o empoderamento das marcas paraibanas que possuem seus sites e contatos dos respectivos representantes, que efetuam o atendimento formando o elo entre organizações e indústria(engenhos) viabilizando os fechamentos e expansão do mercado da cachaça. Neste contexto vale salientar que no segmento cachaceiro os produtos são revendidos em grandes e pequenas organizações como depósitos, distribuidoras, supermercados, hipermercados, conveniências, restaurantes, bares, entre outros.

Novaes (2017), afirma que os canais de distribuição possuem objetivos e funções bem definidas, mesmo que sua atuação possa depender essencialmente de cada empresa, como a forma de competição adotada perante o mercado e a sua estrutura geral de cadeia de suprimentos. É possível listar traços genéricos que todo e qualquer canal de distribuição precisa ter como objetivo e função, sendo eles:

[...]Garantir a rápida disponibilidade do produto nos segmentos do mercado identificados como prioritários; [...]Intensificar ao máximo o potencial de vendas do produto em questão; [...]Buscar a cooperação entre os participantes da cadeia de suprimento no que se refere aos fatores relevantes relacionados com a distribuição; [...]Garantir um nível de serviço preestabelecido pelos parceiros da cadeia de suprimento; [...]Garantir um fluxo de informações rápido e preciso entre os elementos participantes; [...]Buscar, de forma integrada e

permanente, a redução de custos, atuando não isoladamente, mas em uníssono, analisando a cadeia de valor no seu todo. (NOVAES, 2007, p. 127).

Em uma visão mais ampla e moderna do *Supply Chain Management*, os canais de distribuição possuem quatro funções básicas, sejam elas: indução da demanda; satisfação da demanda; serviços de pós-venda e troca de informações (NOVAES, 2007).

No âmbito do setor cachaceiro a participação da distribuição física e canais de distribuição nas organizações, determinam o crescimento ou fracasso mediante mercado, os donos de engenhos em sua experiência conseguem manter a produção constante, que significa ter disponibilidade de produto, que é o primeiro passo, pois os estoques precisam se manter em equilíbrio para que o processo de distribuição seja eficaz, neste sentido a sequência logística segue um roteiro, pois os produtos de estoques ganham destinos, seja para o consumidor final ou intermediários(distribuidores), contudo a movimentação do produto precisa manter os padrões de segurança, qualidade e tempo hábil.

### 3.2 DISPONIBILIDADE

No que diz respeito ao conceito de disponibilidade Almeida (2012, p. 23) o define como, “à capacidade de ter o produto em estoque no momento em que ele é desejado pelo cliente”. Ou seja, o conceito de disponibilidade pode ser utilizado no contexto deste trabalho para avaliar o quantitativo de produtos de determinado fornecedor nos distribuidores com base em seu nível de procura pelos consumidores finais ou varejistas.

Dessa forma, podemos diferenciar então disponibilidade de distribuição, uma vez que esse primeiro se refere a disponibilidade do produto perante a sua procura, enquanto a distribuição é o processo de tornar o produto disponível ao consumidor final.

Vejamos, um exemplo no segmento abordado; para um engenho ter disponibilidade de produto é necessário possuir um quantitativo de matéria prima (cana de açúcar), maquinário e mão de obra qualificada, para uma produção

constante e conseqüentemente possuir um estoque que possa comportar a demanda atualizada no mercado, em seqüência precisa existir um planejamento em prol da logística, pois os fatores de distribuição somam para o destaque da organização perante o mercado competitivo, pois a empresa se interliga com a disponibilidade do produto, transporte, tempo hábil e qualidade no campo operacional, viabilizando aos consumidores satisfação com um produto disponível em diversos pontos e com fácil acesso no mercado seja no âmbito atacadista ou varejista.

Apresentado o conceito de distribuição e disponibilidade e a diferença entre eles, iremos agora conhecer algumas definições de varejo e atacado.

Para Richter (1954 apud Las Casas, 1992, p. 17), o varejo pode ser definido como “o processo de compra de produtos em quantidade relativamente grande dos produtores atacadistas e outros fornecedores e posterior venda em quantidades menores ao consumidor final”. Spohn e Allen (1977 apud Las Casas, 1992, p. 16), afirmam que o varejo se caracteriza como “uma atividade comercial responsável por providenciar mercadorias e serviços desejados pelos consumidores”. Kotler e Keller (2012, p. 482), resume o conceito dizendo que, “o varejo inclui todas as atividades relativas à venda de bens e serviços diretamente ao consumidor final, para uso pessoal”.

Após assimilarmos o conceito de varejo, é necessário conhecer também o conceito de atacado. Kotler e Keller (2012, p.496) entendem o atacado como “todas as atividades relacionadas com a venda de bens ou serviços para aqueles que compram revenda ou uso comercial.”. Enquanto Hsien *et al.* (2012, p.12) afirmam que “o atacado faz todo processo de armazenagem e vende para quem revende e para o uso industrial, atendendo, assim, os pedidos dos compradores profissionais, normalmente varejistas, e os usos industriais”, sendo essa definição a que consideramos mais completa para o conceito de atacado.

#### **4 METODOLOGIA**

A metodologia proposta para essa pesquisa foi de observação, de caráter quali-quantitativo. Marconi e Lakatos (1990, p. 88), definem esse método como “uma técnica de coleta de dados para conseguir informações que utilizam os

sentidos na obtenção de determinados aspectos da realidade", para as autoras essa técnica "não consiste em apenas ver e ouvir, mas também em examinar fatos ou fenômenos que se deseja estudar". A escolha pelo caráter quali-quantitativo da pesquisa se deu baseada em coletar os dados numéricos sobre a comercialização das cachaças em João Pessoa (PB), com a intenção de verificar informações pertinentes à pesquisa, como disponibilidade e distribuição do produto no município e coletar também os dados que não podem ser expressos em números, como opiniões, vivências e considerações.

Para obtenção dos dados primários foram realizadas idas a campo em 20 distribuidores de bebidas espalhados pela cidade de João Pessoa (PB) a fim de realizar a aplicação de um formulário semiestruturado objetivando coletar dados da disponibilidade e comercialização da cachaça tanto quanto a marca, ao tipo, a disponibilidade e a distribuição do produto. O formulário enquanto método de coleta de dados é definido por Nogueira (1968, p. 129) como sendo uma, "lista formal, catálogo ou inventário destinado à coleta de dados resultantes quer da observação, quer de interrogatório, cujo preenchimento é feito pelo próprio investigador, à medida que faz as observações ou recebe as respostas."

Foram utilizadas as bases de dados do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento - MAPA e do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística para a obtenção dos dados secundários, por fim foi realizada uma tabulação e análise dos dados obtidos para então tecer as análises, gráficos e considerações apresentadas neste estudo.

## **5 RESULTADO E DISCUSSÃO**

Neste capítulo serão apresentados os resultados obtidos diante da aplicação do questionário nas 20(vinte) distribuidoras de bebidas em João Pessoa (PB), a qual foi executado nos bairros: Alto do Mateus, Bessa, Centro, Cruz das Armas, Geisel, Oitizeiro, Manaíra, Mangabeira e Valentina. A pesquisa realizada nas distribuidoras teve como desdobramento respostas dos objetivos específicos deste artigo, identificando as características da distribuição de cachaça em João Pessoa (PB), a presença das marcas paraibanas comercializadas nas distribuidoras entrevistadas e o estudo sobre as preferências dos consumidores na visão dos distribuidores. Assim como perfil dos entrevistados contendo as seguintes informações: gênero, faixa

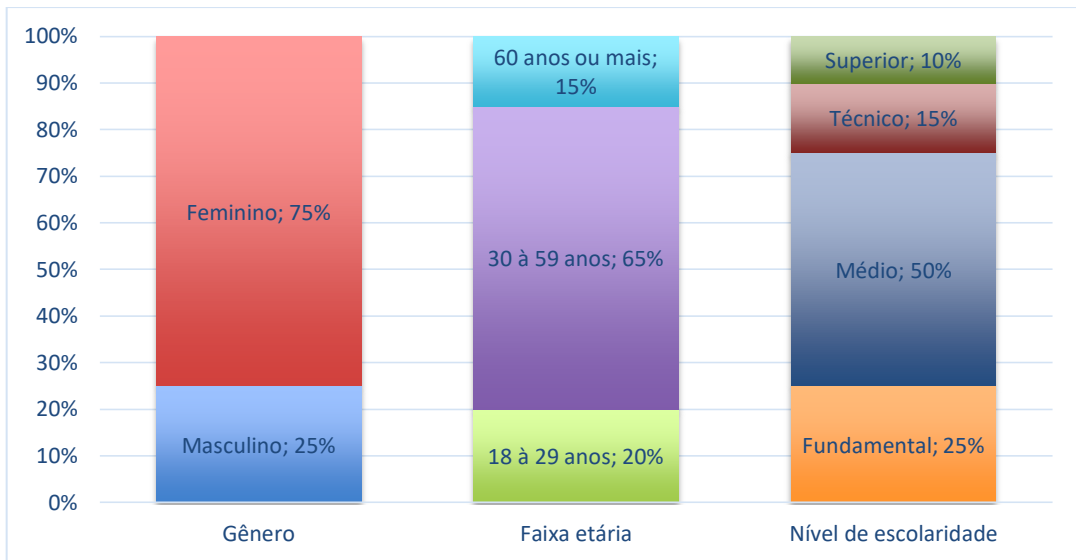
etária e grau de escolaridade, conhecendo os perfis que gerenciam as distribuidoras abordadas. A seguir os resultados serão demonstrados em dois momentos, primeiro no campo de análise dos entrevistados e no segundo momento informações do público consumidor de cachaça.

O primeiro campo do gráfico 1 demonstra características relacionadas aos gestores das distribuidoras entrevistadas. No primeiro ponto, foi identificado diante da pesquisa 25% dos gestores do gênero feminino e 75% do gênero masculino, diante dos dados é notório a distância em percentual entre ambos os sexos que gerenciam as distribuidoras do segmento.

O segundo ponto do gráfico 1 destaca os diferentes níveis de faixa etária dos consumidores de cachaça nas distribuidoras, jovens de 18 à 29 anos com um percentual de 20%, adultos de 30 à 59 anos com números mais elevados de 65% e os idosos com 60 anos ou mais com 15%, o destaque nesse aspecto foi a percentual dos adultos administrando seu negócio, mostrando um campo de acessão em equilíbrio com a idade intermediária da vida humana.

No terceiro ponto do gráfico 1, é notório a diferença de escolaridade entre os entrevistados, com nível superior foi obtido o percentual de 10%, o grau técnico 15%, enquanto a maior parcela dos entrevistados foi dividida em 25% no nível fundamental e 50% com o nível médio, relatando a desproporcionalidade diante o nível de escolaridade dos entrevistados e revelando o déficit no âmbito de capacitação técnica dos gestores.

**Gráfico 1:** Dados dos gestores entrevistados.

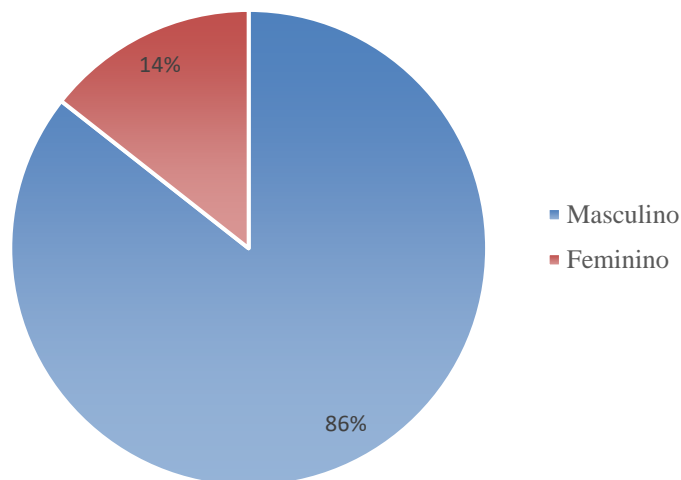


**Fonte:** Elaborado pelo autor (2022).

Deste ponto em diante se concentram os percentuais das perguntas realizadas com os distribuidores, revelando o modo que o mercado se comporta e as devidas características do público consumidor em seus pontos de vendas. No gráfico 2, foi abordado o gênero dos consumidores de cachaça nas distribuidoras, o estudo revelou um grande índice e uma diferença elevada entre as partes, onde consumidores do gênero feminino representaram 14%, e do gênero masculino 86%, levando em consideração a quantidade de pessoas que participaram da pesquisa, podemos notar que a cachaça é consumida em maior escala pelo público masculino, contudo os formulários revelaram que ocorre uma variação entre os gêneros de acordo com cada distribuidora, podendo sofrer um aumento a depender da região.



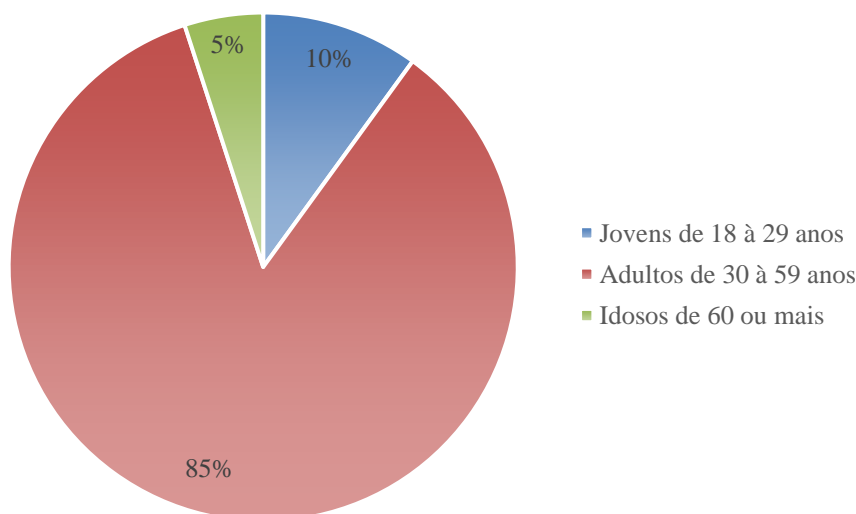
**Gráfico 2:** Gênero dos consumidores



**Fonte:** Elaborado pelo autor (2022).

O gráfico 3 permitiu conhecer a faixa etária dos consumidores das cachaças paraibanas nas distribuidoras, revelando um número elevado em um público específico, considerando regiões analisadas da cidade. O percentual dos jovens de 18 a 29 anos correspondendo a 10%, adultos de 30 a 59 anos 85% e os idosos de 60 anos ou mais 5%. Mesmo contendo um número elevado entre os públicos, os entrevistados relataram que os consumidores se fazem presente e vem crescendo em equilíbrio considerando as faixas etárias, assim tornando-se notório a aceitação do produto por todos os níveis de idade dos degustadores, deixando as aberturas necessário para o aprofundamento nos estudos do segmento que abrange a opção de diversos perfis que aceitaram e introduziram a cachaça nos eventos semanais e em momentos de descontração, fortalecendo o crescimento dentro do mercado e expansão dos valores desse produto nacional

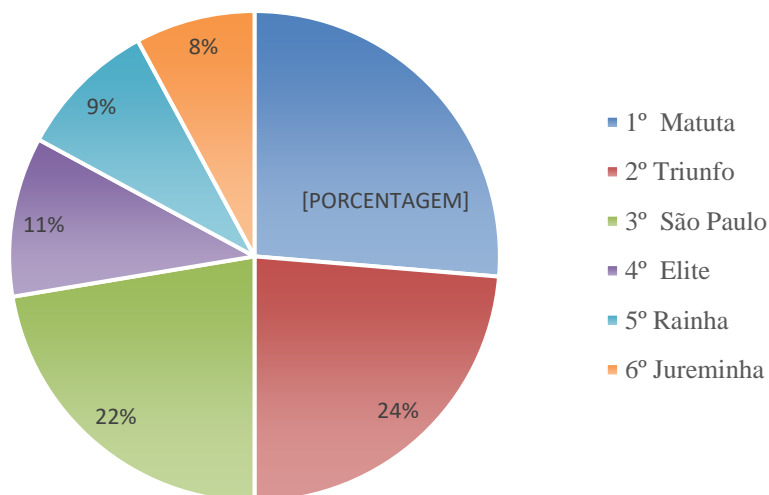
**Gráfico 3:** Faixa etária dos consumidores de cachaça



**Fonte:** Elaborado pelo autor (2022).

No gráfico 4, foi solicitado que o entrevistado preenchesse até seis marcas de cachaça que sua distribuidora comercializa, no âmbito geral foi obtido como resposta vinte e cinco marcas de cachaças paraibana, onde foi notório o destaque na comercialização e consumo das marcas: Matuta 26%, Triunfo 24%, São Paulo 22%, Elite 11%, Rainha 9% e Jureminha 8%. Esse ponto destaca o grande número de marcas comercializadas pelas distribuidoras, a qual revela em suas prateleiras as diversas cores e logomarca facilitando a identificação de cada organização, diante da pesquisa e seus resultados é importante ressaltar que dentre as vinte e cinco marcas encontradas, ao menos 40% todas as distribuidoras possuem em seu portfólio, assim comprovando que as marcas paraibanas se encaixam no paladar dos seus consumidores independente da região, tornando os produtos regionais disponíveis em todos os pontos de vendas.

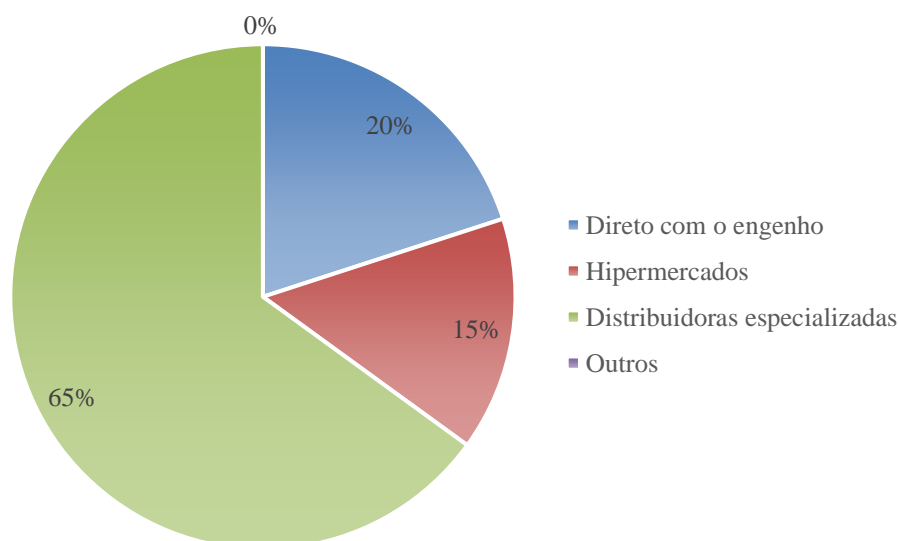
**Gráfico 4:** Seis marcas de cachaça com maior demanda



**Fonte:** Elaborado pelo autor (2022).

O gráfico 5 configura quais os pontos de aquisição de cachaça escolhidos pelos distribuidores, demonstrando a integração do atacado e varejo e sua influência nesse segmento. Foi obtido os seguintes percentuais de aquisição: direto com o engenho 20%, hipermercado 15%, distribuidoras especializadas 65%, demonstrando o déficit no ato da aquisição, tendo em vista que na opção de maior percentual dos entrevistados na aquisição pelas distribuidoras especializadas foram anotados mais de uma empresa nesta pesquisa, devido a limitação no portfólio em cada revendedor, assim, forçando o distribuidor em optar por adquirir os produtos em mais de uma revendedora na cidade, podendo dificultar uma aquisição prática em adquirir diversos produtos em um só local. O déficit no mix das empresas especializadas, fazem com que o distribuidor em alguns casos de urgência adquira a cachaça em hipermercados, a qual os valores superam os demais pontos estudados. Exemplo de empresas no segmento que comercializam algumas marcas é a Distribuidora B & A (distribuidora especializada) e o Carrefour (Hipermercado).

**Gráfico 5:** Pontos de aquisição de cachaça pelas distribuidoras



**Fonte:** Elaborado pelo autor (2022).

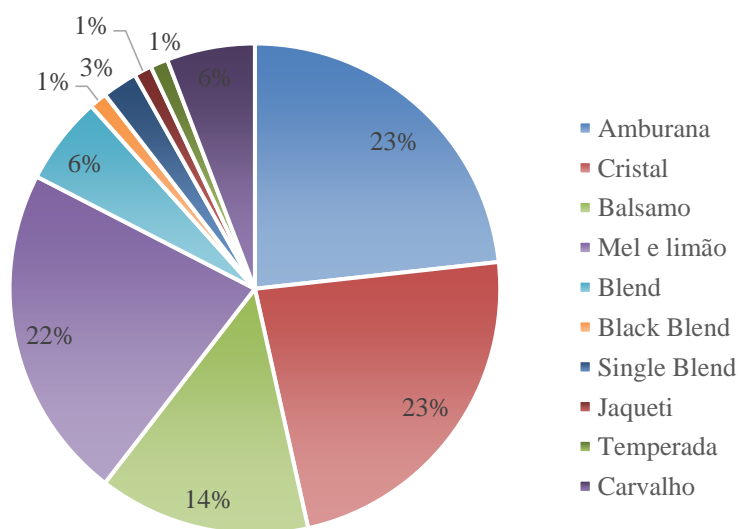
Ao analisar as cachaças comercializados nas distribuidoras, foi obtido como resultado dez tipos, que possuem uma frequência nos locais de venda, é importante levar em consideração que os tipos podem ser de uma única marca ou de marcas distintas, contudo o processo de conserva quanto ao tipo é usado de forma igualitária, ou seja, com o mesma matéria prima, podendo ser utilizado a madeira ou polietileno como local de conserva e em algumas exceções a introdução de matérias a parte, como o mel e algumas frutas e raízes.

O gráfico 6 revela os dez tipos frequentes, que tornam o produto mais atrativo por seus sabores e essenciais variáveis. Os tipos encontrados e seus percentuais diante das distribuidoras visitadas foram: amburana 23%, cristal 23%, mel e limão 22%, bálsamo 14%, blend 6%, carvalho 6%, single blend 3%, temperada 1%, black blend 1%, jaqueti 1%.

As distribuidoras vêm destacando os tipos de cachaça como fator primordial para o sucesso do segmento, pois a comercialização deste produto se dava em destaque apenas com o tipo cristal, como também era conhecida pelo nome de “branquinha”, tipo que dá origem aos demais. Com a história ao seu lado a indústria optou em diversificar o produto, fazendo com que sua essência prevalecesse,

enquanto o sabor e sua coloração captasse os olhares dos consumidores, a cachaça passou a ser conservada em tipos de madeira especiais, a exemplo da amburana, que proporciona um saber peculiar a bebida e um tom amarelado, além desta madeira e outras especiais a indústria busca ter disponibilidade de linhas que atraem os públicos consumidores, nesse aspecto a inovação em conjunto com a cultura, agrega as marcas que descobrem tipos que o consumidor aprova nos pontos de vendas, atualmente as cachaças de linhas especiais captaram um público seletivo, posso citar a marca matuta com o tipo de cachaça blend, que nesta pesquisa de campo foi encontrada em um número expressivo de distribuidoras.

**Gráfico 6:** Tipos de cachaças comercializadas

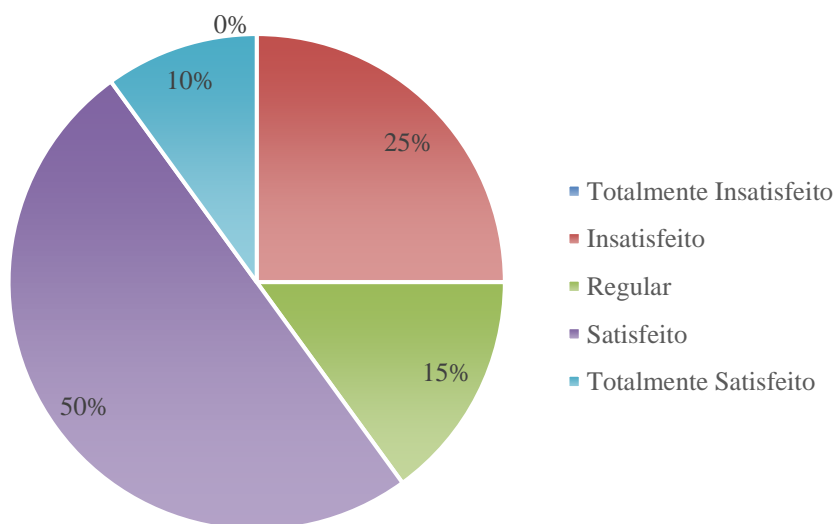


**Fonte:** Elaborado pelo autor (2022).

Diante da pesquisa de satisfação dos distribuidores em função dos pontos de aquisição de cachaça em João Pessoa-PB, no gráfico 7 foi revelado os seguintes números: insatisfeito 25%, regular 15%, satisfeito 50%, totalmente satisfeito 10%. Indicando a divisão entre as opiniões dos distribuidores, ainda é notório que o número de satisfação precisa ganhar percentuais entre os entrevistados, pois o quantitativo de regularidade e insatisfação é alto considerando um segmento

específico, aspecto que é necessário identificar os eventuais gargalos para resolução e conversão em melhorias e satisfação dos distribuidores.

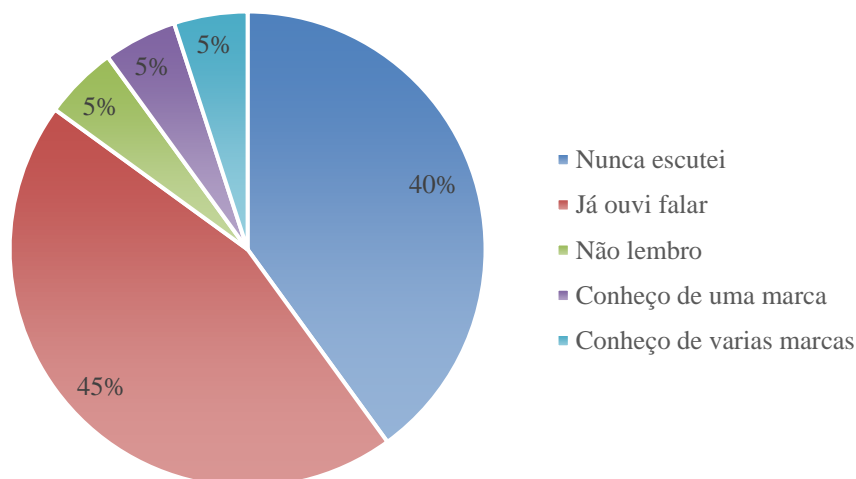
**Gráfico 7:** Satisfação dos distribuidores com os locais de aquisição de cachaça em João Pessoa (PB)



**Fonte:** Elaborado pelo autor (2022).

No gráfico 8 foi abordado na pesquisa o grau de conhecimento dos entrevistados a respeito da fabricação e história das marcas das cachaças comercializadas em suas distribuidoras, onde os resultados em percentuais formam: nunca escutei 40%, já ouvi falar 45%, não lembro 5%, conheço de uma marca 5%, conheço de várias marcas 5%. Foi notório a falta de conhecimento dos gestores sobre os produtos que comercializam no mercado, onde a informação possui seu valor, seria necessário um interesse pelos processos de fabricação da cachaça e a história das marcas atuantes para que em algum momento seja sanada as dúvidas dos consumidores, em outra vertente a cachaça é um produto típico do Brasil, é louvável ter conhecimento por um produto tão rico em história e cultura.

**Gráfico 8:** Conhecimento dos distribuidores sobre a história e marcas das cachaças



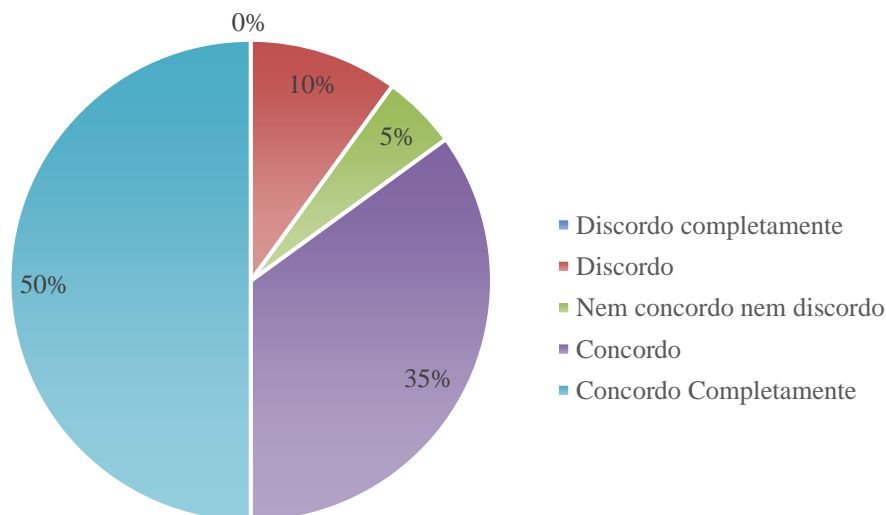
**Fonte:** Elaborado pelo autor (2022).

Entre as pessoas que responderam ao questionário, conforme apresentado no gráfico 9, foi abordado a abertura de uma empresa especializada no segmento cachaceiro na cidade de João Pessoa-PB, e qual seria o nível de concordância dos distribuidores nesse contexto, os resultados foram: 10% discorda, 5% nem concorda nem discorda, 35% concorda, 50% concorda completamente. Essa questão elevou a afirmação para um novo patamar, pois o grau de concordância, deixou escancarado o desejo dos distribuidores pela implantação de uma empresa especializada nas cachaças paraibanas na cidade, que possa conter em seu mix todas as marcas de cachaça paraibana, tornando a busca pelo produto prática, e conseguindo ter disponibilidade para os compradores que necessitam ganhar tempo e economia na aquisição dos produtos estudados. Diante do contexto a aceitação pelo novo modelo de negócio na cidade é positiva, tendo em vista que as distribuidoras atuais, possuem em seus mix produtos diversos, a ideia abordada reformula o modo dos distribuidores atuais, este contexto visa a inovação diante do mercado.

Além disso, é necessário conhecer o potencial de vendas do negócio na região, uma vez que esse indicador corresponde ao potencial instalado para o comércio da cachaça em confronto com o potencial de compras da população alvo. É necessário compreendê-lo, pois se o potencial de compras da população alvo já

for integralmente suprido pelas ofertas dos outros estabelecimentos, o novo empreendimento deverá então buscar meios de trazer para si essa clientela. (MONETTI, 1989).

**Gráfico 9:** Abertura de uma empresa especializada em cachaça em João Pessoa (PB)



**Fonte:** Elaborado pelo autor (2022).

No gráfico 10 foi avaliado a importância da cachaça como agregador de valor nas distribuidoras, relevando de forma positiva ou negativa dentro do negócio, a qual foi revelado em números as distintas opiniões: regular 5%, agregador 75%, agrega completamente 20%. Pode-se observar a cachaça como um fator de relevância na receita e nas prateleiras das distribuidoras, a pesquisa revela o quanto um produto pode se tornar uma ponte para o negócio de sucesso, os distribuidores vendem todo tipo de bebida alcoólica, mesmo com este mix a cachaça vem se destacando e sendo aceita pelos diversos perfis de consumidores.

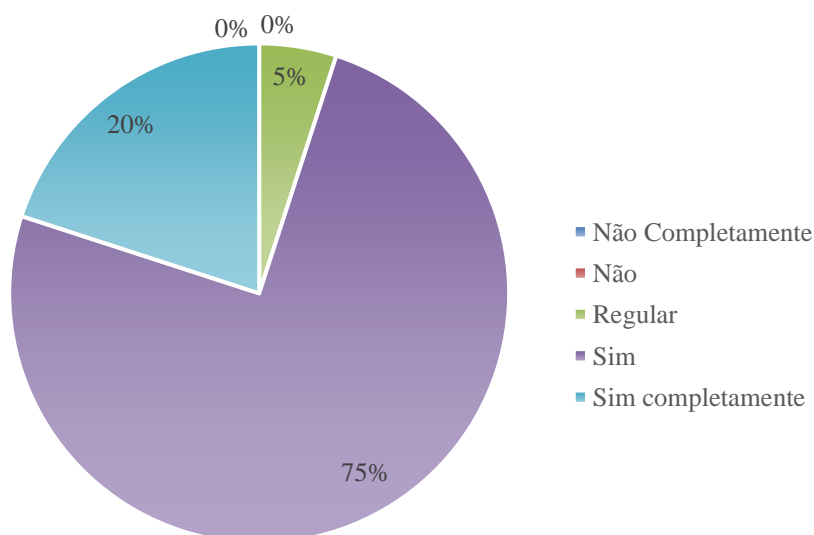
As distribuidoras contemplam a cachaça como fator de relevância, pois agregar valor não é apenas vender cachaça, mas torná-la interessante para seus consumidores, como atrair um novo público para o segmento e manter os atuais, a análise dos distribuidores constataram com 100% das respostas positivas sobre a importância do produto para o ponto de venda, desta forma tornando a cachaça um agregador de valor. Tendo base no produto a cachaça além de proporcionar



retornos favoráveis para a empresa, tem consigo diversidades de marcas e sabores, o produto favorece em diversos sentidos a distribuidora, facilidade na estocagem, não requer cuidados com os vencimentos, pois quanto mais velho o produto mais saboroso torna-se.

Outro fator relevante aos distribuidores no segmento é o empoderamento das marcas paraibanas, que passam credibilidade por possuírem fácil acesso às informações e estarem introduzidas nos mercados há anos, o trabalho realizado pelas marcas que somam pra si e para todos os negócios que comercializam seus produtos, o mix de produtos e marketing oferecido pela indústria da cachaça potencializa o ganho de mercado, assim gerando retornos significativos para todas as partes envolvidas.

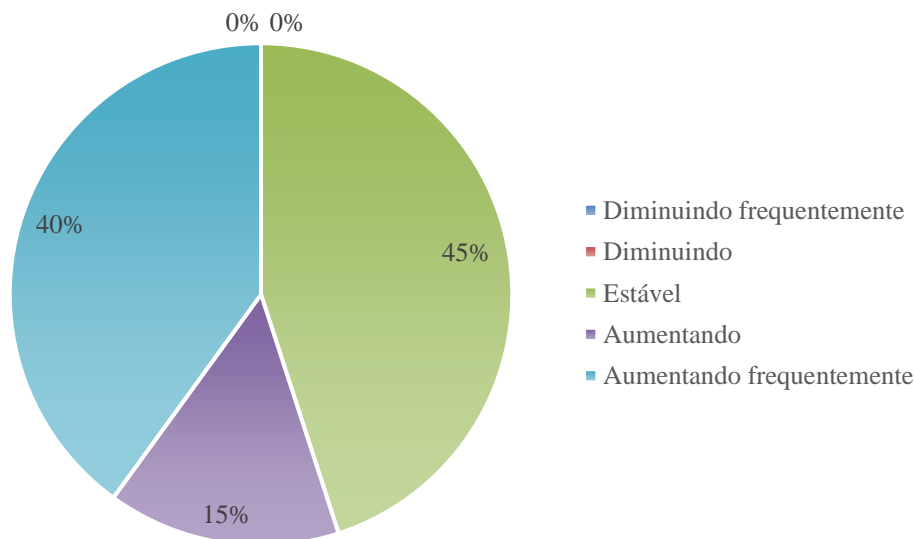
**Gráfico 10:** Cachaça como agregador de valor



**Fonte:** Elaborado pelo autor (2022).

Avaliando a demanda dos consumidores de cachaça nas distribuidoras, foi revelado números promissores que destacam a importância em acompanhar o mercado e suas variáveis, o gráfico 11 demonstra a realidade em porcentagem da demanda das distribuidoras entrevistadas, foi considerado pelos gestores os seguintes aspectos de demanda: estável 45%, aumentando 15%, aumentando frequentemente 40%.

**Gráfico 11:** Nível da demanda



**Fonte:** Elaborado pelo autor (2022).

Nota-se que os distribuidores estão conseguindo fidelizar seus consumidores com os produtos ofertados, como também ganhando força, o número dos consumidores vem se destacando, mostrando que o mercado sofreu alterações e atualmente uni todas faixas etárias e sociais. A compreensão que se faz desse contexto direciona para grandes inovações em um mercado competitivo e repleto de produtos substitutos que precisam se manter em equilíbrio desde a produção até sua aquisição pelo consumidor final, para estabelecer uma constante neste estudo a qual revelou números positivos que tendem a crescer favoravelmente.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Quando se iniciou o presente trabalho, foi notório a necessidade de compreender o cenário do comércio e distribuição das cachaças paraibanas em João Pessoa (PB), buscando conhecer as principais marcas e tipos atuantes, ao aplicar ferramentas de pesquisa foram obtidas informações relevantes para responder os questionamentos diante do produto no comércio da cidade. A aplicabilidade do formulário em diversos bairros da cidade de João Pessoa (PB),

trouxe como conteúdo a satisfação e insatisfação dos entrevistados, direcionando de forma sucinta como percorrer em comunhão com os distribuidores para valorizar ainda mais o produto regional, com enfoque na história, distribuição, qualidade e sabores da cachaça.

Utilizar o formulário de pesquisa proporcionou conhecer diversas marcas de cachaças paraibanas que são comercializadas, as informações foram de grande relevância para o processo de elaboração desse trabalho, pois relata marcas reconhecidas em todo território nacional, a exemplo das cachaças matuta, triunfo, elite, entre outros, no total foi obtido vinte e cinco marcas regionais com destaque nas indústrias localizadas no brejo paraibano com número elevado de marcas comercializadas nas distribuidoras, proporcionando conhecer parte do todo dessa indústria que vem ganhando mercado ano após ano.

De forma preliminar, foi identificado as características da distribuição de cachaça em João Pessoa(PB) diante da perspectiva dos distribuidores, a qual foi relatado a satisfação e insatisfação em função deste campo, assim como foi levantado a hipótese da viabilidade de abertura de um empreendimento especializado na comercialização de cachaça no município de João Pessoa (PB), onde considera-se possível a abertura deste empreendimento, visto que com base na análise dos dados obtidos através da pesquisa de campo realizada, existem prováveis consumidores para o empreendimento. Mas a abertura deste comércio é viável desde que seja feito um estudo mais aprofundado de mercado a fim de conhecer a indústria e todas as formas possíveis de conectar a organização com a mesma, utilizando em seu planejamento as ferramentas necessárias para tornar a organização inovadora dentro de um mercado tão competitivo.

Este trabalho ressaltou o quanto foi importante perceber um pouco do comércio e distribuição da cachaça em João Pessoa (PB) demonstrando os pontos fortes atuais e os gargalos que podem ser solucionado, abrindo um leque para possíveis empreendimentos, em alguns pontos estratégicos na cidade para ganhar em logística aos adquirentes do produto, de forma prática a metodologia foi um diferencial positivo para captar os dados do público consumidor fortalecendo os aspectos estratégicos e ferramentas condizentes para aplicabilidade nos diversos aspectos do mercado.

## REFERÊNCIAS

- AGEITEC. Agência Embrapa de Informação Tecnológica “s.d.”. **Cana-de-açúcar**. Elaborado por: Rogério Haruo Sakai. Disponível em: <https://www.agencia.cnptia.embrapa.br/gestor/cana-de-acucar/arvore/CONT000fiog1ob502wyiv80z4s473agi63ul.html#>. Acesso em: 27 mar. 2022.
- ALMEIDA, M. V. **Distribuição física como recurso estratégico na obtenção de vantagem competitiva no segmento de bens de consumo de massa no Brasil**. Dissertação de mestrado (Mestrado em Administração de Empresas) – Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2012.
- BALLOU, Ronald H. **Logistics Network Design: Modeling and Informational Considerations**. The International Journal of Logistics Management, Vol. 6, No. 2 (1995).
- BERMAN, B. **Marketing Channels**. John Willey & Sons. 1996, p.5.
- BRASIL. Código Civil. Regula direitos e obrigações relativos à propriedade industrial. Lei nº 9.279, de 14 de maio de 1996. **Dos sinais registráveis como marca, Art.122-123**. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l9279.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9279.htm). Acesso em: 24 abr. 2022.
- BRASIL. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. **A cachaça no Brasil: dados de registro de cachaças e aguardentes ano 2021 / Secretaria de Defesa Agropecuária**. Brasília: MAPA/AECS, 2021.
- BRASIL. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. **Decreto nº 4.062, de 21 de dezembro de 2001**. Define as expressões “cachaça”, “Brasil” e “cachaça do Brasil” como indicações geográficas e dá outras providências. 2001. Disponível em: <https://www.gov.br/agricultura/pt-br/assuntos/inspecao/produtos-vegetal/legislacao1/biblioteca-de-normas-vinhos-e-bebidas/decreto-no-4-062-de-21-de-dezembro-de2001.pdf/view>. Acesso em: 27 mar. 2022.
- BARRETO, L. P. **Educação para o empreendedorismo**. Salvador: Escola de Administração de Empresas da Universidade Católica de Salvador, p. 190, 1998.
- CAVALCANTE, Messias S. **A verdadeira história da cachaça**. Sá Editora, 2011.
- CHIAVENATO, Idalberto **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor: empreendedorismo e viabilidade de empresas novas: um guia eficiente para iniciar e tocar seu próprio negócio /Idalberto Chiavenato. - 2.ed. rev. e. - São Paulo: Saraiva, 2007.**
- DASKIN, Mark S. Logistics: an overview of the state of the art and perspectives on future research. **Transportation Research Part A: General**, v. 19, n. 5-6, p. 383-398, 1985.
- DOLABELA, Fernando. O segredo de Luísa: **uma ideia, uma paixão e um plano de negócios: como nasce o empreendedor e se cria uma empresa**. 14. ed. São Paulo: Cultura, 2006. 312p.

DORNELAS, José Carlos Assis. Empreendedorismo corporativo: **como ser empreendedor, inovar e se diferenciar na sua empresa**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

HSIEN, Huang Wen *et al.* Atacado e atacarejo como opção de compra de clientes de distribuidora de alimentos. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, v. 5, n. 1, p. 11-28, 2012.

IBRAC. Instituto Brasileiro da Cachaça. **O que é a Cachaça?** 2022. Disponível em: <https://ibrac.net/cachaca/4/o-que-e-a-cachaca>. Acesso em: 15 mar. de 2022.

KOTLER, Philip e KELLER, Kevin F. **Administração de Marketing**. Pearson, 14ª edição, São Paulo, p. 448, 2012.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de Varejo**. –São Paulo: Atlas 2004.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1990.

MARIN, Fábio Ricardo. **Árvore do Conhecimento-Cana de açúcar**. Agência Embrapa de Informação Tecnológica. [2011]. Disponível em: [http://www.agencia.cnptia.embrapa.br/gestor/canadeacucar/arvore/CONTAG01\\_68\\_2212200](http://www.agencia.cnptia.embrapa.br/gestor/canadeacucar/arvore/CONTAG01_68_2212200), v. 6154840, 2009. Acesso em 27 marc. 2022.

MONETTI, Eliane. **Shopping Centers: Uma Abordagem do Dimensionamento do Potencial e das Áreas de Venda**. 1989. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.

NOGUEIRA, Oracy. **Pesquisa social: introdução às suas técnicas**. Cia. Ed. Nacional, 1968.

NOVAES, A. G. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição**. Editora Campus, 3. Ed, 2007.

RICHERT, Henry G. **Retailing: principles and practices**. 3. ed. New York: McGraw-Hill, 1954.

RODRIGUES, L. M. A. *et al.* Uma dose de história: cachaça de alambique e aguardente de coluna. **Perspectivas e Diálogos: Revista de História Social e Práticas de Ensino**, v. 2, n. 2, p. 90-108, 2019.

SEBRAE - **Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas**, 2017. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mt/artigos/o-que-e-marca,6ac62a734bc6a510VgnVCM1000004c00210aRCRD#>. Acesso em 24 abr. 2022.

SILVA OLIVEIRA, Renan Elan *et al.* Diagnóstico técnico e gerencial de empresas produtoras de cachaça no estado da Paraíba. **Brazilian Journal of Development**, v. 8, n. 3, p. 20146-20162, 2022.

SILVA ESTEVES, Phellipe Marcel. Comida e alimentação, enciclopédias e cultura: percurso de uma tese em análise do discurso. **Anais do Seminário Interno de Pesquisas do Laboratório Arquivos do Sujeito**, v. 1, n. 3, p. 168-176, 2015.

SILVA, Jairo Martins. **Cachaça: História, gastronomia e turismo**. Editora Senac São Paulo, 2020.

SPOHN, Robert F.; ALLEN, Robert Y. **Retailing**. Reston: Prentice Hall, 1977.

## **GESTÃO DE SAÚDE: ATUAÇÃO DOS GESTORES NOS SERVIÇOS PRESTADOS A ATENÇÃO BÁSICA NO BRASIL**

Emeson Marques dos Santos (marquesemeson09@gmail.com)  
André Luíz de Sousa Felisberto (andre.felisberto@iesp.edu.br)

### **RESUMO**

A gestão é conhecida como um conjunto de ações estratégicas voltadas ao alcance dos objetivos institucionais, portanto, para ser um gestor local há necessidade de continuidade do aprendizado profissional, social e cultural. O objetivo deste estudo é compreender como a gestão em saúde atua nos serviços prestados no Brasil, abordando a importância da atenção básica diante da qualidade dos serviços públicos. O presente trabalho é uma revisão abrangente, descritiva e qualitativa com foco na gestão em saúde. Para a realização do trabalho, foram coletados dados brutos, utilizando-se uma técnica de categorização de conteúdo que consiste em conjunções de tecnologias de comunicação para encontrar o significado das informações por meio de um procedimento sistemático. Por fim, os relatos abordados pelos autores no decorrer do artigo fortalecem um maior embasamento no assunto. Isso nos faz pensar nos desafios que o gestor público de saúde, enfrenta para a prestação de um serviço de qualidade, diante das lacunas causadas pelo mau uso do dinheiro público.

**Palavras chaves:** Gestão de Saúde, Atuação dos gestores de saúde, Atenção básica.

### **ABSTRACT**

Management is known as a set of strategic actions aimed at achieving institutional objectives, so to be a local manager there is need for continuity of professional, social and cultural learning. The objective of this study is to understand how health management acts in the services provided in Brazil, addressing the importance of primary care in the face of the quality of public services. The present work is a comprehensive, descriptive and qualitative review focused on health management. To carry out the work, raw data were collected, using a content categorization technique that consists of conjunctions of communication technologies to find the meaning of the information through a systematic procedure. Finally, the reports addressed by the authors during the course of the articles strengthen a greater foundation in the subject matter. This makes us think about the challenges that the public health manager faces for the provision of a quality service, given the gaps caused by misuse of public money.

**Keywords:** Health Management, Performance of Health Managers, Primary Health Care.

## **1 INTRODUÇÃO**

A gestão é conhecida como um conjunto de ações estratégicas nas instituições, de forma holística, visando atingir os objetivos institucionais, portanto para ser um gestor local há necessidade de continuidade do aprendizado profissional, social e cultural, é preciso estar atento, para não permitir que alterações tenham consequências negativas sem aviso prévio. Portanto, estar em um cargo de gestão no Sistema Único de Saúde (SUS) exige a gestão de disputas e discussões permanentes, sempre visando a qualidade e a integração dos princípios programáticos: Universalidade: garantir a saúde de todos, independentemente da cor, raça, gênero e religião; Equidade: gerir a desigualdade da desigualdade, ou seja, aumentar o investimento em saúde onde a necessidade é maior; Integridade: consideração por todas as pessoas; Garantir prevenção, tratamento e reabilitação em saúde com base na atenção intersetorial (GIL, LUÍS, GIL, 2016).

Os gestores de saúde atuam em duas esferas entrelaçadas: a esfera política, onde o compromisso primordial deve ser com a população, e a esfera técnica, exercendo funções de gestão em saúde, e observa-se também que: práticas de gestão necessárias para implementar a política no setor da saúde em consonância com os princípios do sistema público de saúde e da gestão pública. Nesse sentido, uma das competências básicas da administração pública é a capacidade de interagir com a política (JUNQUEIRA e INOJOSA, 2000). Em linha com a política do Sistema Único de Saúde (SUS), a redistribuição dos países em cada esfera de governo passou a ter obrigações bem definidas, como a contratação de emprego, com estabelecimento de contratos e acordos com fornecedores, os contratos de gestão, são importantes ferramentas para aumentar o nível de responsabilidade e transparência na utilização dos recursos públicos para os serviços de saúde, bem como a contratação de serviços entre órgãos governamentais e a terceirização de abordagens de prestação de serviços. Além disso, a alocação e transferência de serviços financeiros, por meio do cumprimento de políticas quantitativas e de qualidade, visa à melhoria da qualidade do serviço prestado e do processo de gestão (LIBERATTI *et al.*, 2020).

A atenção integral à saúde inicia-se com a reorganização dos processos de trabalho nas Redes de Atenção à Saúde, que se dão em diferentes áreas de



conhecimento e processos. A produção do cuidado é vista de forma sistemática e integrada entre os níveis de atenção. Nesse sentido, o trabalho em saúde é um processo dinâmico, definido por outras funções sociais e reprodução de ações e intervenções para trabalhar na resolução de problemas e na resolução de necessidades de saúde. Portanto, o processo de trabalho nos serviços de saúde é um processo integrado, constituído por ambientes tecnológicos que integram diversos saberes que se complementam (CELEDONIO *et al.*, 2017). **Como a gestão em saúde aborda os problemas de enfrentamento em saúde pública para combater o absenteísmo do consumidor nos serviços públicos?** A especialização em gestão em saúde é baseada em uma variedade de práticas de gestão e tem sido amplamente discutida com base em conceitos como gestão baseada em evidências, gestão da informação e aprendizagem organizacional. Considerando as mudanças no processo de segregação, os sistemas de gestão de saúde pública enfatizam métodos de aprendizagem, nos quais analisam possíveis soluções que devem ser fornecidas por meio do redesenho de programas voltados para o público de baixa renda, distribuição entre grupos comunitários, onde há necessidade de conteúdo. a disseminação de informações falsas sobre a saúde do povo brasileiro, para evitar o caos, é muito importante a criação de programas nacionais de socorro com a finalidade de planejar, conduzir, dirigir e controlar sistemas de saúde que interfiram de forma efetiva. Esses projetos têm a responsabilidade como "compromisso", que deve ser utilizado de forma eficaz, para compreender os reais desafios da sociedade e, a partir daí, definir os recursos necessários para trabalhar efetivamente para as pessoas, reduzindo assim os problemas administrativos na vida pública.

## **1.1 OBJETIVOS**

### **1.1.1 Objetivo Geral:**

Compreender como a gestão de saúde atua nos serviços prestados no Brasil.

### **1.1.2 Objetivos Específicos:**

- Abordar a importância da gestão em saúde no Brasil;
- Levantar dados relacionados à atenção primária, diante da qualidade dos serviços públicos;
- Apresentar as competências, aprendizagens e desafios que os gestores de saúde pública enfrentam diante os serviços prestados.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 LIDERANÇA E GESTÃO DE SAÚDE NO BRASIL**

Para uma liderança eficaz, as características pessoais devem ser aliadas ao desenvolvimento de habilidades organizacionais e interpessoais, principalmente na comunicação e no relacionamento interpessoal. O ambiente de trabalho pode servir como um verdadeiro laboratório de aprendizagem, pois é a melhor oportunidade para desenvolver e praticar a liderança; neste caso, a situação é real e necessária, exigindo discernimento, iniciativa e tomada de decisão. Portanto, é necessário investir na formação de lideranças, utilizando cenários práticos, para oferecer capacitação e educação permanente nos serviços de saúde. É importante notar que a liderança que produz resultados positivos requer não apenas treinamento individual, mas também relações fortalecidas entre profissionais de saúde, entre profissionais de saúde e organizações e entre profissionais de saúde e usuários do serviço (SIMOES, 2010).

De acordo com Chanes, (2006), a liderança na administração da saúde ou gestão da saúde é entendida como o processo administrativo de atender às necessidades de saúde, prestando serviços a clientes individuais e tornando-se um prestador de cuidados. Essa atenção à saúde é fruto do atendimento ao cliente, atividade das instituições dessa área, e é classificada como serviços. O atendimento, por sua vez, é resultado das interações pessoais entre os clientes-servidores, caso, em que a percepção de qualidade está relacionada à qualidade do serviço prestado e à satisfação das necessidades e expectativas dos clientes. A estrutura organizacional desta empresa de saúde cósmica é caracterizada pela diversidade, atendendo a diferentes níveis de complexidade de saúde em um mesmo espaço (CHANES, 2006).

A gestão/administração da saúde pode ser definida como o conhecimento aplicado de um complexo de organizações de saúde, envolvendo a gestão de redes e esferas públicas, serviços de saúde, hospitais, laboratórios, clínicas e outras instituições da área da saúde. A cobertura da gestão envolve três dimensões grandes e muito complexas: espaços de cuidado direto - único e multiprofissional; diversas instituições de saúde; e a exigência de estabelecer e operar uma rede de serviços de saúde para ajudá universal, integral, equitativo, qualitativo e eficiente para necessidades da população (LORENZETTI et al., 2014).

A gestão em saúde é constituída por práticas sociais de âmbito institucional, caracterizadas por natureza complexa e múltiplos usos (éticos, políticos, estratégicos, técnicos, administrativos). Elas existem de uma forma que se conforma a uma dimensão política, baseada na intermediação de diferentes interesses, interações de poder e fronteiras autônomas; é constituída pelo comportamento deliberado ou normativo de autores sociais; expressa em diferentes lógicas de ação; desencadeada por decisões (formais e informais); e consubstancia-se em combinações técnicas, métodos, técnicas, ferramentas e atividades intermediárias em sistemas de ação institucionalizados (CARVALHO *et al.*, 2012).

O controle social em saúde é uma estratégia de democratização do poder, do espaço e o canal de manifestação da participação social. É de natureza educativa, reivindicar direitos coletivos e interferir na prática política, nos aspectos técnicos, administrativos, por meio de deliberações, intervenções e encaminhamento de decisões sobre necessidades identificadas por representantes legítimos. O controle social torna-se uma ferramenta para alcançar a gestão participativa, que é o ato democrático de gerir as atividades políticas e as práticas de controle social por meio do planejamento de programas e serviços de saúde (OLIVEIRA e ALMEIDA, 2009).

Os desafios de gestão para implementar a inovação em uma organização de gestão de saúde, indica como preparar-se para o processo de desenvolvimento de equipes e colaboradores internos e externos para gerar e promover inovações em determinados ambientes hospitalares e clínicos. A implementação da inovação deve ser vista como um processo que requer o aprendizado de novos padrões e novas práticas de gestão, para obter a participação necessária. O desafio central é como envolver a equipe na criação desse cenário e no desenvolvimento de ideias

inovadoras no setor da saúde, e para criar um clima organizacional adequado, à implementação da inovação é capaz de facilitar a integração entre desenvolver um método de gestão e explorar as habilidades (SOUZA, 2020).

## 2.2 ASPECTOS SOCIAIS E ECONÔMICOS

A Organização das Nações Unidas (ONU) desenvolveu um projeto no ano 2000, os Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (ODM) nasceu com o propósito de melhorar a saúde global, beneficiando a qualidade de vida, principalmente, dos mais carentes. Vale ressaltar que a pobreza é uma realidade viva em alguns lares no Brasil. Ela pode ser definida como a ausência de bens e serviços essenciais para a vida do ser humano, uma vez que o Brasil, por ser um país capitalista, traz consigo os desafios que se destacam na falta de prestação de serviço da saúde (GARCIA et al., 2019).

A desigualdade social é um elemento que se encontra presente no nosso dia-a-dia, haja vista que esse fenômeno está associado a diferentes grupos sociais com interesses econômicos, políticos e sociais antagônicos. Diante disto, a sociedade tende a se tornar mais vulnerável a assimilar as realidades do cotidiano. Assim, pode-se entender como se dá a desigualdade, a consequência da carência em conhecimento de um ponto tão relevante como a saúde, é capaz de, não só elevar crescentemente o índice de enfermagem recorrentes, devido a falta de acompanhamento necessários, mas também, no que se refere ao desenvolvimento social e econômico (GUZZO e EUZÉBIOS, 2005).

Dos mais diversos fatores, as características da desigualdade social se dão através da má distribuição de renda, que são ineficiente administração de recursos e a falta de investimento nas áreas sociais. Esses fatores são capazes de afastar cada vez mais os indivíduos de uma só sociedade para campos de desigualdade, se agregando a cada grupo social de forma desumana, separando-os de direitos básicos. Para minimizar as consequências catastróficas da desigualdade social, é necessária uma reanálise e/ou uma reaplicação de políticas capazes de chegar verdadeiramente aos necessitados e transformar de forma concreta cada grupo (AGUIAR e PADRÃO, 2022).

Dentre os mais variados gêneros, o feminino tende a ser vulnerável a sofrer com a desigualdade. Criações machistas, emancipação das fases da vida, devido a veracidade socioeconômica e desafios da vida adulta, são empecilhos para enfrentar essa dificuldade. A raça enfrenta mais esse desafio, "graças" a Desigualdade. A falta de investimento educacional e cultural torna impossível a ampliação para novos conceitos nos pensamentos do indivíduo entre a sociedade (OLINTO e OLINTO, 2000).

### 2.3 QUALIDADE NOS SERVIÇOS DA ATENÇÃO PRIMÁRIA

Definir qualidade é um trabalho desafiador, a qualidade é um reconhecimento fácil, mas difícil de definir. Como questões fundamentais do crescimento organizacional, seja em produtos ou serviços, ela destaca alguns diferenciais. Uma das várias maneiras que podem definir a qualidade são: Qualidade como Valor; Qualidade como Conformação Especificações; Qualidade como Requisitos Anteriores; Qualidade como Ajuste Produtos/Serviços Prestados aos Usuários; Qualidade como Redução de Perdas; Qualidade como Serviço e/ou exceder as expectativas do consumidor (MAINRDES, LOURENÇO e TONTINI, 2010).

De acordo com Moreira, Vieira e Costa, (2016), dentre as mais definições de qualidade, destacaram a qualidade na atenção primária, que tem como processo de autoavaliação na saúde, para reestruturar o trabalho em equipe e gestão para ajudar a melhorar o acesso e qualidade em todo o país. Para isso, o Ministério da Saúde desenvolve ações para monitorar e avaliar processos e resultados. o Programa Nacional de Melhoria do Acesso e Qualidade da Atenção Básica (PMAQAB) criado pela Portaria nº 1.654/2011, para melhorar o acesso e Qualidade da Atenção Primária (AMAQ). Destacaram também que a AMAQ avalia os padrões de qualidade da Atenção Básica (AB), considerando a extensão do serviço padrão especificado no instrumento, por meio de autoanálise, espera-se em autogestão, detecção de problemas e desenvolvimento, visando melhorar as estratégias de intervenção aos serviços.

A atual Política Nacional de Atenção Básica (PNAB) define AB (Atenção Básica) como um conjunto de ações relacionadas aos aspectos coletivos e individuais da população, envolvendo promoção e proteção da saúde, prevenção de doenças, diagnóstico, tratamento, reabilitação e manutenção da saúde, com o

objetivo de desenvolver um impacto na saúde individual. Além disso, a AB busca resolver problemas frequentes de saúde e de maior relevância para a população. Desde a criação do SUS, houve a expansão de coberturas dos serviços de AB, abrangendo melhorias significativas em muitos resultados de saúde no Brasil, haja vista que a AB enfrenta desafios antigos, contemporâneos e futuros, que pode ser resolvido progressivamente, para alavancar maiores avanços em direção a sua qualificação (CALVACANTI e OLIVEIRA NETO, 2015).

No Brasil, a ênfase nesse tema começou antes do SUS, ganhando relevância à medida que se expandia e se consolidava. Com o tempo, esse conceito passou a incluir uma estimativa do grau em que o cuidado promove a recuperação da saúde do usuário e reduzia a probabilidade de malícia em relação aos parâmetros adequados. Desenvolver fundamentos teóricos e metodológicos, padrões e indicadores para monitorar e avaliar a qualidade dos serviços de saúde é estratégico para padronizar a instrumentação, identificar áreas que necessitam de mais atenção ou que requerem revisão de protocolos e reestruturação dos serviços. No contexto do serviço público, a gestão de saúde, quando pautada na qualidade, significa mudar o foco de atuação e tecnologia utilizada. A administração deve apoiar: o resgate dos relacionamentos entre profissionais e usuários do serviço; salário, qualificações e treinamento profissionais da equipe de saúde Famílias (EqSFs); Qualificações dos Gestores e A participação ativa dos profissionais, no que se refere à consistência dos objetivos e parâmetros de qualidade (FACCHINI, TOMASI e DILÉLIO, 2018).

A atenção primária possui características capazes de atender a necessidade de uma população em alguns aspectos como, por exemplo: cuidar de pessoas, que vai de promover a prevenção de doenças, até o controle de doenças e cuidados paliativos. Em forma de acompanhamento, profissionais da área buscam equilibrar a saúde dos pacientes com atendimento humanizado, evitando assim o colapso no controle das doenças e, conseqüentemente, garantindo o bem-estar social, vale lembrar que, os cuidados com a saúde se torna fundamental para garantia de uma vida melhor (ELLNER E PHILLIPS, 2017).

## 2.4 GESTÃO EM POLÍTICAS PÚBLICAS: ATRIBUIÇÕES E RESPONSABILIDADES

Nas últimas três décadas, o termo administração pública, amplamente utilizado, tornou-se um nome polêmico. Para alguns é confundido com gestão na sociedade, para outros, marca a separação e a gestão tradicional da sociedade e a adoção de ferramentas de gestão no mundo dos negócios. Em geral, Druker (1993), que descobriu a “transformação” na gestão desde a década de 1950, observa-se que os gestores não se referem a estruturas organizacionais de gestão clássica, mas a capacidade de incentivar a inovação sistemática. Para gerenciar os mecanismos de responsabilização, na ação do programa, que remete à ideia de espaço ali relacionamentos e discussões, o foco desta definição está em diferentes processos na indústria sociedade também se refere à gestão de um conjunto de organizações, não apenas uma, a necessidade de um sistema abrangente de administração pública (CARNEIRO e MENICUCCI, 2011).

Um estudo apontado por Guimarães e Oliveira (2019), O campo da administração pública, eles foram criados para trazer uniformidade e coerência ao direito administrativo da coisa pública e tentar controlar essas ações administrativas dos administradores públicos no país. Isso significa que absolutamente todos os gerentes devem aderir a esses princípios e devem entender cada um deles, porque toda ação do administrador público deve ser regida e dirigida por todos Simultaneamente. Os gestores públicos na esfera administrativa têm muitos deveres a cumprir, que são necessários porque precisam entender que o exercício do poder corresponde a determinados deveres que priorizam o interesse público. Portanto, suas ações estão necessariamente relacionadas à lei, e uma compreensão da lei é extremamente importante como uma forma necessária para evitar, mesmo que não intencionalmente, cometer algum tipo de desonestidade administrativa.

O sistema administrativo na história do Brasil sempre demonstrou extrema relevância para cenários socioeconômicos, apesar de instituições e abordagem de gestão adotada ao longo dos anos. No entanto, o papel do administrador público é a participação social, boa governança e ética. No momento da internacionalização da política fatores socioeconômicos e ambientais, complexidade do mercado e busca constantemente a inovação, vale ressaltar que através dos deveres destacados, os gestores públicos enfrentam desafios para acompanhar os desenvolvimentos e reestruturar os processos de gestão, como por exemplo: liderar a mudança

administrativa, integrar o engajamento social e construir estratégias complexas e sequenciais, esse impacto na qualidade de vida das pessoas, e ao longo do processo de gestão, obtem-se um desenvolvimento na gestão. (ALBARELO, 2006).

### **3 METODOLOGIA**

O presente trabalho é uma revisão abrangente, descritiva e qualitativa com foco na gestão em saúde, na qual identifica o que está escrito por tópico e tem abrangência mais ampla, visando, antes de tudo, apresentar a revisão como uma síntese narrativa. No campo do processo de pesquisa, em linhas gerais, trata-se de um estudo teórico e empírico, com abordagem qualitativa aos objetivos propostos, principalmente literatura e bibliografia.

Neste estudo, é necessário recorrer à literatura especializada na área para elucidar a análise de dados empíricos, como artigos, livros, artigos e dissertações utilizados como dados bibliográficos. Vale lembrar que, para sintetizar este trabalho, foram estudados os seguintes temas: Gestão em Saúde no Brasil, Políticas Públicas, Gestão em Saúde Pública, Atenção Básica, Gestão de Serviços e Qualidade.

Para a realização do trabalho, foram coletados dados brutos, utilizando-se uma técnica de categorização de conteúdo que consiste em conjuntos de tecnologias de comunicação para encontrar o significado das informações por meio de um procedimento sistemático. Dentre as diferentes etapas da análise de conteúdo, destacam-se a pré-análise, a exploração do material e o tratamento dos resultados.

Na pré-análise, a seleção dos dados primários e leituras flutuantes destes, para analisar se estão de acordo com a hipótese do estudo. Na etapa de exploração do material, li a ata da reunião e da audiência, e com base nela fiz um relatório de dados, o que facilitou a interpretação dos dados na etapa seguinte. A etapa de processamento dos resultados e interpretação envolve a combinação da exploração do material com teorias previamente escolhidas. Essa combinação possibilita interpretar os dados de acordo com a realidade formada pela gestão em saúde.

Para a amostra dos estudos selecionados para a presente estudo, foram estabelecidos como critérios de inclusão: artigos científicos originais publicados na íntegra, disponíveis entre os anos de 2000 a 2022, nos idiomas português e inglês, nas bases de dados GOOGLE ACADÊMICO, Scientific Electronic Library Online



(SCIELO), Medical Literature Analysis and Retrieval System Online (MEDLINE), Literatura Latino-americana e do Caribe em Ciências da Saúde (LILACR), U. S. National Library of Medicine NLM (PUBMED), livros e revistas. Como critérios de exclusão, foram os relatos de casos informais, revisões bibliográficas, reportagens, notícias, assim como editoriais e artigos que não estivessem relacionados nem direcionados ao tema. Considerando esses aspectos, foram selecionadas 50 publicações científicas referente à GESTÃO DE SAÚDE. Após a leitura minuciosa das referidas publicações, em que se buscou atender aos critérios de pertinência e consistência do conteúdo, foram excluídos 22 estudos. Portanto, a amostra do estudo é composta de 28 artigos.

A transcrição dos dados obtidos para posterior análise temática envolve três etapas: ordenação, classificação dos dados e análise final. Foram identificadas ideias centrais e aspectos relacionados ao conhecimento e gestão em saúde. Em última análise, o material estruturado é articulado com um referencial teórico destinado a identificar o conteúdo subjacente do que é expresso, na tentativa de responder às questões de pesquisa em termos de objetivos. Assim, duas categorias temáticas podem ser articuladas:

#### **4 RESULTADOS E DISCUSSÕES**

As publicações encontradas para fazer parte dos resultados foram retiradas na base de dados Scielo e de algumas revistas eletrônicas, que inicialmente foram coletados 517 artigos com os descritores em português e inglês: Gestão de saúde pública, Atuação de gestores no Brasil e Polícias públicas. Após aplicação dos critérios de inclusão e exclusão totalizou-se 28 artigos. Esse estudo possui informações através dos tópicos: título, autor, ano e objetivos, os quais foram tabulados e apresentados no **Quadro 1**.

**QUADRO 1:** Apresentações de estudos incluídos na revisão sistemática.

<b>ARTIGO</b>	<b>AUTORES</b>	<b>ANO</b>	<b>OBJETIVOS</b>
---------------	----------------	------------	------------------

Direito humano à alimentação adequada: fome, desigualdade e pobreza como obstáculos para garantir direitos sociais.	AGUIAR e PADRÃO	2022	Apreender a realidade social, reconstruindo o processo histórico de instituição dos direitos humanos.
O papel do administrador na gestão pública.	ALBARELLO	2006	Contemplar aspectos relacionados ao papel do gestor público, incluídos no processo de gestão.
Perfil do gestor e práticas de gestão municipal no Sistema Único de Saúde (SUS) de acordo com porte populacional nos municípios do estado do Rio Grande do Sul.	ARCARI <i>et al.</i>	2020	Conhecer quem são e como atuam os gestores municipais de saúde no estado do Rio Grande do Sul, quando distintos portes populacionais são considerados.
Gestão pública no século XXI: as reformas pendentes.	CARNEIRO e MENICUCCI	2021	Descrever o surgimento de teorias hegemônicas no debate teórico e político sobre gestão pública nas últimas décadas.
A gestão do SUS e as práticas de monitoramento e avaliação: possibilidades e desafios para a construção de uma	CARVALHO <i>et al.</i>	2012	Apresentar as iniciativas recentes do Ministério da Saúde por meio da Secretaria de Gestão Estratégica e Participativa

agenda estratégica.			(SGEP/MS), sobre a avaliação da gestão do SUS, utilizando como móvel a estratégia de indução/cooperação por parte do gestor federal.
Quais são os desafios para a qualificação da Atenção Básica na visão dos gestores municipais?	CAVALCANTE, NETO e SOUZA	2015	Analisar os principais desafios da AB na perspectiva dos gestores municipais de saúde.
Os desafios na formação de gestores líderes em saúde.	CHANES	2006	Apresentar os desafios na formação de gestores líderes em saúde.
Gestão do trabalho em unidades básicas de saúde	CELEDONIO <i>et al.</i>	2017	Analisar a gestão do processo de trabalho dos gerentes das Unidades Básicas de Saúde.
Gestão da saúde pública: os desafios dos gestores municipais de saúde do meio oeste de Santa Catarina	DALAZEN e FILLIPIM	2013	Descrever e analisar as percepções dos gestores municipais do Meio Oeste Catarinense.
A liderança no contexto dos serviços de saúde. Saúde Coletiva,	SIMÕES	2010	Aborda a importância da liderança no contexto dos serviços de saúde.

The coming primary care revolution. (A próxima revolução da atenção primária)	ELLNER e PHILIPS	2017	Apresentar os cuidados e os princípios da atenção primária
Qualidade da Atenção Primária à Saúde no Brasil: avanços, desafios e perspectivas.	FACCHINI, TOMASI e DILÉLIO	2018	Reunir conjunto de evidências com avanços e problemas no acesso e na qualidade da AB brasileira.
A case study of social vulnerability: thoughts for the promotion of health. (um estudo de casos de vulnerabilidade social: reflexões para a promoção da saúde).	GARCIAS <i>et al.</i>	2019	Explorou questões relacionadas à pobreza como forma de vulnerabilidade social e seus impactos na atenção à saúde
. Gestão pública em saúde: o processo de trabalho na gestão do SUS.	GIL, LUIZ e GIL	2016	compreender o processo de trabalho na gestão do SUS e o papel do gestor e equipe gestora na qualificação da gestão pública.
A Importância da Formação em Gestão Pública Municipal para os Gestores Públicos no Exercício de suas Funções/The Importance of Municipal Public Management training for Public Managers in the Exercise of their	GUIMARÃES e OLIVEIRA	2019	Descrever os princípios expressos na Constituição de 1988 que norteiam o o conceito de Administração Pública

Functions.			
Desigualdade social e sistema educacional brasileiro: a urgência da educação emancipadora.	GUZZO e FILHO	2005	Tratar da relação entre renda e níveis educacionais da população brasileira e do papel da desigualdade social.
Gestão dos serviços públicos de saúde: em busca de uma lógica da eficácia.	JUNQUEIRA e INOJOSA	2000	Levantar algumas questões para o gerenciamento dos serviços de saúde
Percepção de gestores, prestadores e auditores sobre a contratualização no Sistema Único de Saúde.	LIBERATTI	2020	Compreender a percepção de gestores, prestadores e auditores sobre o processo de contratualização do Sistema Único de Saúde.
Desafios e estratégias no gerenciamento de Unidades Básicas de Saúde.	LOCH	2020	Elucidar a experiência vivida por gerentes de Unidades Básicas de Saúde (UBS) na perspectiva de contribuir para o desenvolvimento

**DIÁLOGOS CIENTÍFICOS EM GESTÃO:  
PRODUÇÕES ACADÊMICAS 2022.1**

			gerencial em saúde.
Gestão em saúde no Brasil: diálogo com gestores públicos e privados	LORENZETTI et al.	2014	Identificar os principais problemas da gestão em saúde no Brasil, a partir da opinião de gestores escolhidos intencionalmente
Percepções dos Conceitos de Qualidade e Gestão pela Qualidade Total: estudo de caso na universidade.	MAINARDES, LOURENÇO e TONTINI	2010	Revelar o entendimento dos alunos dos principais cursos da Universidade da Beira Interior (UBI) quanto ao significado para eles dos fenômenos qualidade e gestão pela qualidade total
A (DES) MOTIVAÇÃO DO SERVIDOR PÚBLICO FRENTE ÀS MUDANÇAS DE GESTÃO ADMINISTRATIVA.	MARTINS, KUNZ e NETA	2021	identificar quais as maiores dificuldades na motivação do servidor público diante das mudanças administrativas
Qualidade da atenção básica: avaliação das equipes de saúde da família	MOREIRA, VIEIRA e COSTA	2016	Analisar a qualidade da Atenção Básica pelas Equipes de Saúde da Família.

Raça e desigualdade entre as mulheres: um exemplo no sul do Brasil. Cadernos de Saúde Pública	OLINTO e OLINTO	2000	Evidenciar as proporções sócio-econômicas das distinções criadas pelo "racismo contemporizador" da sociedade brasileira.
Controle social e gestão participativa em saúde pública em unidades de saúde do município de Campo Grande, MS, 1994-2002.	OLIVEIRA e ALMEIDA	2009	Conhecer a prática do controle social exercida em Conselhos de Unidades e sua influência nas políticas de saúde do município de Campo Grande, MS.
OS DESAFIOS DA GESTÃO DA INOVAÇÃO EM ORGANIZAÇÕES HOSPITALARES	SOUZA	2020	Identificar os principais desafios gerenciais para a implantação de inovações em organizações hospitalares.

**Fonte:** SANTOS EM (2022).

#### 4.1 COMPETÊNCIA DOS GESTORES PÚBLICOS

A questão das competências relacionadas com a gestão ainda não começou a ver a grande diversidade de conceitos, ponto comum em algumas descrições das competências encontradas na literatura, define-o como um conjunto integrado e flexível de aptidão, composição e ação que permite a obtenção de resultados. A competência é definida como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para desenvolver as qualidades de uma pessoa. Essas três áreas de

habilidades são destacadas como: saber como conhecimento, ser capaz de agir como habilidades e ser capaz de ter atitudes. Nesse sentido, o conhecimento está relacionado a uma série de informações adquiridas e organizadas. O conceito de elegibilidade está associado à ideia de agregar valor a um determinado contexto, independentemente do cargo. Uma vez que cada gestor tem de desempenhar diferentes tarefas e cumprir diferentes responsabilidades, necessita de um conjunto diferente de competências de gestão para desempenhar as suas funções de forma eficaz e eficiente (DALAZEN e FILIPPIM, 2013).

Quando se trata de gestores de saúde, os diretores formados nas diferentes áreas da saúde, preconizam a formação de aptidões e competências relacionadas à gestão em saúde pública. Deve-se refletir sobre os desafios enfrentados pelos servidores do SUS, uma vez que sua prática cotidiana é permeada por constantes mudanças na legislação sanitária, diferentes interesses, diferentes espaços formais e informais de negociação e tomada de decisão e demandas crescentes. Consequentemente, há uma necessidade de mudança contínua nos padrões de atenção à saúde e de capacitação desses gestores. Vale lembrar, que a gestão vai além da gestão das “coisas”, sendo essencial uma visão de gestão estratégica nas diversas esferas de negociação para a viabilização da atenção à saúde de forma custo-efetiva (ARCARI *et al.*, 2020).

A gestão da saúde também é interdependente e parece ser determinada sob alguns aspectos pelo tamanho do município onde o secretário de saúde atua. Observou-se que os municípios de menor porte optaram pela Gestão Plena de Atenção Básica e que as secretarias organizam o cuidado de atenção básica do município, elegendo, em sua maioria, como modelo de atenção, a Estratégia da Saúde da Família (ESF). Esta tem sido a tendência, o que já foi observado em outros (ARCARI *et al.*, 2020).

Para saber as competências importantes para um gestor de saúde, deve-se ter um perfil mínimo exigido, que tenha uma base de conhecimento sobre a gestão da política pública de saúde e habilidade de liderança. Isso porque, na sua visão, o gestor tem que lidar com pessoas, principalmente com a equipe de trabalho que é uma equipe multidisciplinar. Ainda sobre as competências de um gestor municipal de saúde, transmitir conhecimento, acompanhar as mudanças e novidades no SUS. Outro



ponto importante que vale ressaltar, é a busca pelo conhecimento e a necessidade de que o gestor obtenha, como por exemplo, uma formação acadêmica, onde possam adquirir conhecimentos, como a compreensão das leis, gestão administrativa, atenção básica em saúde e entre outros (DALAZEN e FILIPPIM, 2013).

#### 4.2 DESAFIOS ENFRENTADOS NA GESTÃO PÚBLICA

Os gestores públicos lutam para manter os servidores motivados quando acontecem mudanças administrativas ocorrendo a cada mudança de governo, o que afeta a eficiência e eficácia dos serviços prestados à comunidade. Após uma breve análise dos significados mais comuns da administração pública, os gestores públicos devem desenvolver boas práticas que gerem maior capacidade, como, de investir em ferramentas que aumentam o engajamento dos funcionários e a monitoração de práticas organizacionais, ajudando o colaborador. Como a falta de motivação dos servidores públicos é um dos motivos da ineficiência e da prestação de serviços públicos, a organização precisa trabalhar em incentivos, além de pesquisas analíticas sobre fatores motivacionais e dificuldades diante da mudança (MARTINS, KUNZ e NETA, 2021).

Loch aponta que em (2020), dificuldades que os gestores de UBS enfrentam, o medo na gestão é um tema recorrente. Os executivos experimentam níveis variados de medo, muitas vezes acompanhados de sinais físicos e mentais, como fadiga e ansiedade. Construir sua própria linha de base moral e aprender a lidar com o poder também são lições importantes. Um gerente de primeiro nível, embora não tenha muita autonomia, tem muito poder: poder sobre a tomada de decisões locais e relatar fatos e circunstâncias para níveis superiores e vice-versa. Ele atua como uma ponte entre a organização e seus funcionários, adicionando ou subtraindo problemas locais, intervindo nos processos de trabalho e outras decisões relacionadas. Diante de cada dificuldade, os gestores são lançados em profundo questionamento, e em um processo agir-refletir-agir, seu comportamento e a forma como interpretam a realidade mudam.

Lorenzetti et al., (2014), descreveram em seus resultados os desafios dos gestores públicos, que são enormes, onde se têm responsabilidades do modelo de saúde no Brasil. Além disso, enfatizou sobre a Administração Nacional de Saúde, a

necessidades de saúde das pessoas são um anseio tanto de cumprir a missão dos brasileiros de usufruírem os serviços ofertados, quanto a dos gestores que administrou tudo para possuir êxito em seu trabalho, sendo assim, consolidado o SUS como este sistema de saúde, uma grande prioridade.

#### 4.3 CONDIÇÃO PARA UMA INOVAÇÃO GERENCIAL

Para Junqueira e Inojosa, (2000), os gestores de saúde atuam em duas esferas entrelaçadas: a esfera política, onde o compromisso primordial deve ser com a população, e a esfera técnica, exercendo funções de gestão em saúde, observaram também que práticas de gestão são necessárias para implementar a política no setor da saúde. Nesse sentido, uma das competências básicas da administração pública é a capacidade de interagir com a política. Possuir administração política é a capacidade de construir apoio e legitimidade para as políticas que se pretende implementar e/ou fazer, cumprir e fortalecer.

Sobre a função do gestor público a direção, fiscalização, estabelece padrões básicos de cuidados de saúde, mandatos de financiamento, pensões e cobertura de serviços. Em estudos, foram identificado quatro funções de macrogestão e inovações em gestão de saúde: 1: desenvolvimento/planejamento de políticas; 2: financiamento; coordenação, regulação, 3: controle e avaliação (sistemas/redes e prestadores públicos ou privados) e 4: prestação direta de serviços de saúde (DALAZEN e FILIPPIM 2002).

Torna-se imprescindível que “governos e serviços públicos se envolvam em processos contínuos de inovação: soluções convencionais e conhecidas parecem simplesmente não mais atender e somente se conseguirá fazer frente aos novos desafios com sucesso por meio de respostas criativas”. (SCHWELLA, 2006, p. 1).

#### 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os relatos abordados pelos autores durante o decorrer dos artigos fortalecem uma base maior no assunto abordado. Isso nos faz pensar nos desafios que o gestor de saúde pública enfrenta para a prestação de um serviço de qualidade, tendo em vista as lacunas causadas pelo mau uso do dinheiro público, causando

consequência como a falta de materiais básicos e/ou o aperfeiçoamento do ambiente clínico. Relatando esses desafios, os administradores públicos responsáveis pela gestão das unidades básicas não conseguem fornecer os aparatos necessários para a população, que em sua maioria das vezes são pessoas de classe média baixa. Essa classe social que enfrenta vários desafios para se manter com dignidade, encontra desafios também na prestação de serviço para a saúde, causando "engarrafamento" nas filas de outras unidades que não são para tais atendimentos de atenção básica, como UPAs e hospitais de emergências. Como consequência de uma super lotação, podemos destacar a ausência na qualidade do atendimento aos clientes, conduta cada vez mais frequente entre as unidades básicas espalhadas pelo país. Para a área da saúde, o requisito para um bom atendimento, é o uso do atendimento humanizado. Com tudo, Para implantar o que realmente é necessário para o desenvolvimento da gestão pública, os gestores devem seguir à risca o que a política nacional de atenção básica se define. Definir estratégias de planejamento, e garantir a prestação de serviços aos cidadãos de forma digna. Demonstrando eficiência por meio de portais de transparência.

## **REFERÊNCIAS**

AGUIAR, Odaleia Barbosa de; PADRÃO, Susana Moreira. **Direito humano à alimentação adequada: fome, desigualdade e pobreza como obstáculos para garantir direitos sociais.** Serviço Social & Sociedade, p. 121-139, 2022.

ALBARELLO, Cristiane Botezini. **O papel do administrador na gestão pública.** Revista de administração, v. 5, n. 9, p. 49-71, 2006.

ARCARI, Janete Madalena et al. **Perfil do gestor e práticas de gestão municipal no Sistema Único de Saúde (SUS) de acordo com porte populacional nos municípios do estado do Rio Grande do Sul.** Ciência & Saúde Coletiva, v. 25, p. 407-420, 2020.

CARNEIRO, Ricardo; MENICUCCI, Telma Maria Gonçalves. **Gestão pública no século**

CARVALHO, André Luis Bonifácio de et al. **A gestão do SUS e as práticas de monitoramento e avaliação: possibilidades e desafios para a construção de uma agenda estratégica.** Ciência & Saúde Coletiva, v. 17, n. 4, p. 901-911, 2012.

CAVALCANTI, Pauline Cristine da Silva; OLIVEIRA NETO, Aristides Vitorino de; SOUSA, Maria Fátima de. **Quais são os desafios para a qualificação da Atenção**

**Básica na visão dos gestores municipais?** Saúde em Debate, v. 39, p. 323-336, 2015.

CELEDONIO, Raquel Mendes et al. **Gestão do trabalho em unidades básicas de saúde.** Revista de Enfermagem UFPE on line, v. 11, n. 1, p. 341-350, 2017.

CHANES, Marcelo. **Os desafios na formação de gestores líderes em saúde.** O mundo da saúde, v. 30, n. 2, p. 326-331, 2006.

DALAZEN, Taíse; FILIPPIM, Eliane Salete. **Gestão da saúde pública: os desafios dos gestores municipais de saúde do meio oeste de Santa Catarina.** Revista dos Mestrados profissionais, v. 2, n. 2, 2013.

DE ASSIS SIMÕES, Ana Lúcia. **A liderança no contexto dos serviços de saúde. Saúde Coletiva,** v. 7, n. 38, p. 40-42, 2010.

ELLNER, Andrew L.; PHILLIPS, Russell S. **The coming primary care revolution.** Journal of general internal medicine, v. 32, n. 4, p. 380-386, 2017.

FACCHINI, Luiz Augusto; TOMASI, Elaine; DILÉLIO, Alitéia Santiago. **Qualidade da Atenção Primária à Saúde no Brasil: avanços, desafios e perspectivas.** Saúde em Debate, v. 42, p. 208-223, 2018.

GARCIA, Lucas França et al. **A case study of social vulnerability: thoughts for the promotion of health.** Revista Bioética, v. 27, p. 430-438, 2019.

GIL, Célia Regina Rodrigues; LUIZ, Isaías Cantóia; GIL, Maria Cristina Rodrigues. **Gestão pública em saúde: o processo de trabalho na gestão do SUS.** 2016.

GUIMARÃES, Lurdinéia Almeida; DE BRITO OLIVEIRA, Ana Flávia Ferreira. **A Importância da Formação em Gestão Pública Municipal para os Gestores Públicos no Exercício de suas Funções/The Importance of Municipal Public Management training for Public Managers in the Exercise of their Functions.** ID on Line Revista de Psicologia, v. 13, n. 45, p. 356-372, 2019.

GUZZO, Raquel Souza Lobo; EUZÉBIOS FILHO, Antônio. **Desigualdade social e sistema educacional brasileiro: a urgência da educação emancipadora.** Escritos sobre Educação, v. 4, n. 2, p. 39-48, 2005.

JUNQUEIRA, Luciano A. Prates; INOJOSA, Rosa Marie. **Gestão dos serviços públicos de saúde: em busca de uma lógica da eficácia.** Revista de Administração Pública, v. 26, n. 2, p. 20 a 31-20 a 31, 2000.

LIBERATTI, Vanessa Moraes et al. **Percepção de gestores, prestadores e auditores sobre a contratualização no Sistema Único de Saúde.** Trabalho, Educação e Saúde, v. 18, 2020.

LOCH, Selma. **Desafios e estratégias no gerenciamento de Unidades Básicas de Saúde.** Saúde em Debate, v. 43, p. 48-58, 2020.

LORENZETTI, Jorge et al. **Gestão em saúde no Brasil: diálogo com gestores públicos e privados.** Texto & Contexto-Enfermagem, v. 23, p. 417-425, 2014.

MAINARDES, Emerson Wagner; LOURENÇO, Luis; TONTINI, Gerson. **Percepções dos Conceitos de Qualidade e Gestão pela Qualidade Total: estudo de caso na universidade.** Gestão. Org, v. 8, n. 2, p. 279-297, 2010.

MARTINS, Pablo Luiz; KUNZ, Karina Maria; NETA, Maria do Carmo Santos. **A (DES) MOTIVAÇÃO DO SERVIDOR PÚBLICO FRENTE AS MUDANÇAS DE GESTÃO ADMINISTRATIVA.** Humanidades & Inovação, v. 8, n. 57, p. 319-336, 2021.

MOREIRA, Kênia Souto; VIEIRA, Maria Aparecida; COSTA, Simone de Melo. **Qualidade da atenção básica: avaliação das equipes de saúde da família.** Saúde em Debate, v. 40, p. 117-127, 2016...

OLINTO, Maria Teresa Anselmo; OLINTO, Beatriz Anselmo. **Raça e desigualdade entre as mulheres: um exemplo no sul do Brasil.** Cadernos de Saúde Pública, v. 16, n. 4, p. 1137-1142, 2000.

OLIVEIRA, Milca Lopes de; ALMEIDA, Eurivaldo Sampaio de. **Controle social e gestão participativa em saúde pública em unidades de saúde do município de Campo Grande, MS, 1994-2002.** Saúde e Sociedade, v. 18, n. 1, p. 141-153, 2009.

SOUSA, Josiano. **OS DESAFIOS DA GESTÃO DA INOVAÇÃO EM ORGANIZAÇÕES HOSPITALARES.** RAHIS-Revista de Administração Hospitalar e Inovação em Saúde, v. 17, n. 3, p. 116-133, 2020.

**A IMPORTÂNCIA DO MARKETING DE RELACIONAMENTO PARA FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES EM EMPRESAS DE PEQUENO PORTE: Estudo realizado em uma Loja de Cosméticos na cidade de Mataraca-PB**

Luana Marcelino do Carmo (UNIESP)  
[20182028009@iesp.edu.br](mailto:20182028009@iesp.edu.br)  
Rodrigo Gonçalves Lucena (UNIESP)  
[prof1103@iesp.edu.br](mailto:prof1103@iesp.edu.br)

**RESUMO**

Considerando as eventuais mudanças ocorridas no mercado, a concorrência tornando-se cada vez mais acirrada e os clientes cada vez mais exigentes, torna-se imprescindível para toda e qualquer empresa buscar satisfazer as necessidades e criar relacionamentos duradouros com seus clientes, e conseqüentemente gerar mais lucros. O marketing de relacionamento é uma técnica essencial para alcançar esse objetivo, através da aplicação de seus conceitos a empresa pode se preparar melhor para enfrentar essas mudanças e criar com seus clientes uma relação de fidelidade. O objetivo desse estudo foi apresentar as ações e reflexos do marketing de relacionamento para a fidelização de clientes em uma empresa de pequeno porte. O estudo utilizou a pesquisa bibliográfica a respeito dos principais conceitos sobre o marketing, sua evolução, passando da venda em massa para a satisfação, de forma individual, dos clientes com o marketing de relacionamento e as técnicas utilizadas no processo de fidelização.

Para a coleta de dados foi realizada uma entrevista com a proprietária de uma loja de cosméticos, para analisar o entendimento dela sobre a importância de um bom relacionamento. O trabalho analisou os dados qualitativos, logo em seguida confrontou as informações para entender a perspectiva de ambas as partes e verificar se elas estavam convergindo ou divergindo em algum ponto. Foi verificado que a empresa consegue aplicar as técnicas e porventura atribuir bons resultados, porém, também foi visto que a mesma precisa melhorar em alguns aspectos para se ter resultados satisfatórios de modo geral.

**Palavras-chaves:** Marketing de Relacionamento. Fidelização. Satisfação.

**ABSTRACT**

Considering the possible changes in the market, competition becoming increasingly fierce and customers increasingly demanding, it becomes essential for any company to seek to satisfy the needs and create lasting relationships with its customers, and consequently generate more profits. Relationship marketing is an essential technique to achieve this objective, through the application of its concepts the company can better prepare itself to face these changes and create a loyalty relationship with its customers. The objective of this study was to present the actions and reflexes of relationship marketing for customer loyalty in a small business. The study used the bibliographic research about the main concepts about marketing, its evolution, going from mass sales to individual customer satisfaction with relationship marketing and the techniques used in the loyalty process.

For data collection, an interview was conducted with the owner of a cosmetics store, to analyze her understanding of the importance of a good relationship. The work analyzed the qualitative data, then confronted the information to understand the perspective of both parties and check if they were converging or diverging at some point. It was found that the company can apply the techniques and perhaps give good results, however, it was also seen that it needs to improve in some aspects to have satisfactory results in general.

**Keywords:** Relationship Marketing. Loyalty. Satisfaction.

## **1 INTRODUÇÃO**

O mundo mercadológico está cada vez mais competitivo, onde o consumidor tem suas vantagens de escolhas, o qual implica as empresas a buscarem seu diferencial diante aos seus concorrentes através da elaboração e implementação de estratégias, para que elas se tornem competitivas em seu mercado de atuação, tendo como consequência a fidelização de seus clientes. Essas estratégias correspondem às ferramentas do ramo do marketing.

Segundo Churchill e Peter (2000, p.4) “a essência do marketing é o desenvolvimento de trocas em que a organização e clientes participam voluntariamente de transações destinadas a trazer benefícios para ambos”, ou seja, deve existir uma relação de satisfação para ambas as partes, cliente e empresa, e é a área do marketing que é responsável por essa interligação.

Nos dias de hoje, é muito perceptível como as empresas focam seus clientes, o negócio não é apenas vender o produto e sim agradar o consumidor, atendendo suas necessidades e contribuindo para uma parceria de negócios, onde a empresa passa ser vista como uma grande influência e o cliente, peça fundamental para alavancar tal organização, essa parceria de mão dupla resulta em uma boa estratégia do marketing de relacionamento. Para Kotler e Keller (2006, p. 144):

(...) um cliente altamente satisfeito permanece fiel por mais tempo, compra mais à medida que a empresa lança produtos ou aperfeiçoa aqueles existentes, fala bem da empresa e de seus produtos, dá menos atenção a marcas e propaganda concorrentes e é menos sensível a preço.

Mediante ao suposto contexto, surge o marketing de relacionamento como o responsável de gerenciar a relação da empresa com seus clientes. O conhecimento

voltado para esse tipo de estratégia, disponibiliza à empresa inúmeros pontos positivos, um deles a divulgação da marca, pois conseguem alcançar grande número de consumidores. Pois, existem dois importantes fatores para adquirir vantagens competitivas: O relacionamento com seus clientes e a fidelidade dos mesmos, através de um atendimento diferenciado. As empresas que têm como objetivo esses dois pontos, estão aptas para entrarem para o mundo da concorrência.

Com base nisto, surge o seguinte problema de pesquisa, que é a importância do marketing de relacionamento para fidelização de clientes em empresas de pequeno porte, e através desse problema tentar responder de forma elucidado a seguinte pergunta:

**Quais os principais impactos do uso de estratégia de marketing de relacionamento, para fidelização de clientes de uma loja de cosméticos, da cidade de Mataraca-PB?**

Discutir sobre a importância do marketing de relacionamento para fidelização de clientes em empresas de pequeno porte, justifica-se porque as novas formas para conquistar clientes vem através de pontos estratégicos, com objetivo de incentivar as empresas a motivar seus respectivos colaboradores para melhor satisfazer seus clientes, tendo sempre em vista a importância do pós venda, ou até mesmo ter uma identificação do que causa interesse aos seus consumidores, tornando um gatilho fundamental para a conexão entre cliente e empresa.

Uma das principais motivações do tema apresentado, é despertar o quanto é importante o uso de estratégias do marketing, pois assim, as empresas não apenas fidelizam seus clientes como também, consegue consequentemente identificar seu tipo de consumidor. A fidelização através do marketing de relacionamento, não apenas é vantajoso para as empresas de grande porte, como é essencial também para as pequenas organizações.

De forma tão espontânea e relativamente benéfica, muitos microempreendedores fazem uso do marketing de relacionamento, mesmo sem ter um grande conhecimento a respeito, até sem saber que de fato o uso dessas estratégias é o que tornam os consumidores agregados à marca, através da satisfação com o produto e com o ótimo atendimento oferecido pela empresa. Foi com base nesses reflexos que surgiu o interesse de observar as ações de como



uma loja de cosméticos consegue atrair seus clientes e de ir mais além, tê-los como clientes há anos, tendo em vista que a mesma faz uso das estratégias, porém, em si tudo de forma simples, mas com muito empenho. Seu objetivo é alavancar o número de clientes para seu negócio, e um dos fatores que pode auxiliá-la para alcançar esse objetivo e proporcionar vantagem, em um setor tão competitivo, é a fidelização dos clientes através do uso do marketing de relacionamento.

A implementação do marketing de relacionamento para o microempreendedor, foi um dos pontos que despertou o interesse no entendimento, sobre como as empresas se superam quando elas tomam iniciativas proveitosas para ambas às partes.

## 1.1 OBJETIVOS

### 1.1.1 Objetivo geral

Apresentar as ações e reflexos do marketing de relacionamento para a fidelização de clientes em uma empresa de pequeno porte, tendo como base de estudo “Uma Loja de Cosméticos”, localizada na cidade de Mataraca-PB.

### 1.1.2 Objetivos específicos

- Avaliar os relacionamentos da empresa com os clientes;
- Identificar as diferentes estratégias utilizadas para fidelizar clientes;
- Observar os benefícios decorrentes do marketing de relacionamento.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 HISTÓRIA DO MARKETING

O marketing é considerado como uma atividade de comercialização que se baseia no conceito de troca, ele possibilita a extensão de reconhecimento através da divulgação, levando em conta a importância do propagar tal serviço ou produto. Para Carvalho (2020), o marketing existe desde os primórdios das civilizações. Existem

registros e pesquisas de grandes estudiosos da História do Marketing que apontam práticas rudimentares de Marketing ao longo de toda a história humana, ele surgiu mediante as necessidades de atender a grande demanda que surgiu com a grande escala de produção, com isso deu-se origem a conquista do público-alvo, tendo em vista a estratégia de convencer o cliente, que tal produto era melhor do que o concorrente.

Para Las Casas (2019), no momento em que indivíduos e organizações de uma sociedade começaram a desenvolver-se, levando à necessidade de produtos e serviços, criaram-se especializações. Mediante a isso foi notado que, aqueles que faziam certas atividades ou produtos mais bem feitos do que os outros começaram a dedicar-se. E com base nas especializações, o processo de troca tornou-se muito mais acessível, uma vez que a sociedade se beneficiou com a qualidade e a produtividade dos mais capacitados.

A forma de comercialização foi mudando ao longo do tempo de acordo com as comutações ambientais, mas as modificações ocorreram com muita afetação no modo de negociação do que em qualquer outro aspecto.

Em certos momentos, a produção foi mais valorizada do que em outras áreas funcionais, devido à falta de produtos no mercado; em outros, a atividade de vendas foi mais enfatizada em função do excesso de ofertas do mercado, e assim por diante. O processo de comercialização passou por diferentes etapas. Foram elas: Era da produção; Era das vendas; Era do marketing.

### **2.1.1 Era da produção**

A era da produção pode ser dividida em duas fases: a do produto e a da produção propriamente dita. A primeira é aquela onde o foco é no produto, já a segunda é voltada aos processos produtivos.

Para Las Casas (2019), naquela época existia grande escassez de mercadorias, por isso, as indústrias tentaram desenvolver métodos de aperfeiçoamento que abrandasse a produtividade, e com a demanda mais elevada, passaram-se a produzir em grande massa.

De acordo com Zachó (2015), a produção desenfreada consequente nesse período, trouxe para as empresas grande acúmulo de estoques. Contudo,

perceberam que os produtos de fato não eram capazes de se venderem sozinhos, com isso, não demorou muito a serem criados métodos eficazes para o processo de massificação, fazendo exceder a demanda da oferta, e então surgiu a Era das Vendas.

### **2.1.2 Era das vendas**

A era das vendas tinha como objetivo principal liquidar toda aquela produção armazenada nos estoques. Segundo Zacho (2015), a grande importância naquele período era a obtenção de compradores, o foco era exclusivamente a venda, independente se o produto era o que realmente os clientes necessitavam, queriam vender a qualquer custo, pois, consideravam um bom vendedor, aquele que vendesse mais. Nessa época até posteriormente, popularizou uma descrição jocosa da capacidade do profissional, segundo a qual o bom vendedor é “aquele que vende gelo para esquimó”.

Para Las Casas (2019), a origem do marketing moderno foi o departamento de vendas, nele era onde se desenvolveu as atividades de propaganda, pesquisa e outras, e com a expansão dessas atividades, surgiu a necessidade de especialização, dando origem o departamento de marketing, o qual se tornou o apoio funcional da comercialização.

Com o acirramento da concorrência dos anos 1950, foi que as empresas começaram a se preocupar com as novas formas de comercialização e constaram que, indo em busca dos consumidores, ficaria mais fácil vender.

E com essa nova metodologia, vinda da necessidade de busca por clientes, surgiu a era do marketing, cujo principal ingrediente, o conceito de marketing, incorporando a orientação ao mercado, tornando a fonte de inspiração para o desenvolvimento de ofertas adequadas (LAS CASAS, 2019).

### **2.1.3 Era do marketing**

A era do marketing, que perdura desde os anos 1950 até hoje, foi caracterizada pela orientação ao consumidor, ou seja, sua caracterização predominante se deu através das necessidades e desejos, advindas da era do

marketing. Las Casas (2019), diz que, durante esse período houve diferentes fases: Na de segmentação, o esforço foi voltado para o agrupamento de pessoas semelhantes, com o intuito de fazer ofertas mais objetivas e dirigidas, no nicho de mercado, os segmentos foram subdivididos, e por fim, na do marketing um a um, com o avanço tecnológico da computação, possibilitou o processo de massificação individualizada.

Segundo Zacho (2015), nesse estágio, o foco já não era mais simplesmente vender, e sim, promover seus produtos. Compreendeu-se que mais importante do que ofertar qualquer tipo de produto, era produzir algo que o público de fato desejasse, o que lhe causava interesse, dessa forma atendendo a satisfação do cliente.

## 2.2 O QUE É MARKETING?

Existem muitas definições para o conceito do marketing, porém, todas elas correspondem a uma de três perspectivas distintas: a primeira é que o marketing é um processo social, que visa atender as necessidades da sociedade pela oferta e a demanda de bens e serviços. O Marketing “é um processo social por meio do qual, pessoas e grupos de pessoas obtêm aquilo de que necessitam e o que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com os outros” (KOTLER, 2000, p. 30).

A sociedade moderna está vivendo na era da informação, ou seja, a era em que a informação tornou-se elemento fundamental para obtenção de sucesso empresarial, e trazendo uma grande adaptação ao mercado, tendo como objetivo, usar essas informações como ferramenta essencial para a criatividade, sendo elas oriundas da interpretação e utilização adequada. Assim, o Marketing pode ser visto como “a arte de descobrir oportunidades, desenvolvê-las e lucrar com elas” (KOTLER, 2000, p. 24).

Para Kotler e Keller (2006, p. 4) “O marketing envolve a identificação e a satisfação das necessidades humanas e sociais”. De acordo com Kotler (2006), marketing é um processo mais complexo, onde seu papel é buscar identificar as necessidades e então satisfazê-las.

O marketing não é apenas uma área que trabalha para lançar produtos e serviços no mercado, mas, uma forma de interação com ele, buscando a melhoria da qualidade de vida em seu ambiente de atuação. Chiavenato (2007, p.201;202).

Define:

A palavra marketing vem do inglês *market*, que significa mercado. O marketing corresponde a todas as atividades da empresa que visam à colocação de seus produtos/serviços no mercado consumidor. Assim, o marketing está voltado completamente para o mercado e para o cliente. Sua função é fazer com que os produtos/serviços da empresa cheguem da melhor forma possível ao consumidor final.

### 2.3 MARKETING DE RELACIONAMENTO

O conceito de marketing de relacionamento é muito vasto, ele pode ser visto como uma estratégia do marketing, porém, com grande ênfase voltado para os clientes. Kotler e Keller (2006, p.16) dizem que “o marketing de relacionamento tem como meta construir relacionamentos de longo prazo mutuamente satisfatórios”. O marketing de relacionamento busca manter o cliente fiel à empresa por meio de benefícios para ambas as partes.

Gronroos (2009), diz que um relacionamento não é apenas manifesto de compra do cliente, é uma ligação traçada entre eles pelo principal objetivo que é a comunicação, conseqüentemente, uma empresa deve criar processos de interação que facilitem um relacionamento, porém cabe o manifesto do cliente se o relacionamento foi desenvolvido ou não, através de sua determinação. Segundo Holley, Piercy e Nicoulaud (2011, p. 280-281):

A ênfase inicial será tornar o cliente potencial em um cliente efetivo. Para isso, o esforço do marketing concentra-se na captação. Todavia, assim que o comprador efetiva a transação, a ênfase desloca-se para a criação de uma relação duradoura, contínua. O foco do marketing de relacionamento é fazer com que os clientes subam a escada, descobrindo meios de intensificar o valor que ambas as partes obtêm do relacionamento.

O marketing de relacionamento foi desenvolvido a partir dos princípios do marketing tradicional, porém existem algumas dimensões que o difere das definições

históricas do marketing. Segundo Gordon (2002, p. 32) o marketing de relacionamento define-se por:

- Procurar criar novo valor para os clientes e compartilhar esse valor entre o produtor e o consumidor.
- Reconhecer o papel fundamental que os clientes individuais têm não apenas como compradores, mas na definição do valor que desejam. Anteriormente esperava-se que as empresas identificassem e fornecessem esse valor a partir daquilo que elas consideravam como um produto. Com o marketing de relacionamento, o cliente ajuda a empresa a fornecer o pacote de benefícios que ele valoriza. O valor é assim criado com os clientes e por eles.

Com o uso do marketing de relacionamentos as organizações conseguem entender os hábitos e costumes de seus clientes e com isso planejar suas ações buscando a satisfação dos mesmos, tornando-os cada vez mais fiéis aos seus produtos ou serviços como também um canal de divulgação da organização recomendando-a para outras pessoas.

### **2.3.1 Satisfação e fidelidade do cliente**

O que motiva um cliente a adquirir um determinado produto ou serviço é o desejo de satisfazer uma necessidade, e antes que a decisão seja tomada o cliente avalia diversos fatores que irão ajudar na sua decisão, pois, para que seja possível criar um relacionamento forte com um grupo, primeiro é necessário entender suas necessidades e desejos (KOTLER e KELLER, 2006). De acordo com Freitas (2001), a satisfação pode ser entendida da seguinte forma:

Satisfação é a resposta de preenchimento do consumidor. É o julgamento de que um aspecto de um produto ou serviço, ou o próprio produto ou serviço, oferece um nível prazeroso de preenchimento relacionado ao consumo, incluindo níveis de preenchimento baixos e altos. (FREITAS, 2001, p.105)

Na perspectiva de Kotler e Keller (2006, p. 139) “além de estar mais informado do que nunca, os clientes hoje possuem ferramentas para verificar os argumentos das empresas e buscar as melhores alternativas”. Para os autores com tanta concorrência a única maneira de satisfazer a necessidade dos clientes e

oferecer produtos ou serviços que proporcione maior valor. De acordo com Kotler (2000, p. 68) “Os clientes de hoje são mais difíceis de agradar, são mais inteligentes, mais conscientes em relação aos preços, mais exigentes, perdoam menos e são abordados por mais concorrentes com ofertas iguais ou melhores”. Sendo assim, sem oferecer um produto ou serviço que esteja dentro, ou até superando as expectativas dos clientes, tendo em vista que eles estão cada vez mais informados e exigentes, é impossível construir um relacionamento com eles.

A qualidade torna-se o segredo para a criação de valor e para a satisfação do cliente. (KOTLER; KELLER, 2006). Na perspectiva de Kotler e Keller (2006, p. 146) “Níveis mais elevados de qualidade de um produto ou serviço resultam em níveis mais elevados de satisfação do cliente”. Para os autores existe uma ligação entre a qualidade de determinado produto ou serviço e a satisfação do cliente. Kotler e Keller (2006, p. 145) afirmam que “a empresa fornece qualidade sempre que seu produto ou serviço atende às expectativas do cliente ou as excede”.

O marketing de relacionamento é um diferencial competitivo, trazendo as empresas que o adotam o conhecimento de seus clientes e suas necessidades. Na perspectiva de Gordon (2002, p. 112): “O marketing de relacionamento transforma ou tem potência de transformar tudo nos negócios, incluindo cultura, liderança, gerenciamento e cada uma das capacidades pessoas, processos, tecnologia, conhecimento e percepção, que tornam o marketing de relacionamento possível.” Entretanto, o marketing de relacionamento pode encontrar diversas barreiras para sua implementação. Gordon (2002, p. 113) demonstra alguns desafios para a empresa que adota o marketing de relacionamento, são eles:

- Persuadir os gerentes financeiros e não financeiros sobre os méritos do marketing de relacionamento e de todos os investimentos e ações associados. Isso pode ser particularmente desafiador em empresas nas quais os administradores estejam desconfiados dos méritos das funções do marketing.
- Planejar o marketing de relacionamento, incluindo a consciência de onde começar, para onde ir e como saber quando estiver concluído.
- Prever o estado final do marketing de relacionamento e os investimentos e ações necessários para alcançar esta condição.

- Identificar os clientes sobre os quais se concentrar e desenvolver o plano de transição a partir da base existente para aquela que é desejada. Este é um desafio particularmente assustador.

Conclui-se que, até que o marketing de relacionamento venha a demonstrar sinais de sua importância como uma vantagem, ele encontrará diversos obstáculos para a empresa adotar este conceito.

#### *2.3.1.1 Técnicas de fidelização*

Dentro do conceito de fidelização existem diversos artigos científicos, dissertações e teses que abordam a evolução e os diferentes pontos do conceito de fidelização. Segundo Caruana (2004, p. 258) “O conceito de fidelização evoluiu em largura e profundidade ao longo dos anos. A largura refletiu-se na multi - focagem que pode incluir fidelização às marcas, produtos, vendedores, lojas e serviços entre outras”.

A fidelização contribui para o crescimento das empresas na medida em que as pessoas se sentem encantadas com a sua marca, pois sempre comprarão seu produto ou serviço. Segundo Magalhães (2020), cativar os clientes para que eles possam se tornar aliados da empresa é mais simples do que se possa imaginar e que, para isso, existem técnicas de fidelização que devem ser aplicadas para esses clientes. De acordo com Cobra (2004, p.74), “uma das maneiras de compatibilizar as necessidades e desejos dos clientes é poder atendê-los com eficiência operacional e identificar o significado de valor dos serviços para cada tipo de cliente da empresa”.

Para Magalhães (2020), as técnicas que devem ser aplicadas, são muito simples, é como se fosse enaltecer o que já vinha ocorrendo, porém com um olhar mais analista. Técnicas como: A prestação de um bom atendimento, pois prestar um bom atendimento vai além de ser educado, gentil e simpático, um atendimento com alta precisão torna o processo da venda encantador, mostrar disponibilidade e empatia por estar querendo satisfazer as necessidades dos clientes os deixam admirados e satisfeitos. Com isso, a experiência de consumo é aprimorada e as chances de fidelização são mais altas. Para Reichheld (2000, p. 117), “A construção de uma base de clientes altamente fiéis, têm que, obrigatoriamente, integrar uma



estratégia de negócios da organização, não sendo possível viabilizá-la como um programa isolado, conduzido apenas por uma área”.

Ainda segundo Magalhães (2020), outra técnica que não pode deixar de ser aplicada, é a prática da reciprocidade. Ser recíproco envolve manter uma boa comunicação, dessa forma, se você chama o seu cliente pelo nome, atende às suas demandas com muita objetividade e clareza, usa corretamente as ferramentas de gestão, você cria uma relação de confiança e credibilidade. Praticar a reciprocidade interliga o relacionamento da empresa com o cliente, pois ali de forma simples e bastante relevante o cliente percebe o quanto é valorizado, que o intuito não é apenas o valor quântico que gera em torno de uma venda, e sim a valorização dos clientes, por estar satisfeito. Isso deve ser realizado com muita naturalidade, sem deixar transparecer que a equipe usa técnicas para fidelizar seus clientes.

#### 2.4 OS 4 P'S E O MARKETING DE RELACIONAMENTO

O marketing de relacionamento surgiu de uma necessidade de inovação nas relações entre empresa e consumidor, e essa inovação trouxe algumas mudanças em algumas perspectivas do marketing tradicional. Uma mudança foi o impacto do marketing de relacionamentos nos 4 P's.

Composto de marketing foi utilizado pela primeira vez por Jerome McCarthy em seu livro Basic Marketing (1960) ele resumiu esses elementos de marketing aos famosos e conhecidos 4Ps, os quais segundo Kotler e Keller (2006, p.17) “correspondem ao conjunto de ferramentas de marketing que as empresas usam para perseguir seus objetivos de marketing” tendo como um objetivo que é a satisfação do consumidor.

O composto de marketing representa a forma como os ambientes interno e externo da empresa interagem, podendo ser um grupo de variáveis que a empresa utiliza para produzir a resposta que deseja no mercado alvo. Para Kotler e Keller (2006), o composto de marketing é constituído por quatro elementos: produto, preço, praça e promoção.

### **2.4.1 Produto**

Um produto pode ser definido como um objeto de troca e ser oferecido num mercado, de acordo com Las Casas (2009) tanto para pessoas físicas, quanto para pessoa jurídica. O produto busca proporcionar o grau de satisfação a quem os consome ou adquire, ou seja, ele é um conjunto de benefícios que pode satisfazer um desejo ou uma necessidade do consumidor.

Mediante a esses pontos o marketing de relacionamento busca, diferente do método histórico do marketing, a interação entre empresa e clientes para que o produto seja o resultado desse processo de colaboração, por fim, satisfazendo às necessidades desse cliente. O uso do marketing de relacionamento terá como resultado produtos projetados, desenvolvidos, testados, orientados, fornecidos, instalados e aprimorados de forma cooperativa. (GORDON, 2002).

Um produto é o bem que é ofertado numa transação comercial e deve dispor de características essenciais às necessidades do consumidor. Para que os produtos possam ser mais atrativos, mais competitivos e encantar mais o cliente, muitos deles são ofertados com benefícios extras, como garantia, entrega gratuita, instalação gratuita, embalagens diferenciadas, etc. (GOMES, 2005, p.41).

### **2.4.2 Preço**

Preço é o volume de dinheiro cobrado por um produto e/ou serviço, ou seja, quanto ele vale para o consumidor. A visão de preço no marketing tradicional é garantir um retorno justo levando em consideração o investimento feito. Com o marketing de relacionamento o preço varia de acordo com o valor agregado a ele diante das preferências dos clientes. Conforme alguns aspectos específicos são agregados ao produto durante o processo de compra, o preço irá refletir cada uma dessas escolhas e o valor criado a partir delas (GORDON, 2002).

Segundo Cobra (2009) Os preços também são utilizados como estratégia infalível quando as vendas estão em declínio, sendo uma arma estratégica importante em relação a preço mais baixo ou preço mais alto do que a concorrência. Outra estratégia com relação ao preço, são os famosos descontos aplicados em períodos fora da temporada, os quais são chamados de descontos sazonais, onde a empresa faz a dedução no preço para os consumidores que adquirem mercadorias fora da estação, porém, é preciso que as empresas façam esses descontos com

cuidados para que não tenham lucros menores do que o planejado (KOTLER; ARMSTRONG, 2007).

### **2.4.3 Praça/Distribuição**

De acordo com Gordon (2002, p. 38) “O raciocínio atual de marketing se concentra na praça como um mecanismo para transferir um produto ou seu título de produtor para o consumidor”.

Em vez disso, ainda segundo Gordon (2002, p. 38), o marketing de relacionamento “considera a distribuição a partir da perspectiva do cliente que decide onde, como e quando comprar a combinação de produtos e serviços que compõem a oferta total do vendedor”. Para o autor, a distribuição é mais do que um canal, é um processo em que os clientes decidem onde e de quem eles vão adquirir o valor que desejam.

### **2.4.4 Promoção**

São as formas de comunicação que visam promover os produtos, serviços, benefícios, valores, marcas, bem como fortalecer o relacionamento em longo prazo com os clientes. As informações devem ser baseadas de acordo com as necessidades dos clientes e veículos de comunicação adequados.

Segundo Gordon (2002, p. 37) “O marketing tradicional enviava sinais de fumaça para que todos dentro de um segmento específico de mercado o vissem”. Ao invés disso, o marketing de relacionamento, permite que o cliente individual tenha a oportunidade de escolher a forma como ele deseja se comunicar com a empresa. Para Gomes (2005, p. 52):

A promoção possui três objetivos [...] informar aos clientes potenciais a existência dos produtos e serviços e de suas vantagens [...] informar aos clientes potenciais onde e como obter esses serviços [...] lembrar aos clientes a existência dos produtos e serviços oferecidos. Sem uma comunicação efetiva, os serviços oferecidos não alcançarão o público-alvo e os três objetivos acima não serão cumpridos. As diversas formas de comunicação de marketing são absolutamente cruciais na criação da consciência da marca e para estabelecer identidades de marcas positivas tornando os produtos e serviços ofertados desejáveis.

### **3 METODOLOGIA**

Esta pesquisa foi realizada na área do marketing, tendo como objeto de estudo uma avaliação realizada em uma loja de cosméticos, localizada na cidade de Mataraca-PB. O objetivo dessa pesquisa é apresentar pontos relacionados ao marketing de relacionamento, como estratégia para fidelizar seus clientes. Todas as informações que foram coletadas abrangem sua área interna e seus consumidores.

#### **3.1 TIPOLOGIA DA PESQUISA**

O presente estudo consiste em pesquisa aplicada, de caráter descritivo, que visa não só relacionar as variáveis de análise central, bem como apresentar subsídios de informação que possam servir de diretrizes para ações de transformação da realidade.

Segundo Silva & Menezes (2000, p.21), “a pesquisa descritiva visa descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Envolve o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados: questionário e observação sistemática. Assume, em geral, a forma de levantamento”. Para Gil (2012, p. 28), alguns tipos de pesquisas descritivas “[...] vão além da identificação da existência de relações entre as variáveis, pretendendo determinar a natureza dessa relação”.

A pesquisa empregada foi de natureza qualitativa, tendo como foco analisar os principais impactos da utilização de estratégias do marketing de relacionamento, para fidelização de clientes em empresas de pequeno porte.

Conforme Creswell (2010, p. 211), “[...] a pesquisa qualitativa é uma pesquisa interpretativa, com o investigador tipicamente envolvido em uma experiência sustentada e intensiva com os participantes”. Nesse sentido, os resultados foram apresentados a partir da coleta de informações de fontes secundárias e para o referencial teórico, foram utilizados livros, artigos e sites, que estão relacionados ao tema. Creswell (2010, p. 43) define a abordagem qualitativa como sendo “um meio para explorar e para entender o significado que os indivíduos ou os grupos atribuem a um problema social ou humano”. De acordo com Denzin e Lincoln (2000, p.1):

Apontam que a pesquisa qualitativa envolve uma abordagem interpretativa e naturalista de seu objeto de estudo. Isso significa que pesquisadores qualitativos estudam coisas em seu cenário natural, buscando compreender e interpretar o fenômeno em termos de quais os significados que as pessoas atribuem a ele.

### 3.2 TÉCNICAS DE COLETA DE MATERIAIS

A coleta de dados foi realizada por meio de uma entrevista semiestruturada, assim disponibilizando o desenvolvimento desta pesquisa. Para Queiroz (1988), a entrevista semiestruturada é uma técnica de coleta de dados que supõe uma conversação continuada entre informante e pesquisador e que deve ser dirigida por este de acordo com seus objetivos. Desse modo, da vida do informante só interessa aquilo que vem se inserir diretamente no domínio da pesquisa. A entrevista foi escolhida como a principal técnica utilizada neste estudo de caso único, por se tratar de um instrumento flexível para coleta dos dados. Segundo Farias Filho (2015, p. 115):

A escolha do instrumento de coleta de dados dependerá dos objetivos que se pretendem alcançar com a pesquisa, das questões de pesquisa previamente elaboradas, do perfil dos pesquisados, das características da pesquisa e do objeto a ser estudado e, por fim, do método e da técnica mais adequados para o uso do instrumento.

Assim, essa pesquisa adotou como método de investigação um estudo de caso único. Para Yin (2004), o estudo de caso se constitui em uma estratégia de pesquisa que busca examinar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto. Já para Guerrini (2002), o estudo de caso é utilizado quando o pesquisador tem a intenção de realizar uma análise profunda de uma organização.

Andrade (2009, p. 132) exemplifica ao afirmar que, “Se uma pesquisa vai fundamentar a coleta de dados nas entrevistas, torna-se necessário pesquisar o assunto, para depois elaborar o roteiro ou formulário [...]”. Ou seja, é necessário construir instrumentos adequados para cada pesquisa que se pretende realizar. Com essa indicação, a autora faz referência à escolha dos instrumentos de coleta de dados, que são próprios de cada tipo de pesquisa. A entrevista, então, é a abordagem preferencial quando a necessidade de informações for personalizada e

aprofundada, ou quando os respondentes não souberem ler ou falar outro idioma, por exemplo.

A avaliação qualitativa foi elaborada por uma entrevista semiestruturada, com a proprietária da loja de cosméticos situada na cidade de Mataraca-PB. A entrevista possuía dez questões que foram constituídas através de fundamentações teóricas, com intuito de observar e avaliar o relacionamento da empresa com seus clientes, e como se dava o processo de fidelização dos mesmos.

#### **4 RESULTADO E DISCUSSÃO**

A análise de dados é uma das etapas da construção do estudo. Conforme Gil (2012, p. 156), “[...] a análise tem como objetivo organizar e sumariar os dados de forma tal que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema proposto para investigação”. Na análise de dados, o pesquisador entra em contato profundo com os dados coletados, a fim de conseguir respostas às suas indagações. A partir disso, ele estabelece as relações necessárias entre as informações obtidas e as hipóteses formuladas previamente. Tais hipóteses são comprovadas ou não a partir da análise (MARCONI; LAKATOS, 2017).

A análise de resultado de uma pesquisa qualitativa inclui grande diversidade de elementos. Segundo Gibbs (2009), qualquer forma de comunicação entre as pessoas, escrita, auditiva, audiovisual, é passível de análises qualitativas. O importante é garantir que os dados sejam examinados, descritos e explicados da melhor maneira possível. Conforme Farias Filho e Arruda Filho (2015, p. 138):

A análise deve ser feita para atender aos objetivos da pesquisa, para comparar e confrontar dados e informações com as hipóteses e as questões de pesquisa, ou seja, para confirmar ou rejeitar a(s) hipótese(s) ou os pressupostos da pesquisa; para o pesquisador verificar se os resultados da pesquisa conseguiram responder às questões iniciais.

A formulação das perguntas elaboradas para o roteiro da entrevista, foram estruturadas com base em referencial teórico, assim as respostas obtidas pelo instrumento de pesquisa, foram também comparadas em fundamentações teóricas, tendo como objetivo um esclarecimento considerável para atender formidavelmente a análise proposta.

Foi realizada uma entrevista semiestruturada na empresa na área do marketing, com a proprietária, que abrange de modo geral todas as áreas segmentadas.

A entrevista deu-se início com a pergunta sobre qual a importância do relacionamento entre empresa e cliente, *a entrevistada respondeu que acerca do assunto indagado, o relacionamento é o principal fator para o crescimento da empresa, e que um bom relacionamento surge de um bom atendimento, o qual disponibiliza credibilidade aos clientes, deixando-os confortáveis para melhor conceder um feedback para loja, contribuindo assim para a expansão da empresa. Um bom relacionamento é aquele que consegue manter os clientes interligados à marca, que gera confiança e satisfação.*

Para Robinette, Scott e Brand (2002), o relacionamento entre empresa e cliente se assemelham aos relacionamentos pessoais, que ao longo do tempo mudam os estágios, tendo tendências a vínculos próximos correspondendo às interligações, e que para um processo de fidelização é necessário a conquista do cliente, mostrando para o mesmo a sua importância para um relacionamento duradouro. Acredita-se que o relacionamento é um fator de extrema relevância.

O marketing de relacionamento tem como objetivo principal criar laços duradouros entre a empresa e o cliente, focando na satisfação, no bom atendimento e contribuir para a realização dos mesmos. A entrevistada vê o marketing de relacionamento como um grande aliado para o sucesso da empresa, e que através dele o crescimento pode ser contínuo já que de alguma forma ele caracteriza os índices de satisfação dos clientes, e o pensamento do autor mediante a essas expectativas, teoricamente se difundem, ambos vêem e acreditam no bom relacionamento como a chave para o sucesso.

Posteriormente foi perguntado, quais os meios de comunicação que a empresa utiliza para se manter em contato com seus consumidores, *a proprietária respondeu que faz utilização de três canais específicos: ligação direta, Instagram e WhatsApp, que tenta da melhor forma manter-se comunicável com seus clientes, a ligação direta permite um contato próximo e mostra ao cliente que a empresa está sempre à disposição para atender suas necessidades, o Instagram é utilizado para propagar os produtos, compartilhando novos lançamentos e interagindo de forma*

*ampla, visualmente e intelectualmente, já no WhatsApp os clientes interagem de forma privada e também social, onde são membros do grupo da loja.*

Mesmo mediante a esses meios comunicativos a empresa tem por vez outro meio para atender os demais clientes que não fazem uso das mídias sociais, a venda em domicílio, que é muito utilizada para atender os clientes de terceira idade e os que se encontram com alguma limitação. A empresa busca visar atender de modo geral a demanda, tentando sempre se habituar à realidade do cliente e se preocupar em satisfazer suas necessidades e desejos.

Segundo Schultz e Barnes (2001), os canais de comunicação são essenciais para manter o contato com os clientes, já que existe grande escala de meios comunicativos. O autor ainda ressalta a importância de se utilizar meios que consigam atender a todos os clientes. Para escolher o tipo de mídia adequado, devem ser considerados três quesitos: se a mídia é usada pelo consumidor, que pode ser realizada por meio de pesquisas para saber qual tipo ele prefere, o tipo de produto anunciado e escolher bem a mensagem que será entregue aos receptores. O autor relata a importância da empresa em atender seus clientes com os melhores recursos de comunicação, deixando claro que é de grande responsabilidade demonstrar um compromisso com todos que aderem a marca. Mediante a esse ponto de vista, fica visível o quanto a proprietária da loja, se empenha para assumir as responsabilidades de sua demanda, pois em tese, ambos coincidem no mesmo pensamento. Para Torquato (2002), são visíveis e apreciáveis as diferentes técnicas entre os canais de comunicação. Ele classifica alguns como tempestivos, sendo estes os *e-mails* rápidos como, por exemplo, os boletins noticiosos; simultâneos como as conversas pessoais ou telefones e outros como lerdos e complexos, como jornais e revistas.

Na seguinte pergunta foi mencionado se a empresa busca perceber as necessidades de seus clientes e tende a atender essas necessidades, a *entrevistada respondeu que sempre busca da melhor forma atender as necessidades de seus clientes, procura ser ágil no processo do atendimento e ressalta o grande aumento de consumidores que a empresa obteve após esse compromisso de agilidade.*

Para Kotler e Keller (2006), a satisfação do comprador após a realização da compra depende do desempenho da oferta em relação às suas expectativas. De



modo geral, a satisfação é a sensação de prazer ou desapontamento resultante da comparação entre o desempenho (ou resultado percebido de um produto e as expectativas do comprador). Se o desempenho não alcançar as expectativas, o cliente ficará insatisfeito, se alcançá-las ele ficará satisfeito e se o desempenho for além das expectativas, o cliente ficará altamente satisfeito ou encantado.

O relacionamento com o cliente surge como uma ferramenta de busca e sustentação de fidelização, pois procura conhecê-los e ouvi-los, trazendo assim informações privilegiadas que possam ser transformadas em projetos, ações ou serviços. O cliente ajuda a fornecer o pacote de benefícios que ele valoriza. Nesse ponto pode ser visto uma concordância entre ambas as partes, o pensamento do autor referente a satisfação do cliente alcançada pelo atendimento de suas necessidades e a vivência da realidade enfrentada cotidianamente dentro de uma loja.

No momento em que foi perguntado quais eram as estratégias utilizadas para fidelizar seus clientes, *a entrevistada respondeu que são os preços baixos, eles acabam sendo um gatilho fundamental para atrair seus clientes, pois quando há a junção da qualidade do produto e o bom preço, desperta nos consumidores o desejo de se aliar a tal marca que está suprimindo suas vontades e desejos. A empresa também aposta nos lançamentos de novos produtos com grande frequência, as ligações diretas via celular e uso rotineiramente das mídias sociais, como também as entregas em domicílio.* Para a loja, investir nesses pontos é essencial para se ter bons resultados nas vendas e na satisfação de seus clientes.

Segundo Futrell (2003, p. 42), “A empresa não busca fazer uma simples venda ou transação, ela busca fazer isso de modo que realmente satisfaça a necessidade e resolva os problemas do cliente da melhor forma possível, criando um compromisso com ele”. Futrell (2003), enfatiza a importância das empresas mostrarem-se aliadas de seus clientes, doando-se nas suas expectativas favorecendo as suas buscas por produtos e serviços de qualidade, firmando assim em um compromisso que percorre a um bom tempo duradouro. Muitas empresas conquistam posições singulares no mercado pelos seus produtos e serviços, toda boa estratégia de marketing está relacionada a uma boa estratégia de posicionamento, pois é ela que vai ajudar a empresa a conquistar uma posição

sólida. É preciso usar todos os recursos e estratégias para criar sempre novas formas que sejam atrativas e que atendam às necessidades e desejos dos clientes.

Diante da atual realidade econômica e social, na qual existe uma infinidade de organizações que fabricam os mais diferentes produtos e oferecem uma vasta gama de serviços, constatou-se que para manter uma boa participação de mercado, garantir seu espaço frente aos concorrentes, conquistar e reter clientes é essencial exercer estratégias de fidelização de clientes. O autor defende a prática de boas estratégias para alcançar os objetivos pretendidos pela marca, a entrevistada faz usos de práticas estratégicas que favorecem tanto a empresa quanto o cliente. Ambos se assemelham tanto no modo de pensar, quanto no modo de agir, estabelecendo que, clientes fiéis não são apenas os que consomem produtos e serviços da marca com alta frequência, mas também aqueles que exercem um importante papel: o de defensores da marca. Quando têm uma relação estreita com uma marca de produtos ou serviços, divulgam a mesma para seus familiares e amigos. Essa propaganda boca a boca é de grande eficiência, pois os consumidores prezam muito a opinião daqueles que estão à sua volta e que formam seus grupos de referência.

No requisito diferencial da empresa, foi perguntado qual o diferencial empresarial que a empresa tem como foco no campo de fidelizar clientes de maneira estratégica, *a proprietária mencionou que o atendimento é o que mais prezam na empresa, ressaltando que o mesmo é considerado um cartão de visita, pois é ele que estabelece o primeiro contato do cliente com a empresa. A mesma ainda citou a grande variação de produtos como um diferencial da empresa também, pois dessa forma conseguem atender uma massa estimada muito relevante de clientes, com um bom atendimento ágil através de um bom estoque que possibilita a entrega dos produtos com grande ênfase na eficácia.*

Para Carpinetti (2010), o atendimento é sem sombra de dúvida o diferencial empresarial no campo de fidelizar clientes de maneira estratégica, pois só com excelência no assunto abordado que poderá acontecer um relacionamento duradouro. Dessa maneira, as empresas devem casar qualidade dentro de um processo de fidelização contínua, conhecendo cada cliente por conta de ser um ponto importantíssimo. Além disso, conhecer cada cliente e suas informações

precisas poderá ajudar as corporações na competitividade empresarial, favorecendo assim qualidade no atendimento.

Mediante o pensamento de Carpinetti (2010, p.13), “qualidade está associada à satisfação dos clientes quanto à adequação de produto ao uso”. Ou seja, qualidade é o grau com que o produto atende satisfatoriamente às necessidades do usuário durante o uso.” Um bom atendimento qualificado enriquece a marca da empresa, atrai admiradores que se tornam grande aliado a marca, estabelece vínculos que acarretam anos de fidelização, tudo isso referenciado por um bom atendimento, ou melhor atendimento qualificado. Para a entrevistada o atendimento é o ponto crucial do negócio, ele é a porta de entrada e permanência de um cliente, para o autor é sem sombra de dúvida o grande diferencial empresarial das organizações, deixando claro a concordância dos fatores relativos ao assunto abordado.

Quando foi perguntado sobre as dificuldades enfrentadas pela empresa, no processo de fidelização de clientes, *a entrevistada relacionou as dificuldades enfrentadas aos clientes considerados incompreensíveis e não tão afáveis. A mesma também explanou a dificuldade de atender toda demanda em períodos sazonais, pois, nem todos os clientes entendem essas impossibilidades decorrentes.*

Vavra (1993) diz que as organizações devem identificar os seus clientes, reconhecer, se comunicar com eles em relação à sua satisfação e se são respondidos de acordo com isso. A conquista gera um elo entre as pessoas, a empresa busca de todas as formas e estratégias a aderirem técnicas infalíveis para fidelizar seus consumidores. Porém, mediante a grande massa de clientes, as organizações devem estar atentos que, nem sempre será uma missão fácil conquistar clientes, ao invés de criar expectativas, deve-se desenvolver as técnicas na prática.

Com tudo, o processo de fidelização é considerado uma tática com conjuntos de princípios relacionados ao objetivo pretendido pela empresa. Mediante a esses princípios, é de grande relevância entender que nem sempre tudo saíra como o esperado, agradar a todos os clientes e esperar dos mesmos grande parceria. A proprietária vê grande dificuldade nesse processo de fidelização com clientes que não são parceiros da marca, para o autor as empresas devem sistematizar, pois o

processo exige estratégias, dinâmicas para trabalhar com todo tipo de classificação de consumidor.

Mediante a pergunta relativo se a empresa costuma interagir com seus clientes, para se ter um *feedback* sobre a satisfação do atendimento ou até mesmo dos produtos, a proprietária descreveu que sempre busca manter um relacionamento construtivo com seus clientes, costuma procurar saber se o produto era o que se esperava, se o atendimento superou as expectativas, se está precisando de algo à mais. No cotidiano sempre repassa mensagens e envia fotos dos produtos recém-lançados e produtos que estão com baixo custo, mantendo-os atualizados com as novidades.

Sobre isso explica Juran; Gryna apud Paladini, (2004, p.31), “É tipicamente uma ação evolutiva, porém constante, permanente e pode ser avaliada em termos de “melhoria contínua”, isto é, da análise de maior “proximidade” com o cliente.” A importância dessa proximidade estabelece pontos positivos, o cliente se sente motivado pela assistência empregada pela empresa, abordando em si um vínculo que promove uma interação melhor entre empresa e cliente. Mostrando de forma direta ou indireta ao consumidor sua importância para aquela organização, e, além disso, incentivando sua volta, pois se lembrarão do momento e da preocupação gerada pelos colaboradores em sua presença (KOTLER; KELLER, 2006).

O pós-venda auxilia a empresa em um crescimento contínuo, ou seja, em melhorias contínuas, pois o cliente é a fonte principal que descreve melhor a empresa, geralmente fazem abordagem dos pontos que lhe chamou mais atenção, tanto para o lado positivo como negativo, que são considerados os índices que determinam um norte a seguir. Para a proprietária o pós-venda é essencial, apesar que, nem sempre a empresa consegue atingir um bom nível de satisfação do cliente, sempre haverá clientes mais exigentes e insatisfeitos, porém, são esses que despertam na organização o que deve ser melhorado com mais precisão. O autor faz uma relevância bastante significativa, sobre manter-se atento às informações relacionadas após a venda dos produtos, pois, a satisfação é definida como uma avaliação pós-consumo de que uma alternativa escolhida pelo menos atende ou excede as expectativas, ou seja, que consegue pelo menos atingir ao mínimo esperado pelo consumidor. (ENGEL, BLACKWELL e MINIARD, 2000).

Referente a pergunta se a empresa possui (ou planeja criar) algum tipo de programa de relacionamento com seus clientes, *foi-se respondido pela entrevistada que até o momento a empresa não possui nenhum programa, mas que em breve pretende pensar sobre a possibilidade, já que tem como objetivo melhorar o relacionamento com seus clientes, através de bons canais que lhe permitam uma conectividade com os seus consumidores acompanhando os níveis de satisfação.*

Segundo Kotler e Armstrong (2007), a organização poderá agrupar seus clientes de acordo com variáveis como: cliente de maior valor e cliente de menor valor; além disso, poderá avaliar o índice de fidelidade, identificando se o cliente compra com grande frequência, mas gasta um menor valor ou se o cliente compra com pouca frequência, mas gasta um valor alto. Assim, será viável criar estratégias que tenham por objetivo aumentar o índice de fidelidade dos clientes que tenham um alto potencial de fidelização. Para que isso aconteça, deverá ser avaliado qual tipo de cliente tem maior valor para a organização: o que é frequente, mas gasta pouco ou o que é esporádico, mas que gasta muito. Um bom programa de acompanhamento dos índices, facilita a obtenção de informações de como a empresa se encontra mediante aos seus clientes.

Para o autor é de grande eficácia, as empresas adotarem meios que lhe proporcionem informações, são elas que geram o conhecimento mais realista sobre os consumidores, tendo em vista os métodos que estabeleçam melhorias aos pontos negativos pressupostos. Para a empresa entrevistada, o implemento de um programa é um dos focos que a organização tem, pois os programas facilitam a chegada das informações, já que no cotidiano é muito dissociável ter sempre informações subitâneas.

Conforme a pergunta sobre quais os benefícios que o marketing de relacionamento atribui para a empresa, como também para os seus consumidores, a *entrevistada enfatizou a pergunta respondendo que o marketing de relacionamento traz muitos benefícios, um deles sendo a proximidade da empresa com seus clientes, facilitando um contato mais direto, proporcionando uma fidelização duradoura, com isso obtendo boa lucratividade com as vendas. Para os clientes a proprietária verá a grande satisfação de obter um produto com alta qualidade, com um atendimento personalizado e com agilidade na entrega. Isso tudo somado a todo*

*o processo da venda, deixando-os encantados pelo bom atendimento, que é o cartão de cortesia da empresa.*

Barney e Hesterly (2007), classificam a vantagem competitiva como sendo a diferença do valor econômico obtido pela sua empresa, e o valor econômico obtido pelos seus concorrentes. Mediante a concorrência as empresas são capazes de enxergar o quanto tão preciso é o uso das estratégias do marketing de relacionamento. Ele atribui a empresa a obter clientes fiéis à marca. Já de acordo com Gordon (1999, p. 31), “o marketing de relacionamento é o processo de identificação e a criação de novos valores com clientes individuais e que compartilham os seus benefícios durante a parceria”.

Conforme Berry (1995), os benefícios que o marketing de relacionamento traz para os clientes podem ser destacados como uma obtenção contínua de serviços, que são pessoalmente importantes para suprirem suas necessidades; eles têm uma redução do risco de compra porque já conhecem o seu fornecedor; ofertas de um benefício social por receberem um serviço personalizado; maior bem-estar e qualidade de vida garantidos pela empresa por facilitar esse processo decisório na hora da compra, principalmente quando se trata de algum serviço ou produto mais complexo/específico, como por exemplo, aqueles que envolvam o ego do cliente ou tenha um risco financeiro maior. O autor evidencia os benefícios proporcionados aos clientes mediante ao marketing de relacionamento como um grande gatilho para o mundo dos negócios, visto que para a proprietária o uso dessa estratégia, lhe rendeu bons resultados, tanto para sua lucratividade como também para a satisfação de seus clientes.

Sobre os pontos em que a empresa visa melhorar dentro do marketing de relacionamento com seus clientes, *a entrevistada mencionou dois pontos que pretendem melhorar, assim possibilitando um atendimento ainda melhor, ela mencionou o ambiente da loja e o atendimento em períodos sazonais onde a demanda aumenta, como dois objetivos específicos para aperfeiçoar.*

Nesse sentido, Levitt (1991) destaca que a manutenção de relacionamento é uma questão de administração, e não só de marketing, porque transcende os limites de marketing. É preciso haver um só processo por trás do relacionamento. A administração de relacionamentos tem de ser institucionalizada e pensada em toda a organização sem, porém, deixar de ser humanizada. Não basta limitar toda

ineficiência da empresa ao marketing, pois, é preciso ressaltar que o mesmo exige um bom investimento como também uma boa prática, onde todos os envolvidos cooperem para um bom resultado proveniente do uso dessa estratégia.

A empresa que adota o marketing de relacionamento, conseqüentemente precisa entender que para tê-lo ativo na organização, deve-se haver um planejamento no processo de implementação do mesmo, assim garantindo uma melhor eficácia nos resultados que se espera dessa estratégia. A proprietária ressaltou os pontos os quais lhe falta aperfeiçoamento, com isso a mesma tem consciência que para atingir os objetivos precisos, será necessário atender os pontos de melhorias, os quais foram sinalizados pela própria estratégia aplicada no cotidiano através dos atendimentos. Segundo Gronroos (1995), o marketing de relacionamentos extrapola os limites da área de Marketing e envolve toda a empresa. A área de operações deve estar envolvida, uma vez que necessita captar, armazenar e disseminar informações dos clientes e desenvolver soluções de acordo com as necessidades manifestadas por eles.

Com base nos resultados obtidos através do instrumento de pesquisa, foi notável que a empresa adota muitos requisitos do marketing de relacionamento. A mesma promove um bom atendimento aos seus clientes, disponibiliza produtos de qualidades, custo e benefício que valem a pena o investimento, tenta ao máximo buscar o *feedback* de seus consumidores e assim, comprometendo uma responsabilidade de um relacionamento duradouro. Conclui-se que, mesmo que a percepção da empresa sobre um bom relacionamento com seus clientes e o atendimento das necessidades deles sejam boas, a empresa ainda precisa aderir novos métodos de melhorias, como um ambiente que possibilite um melhor atendimento e um bom programa de acompanhamento de seus clientes.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Conforme apresentado ao longo do artigo, pode-se reafirmar a importância do marketing de relacionamento para fidelização de clientes em empresas de pequeno porte, pois, com a grande concorrência no mercado, muitas empresas precisaram se reinventar. Com isso, houve um grande número de empresas que adotaram o uso de táticas do marketing como suporte para alavancar os negócios. A grande

disseminação do uso dessas estratégias do marketing como forma de reconstituição, não se deu apenas para as grandes organizações, os microempreendedores também começaram a implementar essa tática em suas empresas.

Diante disso, a pesquisa teve como objetivo geral o intuito de apresentar as ações e reflexos do marketing de relacionamento para a fidelização de clientes em uma empresa de pequeno porte, tendo como base de estudo “Uma Loja de Cosméticos”, localizada na cidade de Mataraca-PB. E, nota-se, que esse objetivo foi atendido, porque efetivamente o trabalho conseguiu por meio de dados informativos, que foi resultado do instrumento de pesquisa, mostrar de forma sucinta e explícita, a importância da adequação do marketing de relacionamento para abranger de forma geral a visão e os objetivos que a empresa tem como primórdios.

E como ênfase nesse processo de apresentação dos impactos decorrentes do marketing de relacionamento, foi avaliado o relacionamento da empresa com os clientes, onde então pôde-se concluir o quanto essencial é essa interligação da organização com seus consumidores, pois foi notado que o bom relacionamento é fruto de um bom atendimento, que o primeiro contato deve-se ocorrer da melhor maneira, gerando satisfação entre ambas as partes. Tendo como objetivo conquistar clientes, agregando valores significativos todas as vezes que esse cliente retornar para efetuar uma nova compra. Quando uma empresa adere o uso do marketing de relacionamento ela não apenas foca na sua lucratividade, em si, ela pretende que a boa lucratividade seja consequência da boa imagem e dos bons atos cometidos dentro da organização.

Também foi identificado as diferentes estratégias utilizadas para fidelizar clientes, as diversas táticas aplicadas nas empresas, tem grande poder de persuasão. As pessoas recorrem ao que lhe traz satisfação, ao que atende suas necessidades e principalmente ao que lhe facilite o acesso. São técnicas infalíveis que se tornam gatilhos fundamentais no processo da venda, começando pelo bom atendimento, já que esse é o cartão de cortesia, é onde tudo começa, as empresas nesse processo querem encantar o cliente, lhe atribuindo conforto, um atendimento personalizado, para que o cliente veja o quanto a organização o quer como parceiro, e essa estratégia é muito empregada nas corporações, em seguida as empresas fazem questão de manter o contato posterior a venda, o famoso pós venda, obtendo



informação sobre o produto, se o mesmo atendeu as expectativas, assim possibilitando um vínculo ainda maior.

E como fator essencial, foi observado os benefícios decorrentes do marketing de relacionamento. Pois, é de grande relevância que as empresas consigam alcançar esses benefícios oriundos do marketing de relacionamento, mas para se ter tamanha eficácia dessas estratégias é preciso que as organizações se planejem, pois o uso das táticas requer uma participação de todos os envolvidos na corporação, é preciso que a empresa adote uma cultura organizacional. Mediante a essas observações foi visto que os benefícios envolvem ambas as partes, a empresa ganha mais credibilidade, parceiros da marca, clientes fidelizados, aumento das vendas e boa lucratividade. E para os clientes, a satisfação do bom atendimento, das expectativas atendidas, dos melhores recursos disponibilizados, como tantas outras atribuições.

Conclui-se que o trabalho foi bem desenvolvido atendendo aos seus objetivos específicos e objetivo geral, o qual foi essencial para levantamento de dados que fossem precisamente respondidos, enfatizando a importância do marketing de relacionamento dentro das pequenas organizações. De acordo com o que foi apresentado a respeito da empresa estudada, nota-se uma necessidade de melhorias em dois pontos específicos, o ambiente organizacional e a falta de um programa de fidelização, que facilite o acompanhamento de seus clientes. Mediante a situação apresentada, tem-se como sugestões: implementação de programas de fidelização, como por exemplo plataformas virtuais, como também uma organização estrutural do ambiente para melhor atender seus consumidores. Um local aconchegante e que tenha um espaço estruturado, desperta aos clientes uma sensação de um bom acolhimento, são pequenos gatilhos que trazem bons resultados a empresa. O marketing de relacionamento tem como principal intuito, conquistar os consumidores com os melhores atributos, pois tem como fundamentação priorizar o que de fato é a peça indispensável para o sucesso organizacional: A satisfação de seus clientes.

## **REFERÊNCIAS**

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. 9 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BARNEY, J.B; HESTERLY, W.S. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva**: casos brasileiros. São Paulo: Pearson, 2007.

BERRY, L. **O marketing de relacionamento de serviços**: de juro crescentes às perspectivas emergentes. *Jornal da Academia de Ciências de Marketing*. v. 23, n. 4, p. 236-245, 1995.

CARPINETTI, Luiz Cesar Ribeiro. **Gestão de Qualidade**: Conceitos- São Paulo: Atlas, 2010.

CARUANA, Albert (2004). **The impact of switching costs on customer loyalty**: A study among corporate customers of mobile telephony. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, 12 (3), 256-268.

CARVALHO, Nino. **Como surgiu o Marketing? Quem o criou e quais as origens?**. Nino\_Carvalho, 2020. Disponível em: <https://ninocarvalho.com/blog/como-surgiu-e-quem-criou-o-marketing/>. Acesso em: 10 de janeiro de 2022.

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo**: dando asas ao espírito empreendedor: empreendedorismo e viabilidade de novas empresas: um guia eficiente para iniciar e tocar seu próprio negócio. 2º ed.rev. e atualizada São Paulo: Editora Saraiva, 2007. 281p.

CHURCHILL, Gilbert A.; Petter, J. Paul. **Marketing**: Criando valor para os clientes. São Paulo: Saraiva, 2000.

COBRA, Marcos. **Administração de Marketing no Brasil**. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

COBRA, Marcos. **Administração de Marketing**. São Paulo: Atlas, 2004.

CRESWELL, J. W. W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

DENZIN, N. K.; Lincoln, Y. S. (Eds.). **Handbook of qualitative research**. 2. ed. London: Sage, 2000.

ENGEL, J.F.; BLACKWELL, R.D.; MINIARD, P.W. **Comportamento do consumidor**. 8 ed. 2000.

FARIAS, Filho, M. C. **Planejamento da pesquisa científica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

FREITAS, Beatriz. **Marketing de Relacionamento**. In. ABEMED- Associação brasileira de Marketing direto: Marketing direto no varejo. São Paulo: Makron Books, 2001.

FUTRELL, C. M. **Vendas**: fundamentos e novas práticas de gestão. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

- GIBBS, G. **Análise de dados qualitativos**. Porto Alegre, Artmed; 2009.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- GOMES, I. M. **Manual como elaborar um plano de marketing**. Belo Horizonte: SEBRAE. MG, 2005.
- GORDON, I. **Marketing de relacionamento: estratégias, técnicas e tecnologia para conquistar clientes e mantê-los para sempre**. São Paulo: Futura: 1999.
- GORDON, Ian. **Marketing de relacionamento: Estratégias, técnicas e tecnologias para conquistar clientes e mantê-los para sempre**. 5 ed. São Paulo: Futura, 2002.
- GUERRINI, F. M. **Planejar e redigir textos científicos em engenharia da produção**. São Carlos: EESC-USP. Publicações, 2002.
- GRAHAM, Hooley; PIERCY, Nigel F; NICOLAUD, Brigitte. **Estratégia de marketing e posicionamento competitivo**. 4. Ed. São Paulo: Person Prentice Hall, 2011.
- GRÖNROOS, Christian. **Marketing: gerenciamento e serviços**. 3ªed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- GRONROOS, Christian. **Marketing: gerenciamento e serviços**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1995.
- KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing: A bíblia do marketing**. 12 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- KOTLER, P. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **A Administração de Marketing**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2019.
- LAS CASAS, A. L. **Marketing**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- LEVITT, Theodore. **Imaginação de marketing**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- MAGALHÃES, Leandro. **Quais são as melhores técnicas para fidelização de clientes?** Brasil Cloud Nuvem Corporativa, 2020. Disponível em: <https://blog.brasilcloud.com.br/afinal-quais-sao-as-melhores-tecnicas-de-fidelizacao-de-clientes>.> Acesso em: 27 de abril de 2022.
- MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

PALADINI, E. P. **Gestão da qualidade:** teoria e prática. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

QUEIROZ, M. I. P. **Relatos orais:** do "indizível" ao "dizível". In: VON SIMSON, O. M. (org. e intr.). Experimentos com histórias de vida (Itália-Brasil). São Paulo: Vértice, Editora Revista dos Tribunais, Enciclopédia Aberta de Ciências Sociais, v.5, 1988.

REICHHELD, Frederick F. **Gerência baseada na lealdade.** In. Atuação espetacular: a arte da excelência em serviços. Harvard Business Review Book. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

ROBINETTE, Scott e Brand, Claire com Lenz, Vicki, **Marketing Emocional**, São Paulo: Markon Books, 2002.

SCHULTZ, D. E; BARNES, B. E. **Campanhas estratégicas de comunicação de marca.** 1. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

SILVA, E. L. Menezes, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação.** Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000, 118p.

TORQUATO, G. **Tratado de comunicação organizacional e política.** 1. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

VAVRA, T. G. **Marketing de relacionamento:** after marketing. São Paulo: Atlas, 1993.

YIN, R. K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

ZACHO, Ricardo. **Marketing.** Mzclick, 2015. Disponível em: <<https://www.mzclick.com.br/marketing/>> Acesso em: 05 de dezembro de 2021.

## **A INCLUSÃO DA PESSOA COM DEFICIÊNCIA NO MERCADO DE TRABALHO: desafios e realidades**

Orientanda: Milena Coêlho Sorrentino (UNIESP)  
[20182028033@iesp.edu.br](mailto:20182028033@iesp.edu.br)

Orientadora: Prof. Dra. Ana Flávia Borba Coutinho (UNIESP)  
[anaflavia@iesp.edu.br](mailto:anaflavia@iesp.edu.br)

### **RESUMO**

O objetivo geral deste artigo é analisar os desafios da inclusão da pessoa com deficiência no mercado de trabalho. E como objetivos específicos: Traçar o perfil sociodemográfico dos participantes; Identificar o processo de inclusão da PCD no mercado de trabalho; Observar o papel da empresa na inclusão da PCD; Identificar a importância do trabalho para a PCD. Trata-se de uma pesquisa de campo, na qual participaram 07 indivíduos que aceitaram participar e responder o instrumento de coleta de dados que foi disponibilizado no Google Forms. Os resultados demonstram que há diversos desafios para a inclusão da PCD no mercado de trabalho, que vão desde a efetiva inclusão até a dificuldade de confiarem em si próprios. Além disso, foi possível identificar a importância da atividade laboral para os entrevistados, quando afirmaram que o trabalho os faz sentir bem, garante o sustento e é importante para as relações humanas. Além de ser sinônimo de dignidade, confiança, inclusão e respeito. Espera-se que os resultados despertem, no futuro administrador a importância de garantir e efetivar esta inclusão, tão presente no marco legal brasileiro, mas por vezes distante do olhar dos gestores e das empresas.

**Palavras-chaves:** Inclusão; Mercado de Trabalho; Pessoa com deficiência; Gestor inclusivo.

### **ABSTRACT**

The general objective of this article is to analyze the challenges of including people with disabilities in the labor market. And as specific objectives: To trace the sociodemographic profile of the participants; Identify the process of inclusion of PWD in the labor market; Observe the role of the company in the inclusion of PCD; Identify the importance of work for PCD. This is a field research, in which 07 individuals participated who agreed to participate and respond to the data collection instrument that was made available on Google Forms. The results demonstrate that there are several challenges for the inclusion of PWDs in the labor market, ranging from effective inclusion to the difficulty for them to trust themselves. In addition, it was possible to identify the importance of the work activity for the interviewees, when they said that work makes them feel good, guarantees their livelihood and is important for human relationships. In addition to being synonymous with dignity, trust, inclusion and respect. It is hoped that the results will awaken in the future administrator the importance of guaranteeing and implementing this inclusion, which is so present in the Brazilian legal framework, but sometimes distant from the eyes of managers and companies.

**Keywords:** Inclusion in the labor market. Disabled person. Inclusive manager.

## **1 INTRODUÇÃO**

Desde o surgimento da sociedade as pessoas que nasciam com deficiência eram consideradas "invisíveis". As pessoas que fogem de um padrão considerado 'normal' para uma sociedade são colocadas à parte. Com a evolução da humanidade surgiram leis e mudanças de atitudes, pois passou-se a falar e pensar na inclusão da pessoa com deficiência (PCD).

Foi a partir da consolidação dos estudos sobre a deficiência na década de 1960 (DINIZ, 2009) e do movimento de reivindicação de direitos, da luta contra a opressão e pelo protagonismo das pessoas com deficiência, que surgiu o modelo social da deficiência em contraposição ao modelo meramente biológico. O modelo social tem por foco as condições de interação entre a sociedade e as pessoas com limitações funcionais. As pessoas com deficiência possuem direitos, devem ter autonomia e independência para fazer suas escolhas, contando com apoios sociais.

O modelo social visa a transformação das condições sociais, mediante políticas públicas inclusivas. Segundo Sasaki (2003), no modelo social da deficiência cabe à sociedade eliminar todas as barreiras físicas, programáticas e atitudinais para que as pessoas possam ter acesso aos serviços, lugares, informações e bens necessários ao seu desenvolvimento pessoal, social, educacional e profissional. Com o olhar no modelo social percebe-se que a deficiência, o 'problema' não está na pessoa, mas sim no ambiente que não foi preparado para incluir todas as pessoas.

Nesse modelo, as políticas universais contemplam as especificidades do segmento das pessoas com deficiência (BERMAN-BIELER, 2005). As intervenções são realizadas na esfera atitudinal e na provisão de acessibilidade nas construções e espaços urbanos, nos transportes, nas diversas formas e sistemas de comunicação, de informação, assim como acesso à tecnologia assistiva.

Observa-se que a trajetória de luta pelos direitos das pessoas com deficiência tem um longo caminho. Neste percurso, destaca-se o final dos anos 1970, quando cresceu a consciência que resultaria no movimento político das PCD, que passou a evidenciar o contraste entre instituições tradicionais para atendimento e associações de pessoas com deficiência (LANNA JÚNIOR, 2010). Durante muito tempo as pessoas com deficiências conhecem a sua história, enquanto coletivo, e enquanto grupo. Mas, entende-se que todas as PCD merecem viver em uma sociedade que

respeite a diversidade de um ambiente corporativo e apoie a superação de desafios. A área de PCD é bem variada, existindo pessoas cegas, surdas, com deficiência física motora, intelectual e deficiência múltipla. Portanto, percebe-se que atualmente há uma importância sobre o tema de inclusão da PCD nas práticas de gestão atuais.

Lidar com as diferenças e com a inclusão de minorias dentro da organização são temáticas essenciais no cotidiano empresarial. Para tanto, a tendência tem sido a superação da antiga prática do assistencialismo e protecionismo das pessoas com algum tipo de impedimento e/ou em condição de opressão social. Segundo Bahia e Santos (2009) as empresas passam a buscar a inclusão, pensando em ambientes de trabalho mais receptivos a trabalhadores tradicionalmente discriminados, estigmatizados ou marginalizados. Assim, as empresas passam a contratar, manter e desenvolver PCD, reconhecendo suas potencialidades.

O trabalho é importante para o ser humano, pois o dignifica, e o torna parte desta sociedade. Mas, para conquistar uma vaga no mercado de trabalho é preciso estar bem preparado, desta forma, a qualificação profissional é fundamental para todos os trabalhadores. E percebe-se que para quem tem deficiência esta busca pelo emprego se torna ainda mais desafiadora.

A deficiência para algumas pessoas nunca foi uma dificuldade para ingressar no mercado de trabalho. Por outro lado, observa-se que a inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho ainda é permeada pelo preconceito. Na verdade, existem muitas dificuldades, como: a falta de oportunidade e a qualificação pessoal que podem fazer a diferença. Ainda assim, alguns institutos como a Fundação Centro Integrado de Apoio ao Portador de Deficiência (FUNAD) viabilizam soluções inovadoras e sustentáveis para o desenvolvimento do trabalho e do empreendedorismo, visando à inclusão social.

Um dos meios de garantir a inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho é o marco legal, portanto, a Lei 8.213 de 24 de julho de 1991 também conhecida como Lei de Cotas (BRASIL, 1991), estabelece reservas de vagas de emprego para pessoas com deficiência, debilitados ou para pessoas que sofreram acidentes de trabalho e beneficiários da previdência social reabilitado.

A Lei de Cotas é utilizada nas empresas que têm seu quadro de funcionários a partir de 100 empregados, sendo aplicada a cota de 2% a 5% a depender da quantidade de postos de trabalho que a empresa disponibiliza.

Há muito tempo a PCD não tinha direito na sociedade, mas diante da Lei de cotas começaram a surgir os benefícios de realizar a inclusão no mercado de trabalho tendo a gestão humanizada, o aumento da diversidade na empresa, e combatendo ao preconceito e a melhoria da acessibilidade.

Além da Lei de Cotas, destaca-se no marco legal sobre a PCD a Convenção sobre o direito das PCD adotada pela ONU, que é resultado da mobilização internacional das PCD. Esta Convenção foi incorporada à legislação brasileira como marco constitucional, segundo o Decreto 6.949/2009 (BRASIL, 2009) e, como tal, seus comandados determinam a mudança conceitual da deficiência e da terminologia para pessoas com deficiência.

Diante do exposto surge o seguinte problema de pesquisa: Como a pessoa com deficiência é incluída no mercado de trabalho?

A realização deste trabalho justifica-se por abordar uma temática fundamental no que diz respeito à inclusão de todas as pessoas na sociedade, especificamente no mercado de trabalho. Estudos como este são essenciais para destacar para alunos, professores e gestores, exemplos de boas práticas na inclusão de PCD no mercado de trabalho.

O objetivo geral deste artigo é analisar os desafios da inclusão da pessoa com deficiência no mercado de trabalho. E como objetivos específicos: Traçar o perfil sociodemográfico dos participantes; Identificar o processo de inclusão da PCD no mercado de trabalho; Observar o papel da empresa na inclusão da PCD; Identificar a importância do trabalho para a PCD.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 DEFINIÇÃO E QUANTITATIVO DE PESSOAS COM DEFICIÊNCIA NO BRASIL**

As PCD são um grupo da sociedade que sempre sofreu discriminação e exclusão, e com o passar do tempo percebe-se que a forma de nomear a PCD evoluiu, desde termos como inválidos, incapazes, até o momento atual onde se usa o termo PCD, visto que olha-se para o indivíduo como uma pessoa, e que ela tem uma característica que é a sua deficiência.



Esta definição foi formalizada no marco legal internacional, especificamente na Convenção sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência da ONU (Organização das Nações Unidas). Esta legislação é muito importante, e foi ratificada pelo Congresso Nacional por meio do Decreto Legislativo nº 186, de 9 de julho de 2008, em conformidade com o procedimento previsto no § 3º do art. 5º da Constituição da República Federativa do Brasil, em vigor para o Brasil, no plano jurídico externo, desde 31 de agosto de 2008, e promulgados pelo Decreto nº 6.949, de 25 de agosto de 2009, data de início de sua vigência no plano interno.

Esta convenção no seu artigo 1º define quem são as PCD:

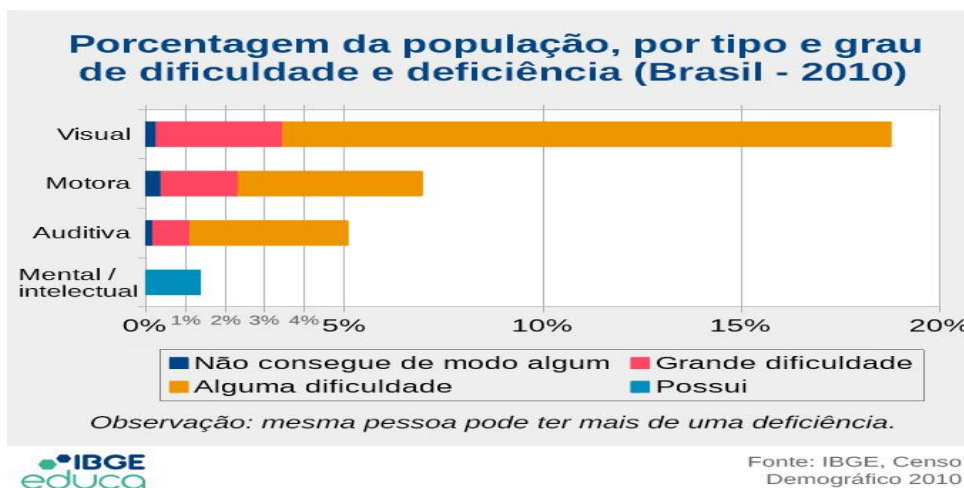
Considera-se pessoa com deficiência aquela que tem impedimento de longo prazo de natureza física, mental, intelectual ou sensorial, o qual, em interação com uma ou mais barreiras, pode obstruir sua participação plena e efetiva na sociedade em igualdade de condições com as demais pessoas.

Neste sentido, o conceito de PCD comunga com o ideal de inclusão que o mundo atual possui como ideal.

Segundo dados levantados em 2010 pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2010), pelo menos 45 milhões de pessoas têm algum tipo de deficiência. Este dado, que é uma referência nacional, apresenta o quantitativo de PCD no Brasil, um número que chega a quase 24% da população brasileira. A maioria vive em áreas urbanas 26,3%- 25.800 mulheres, 21,2% 19.805 homens, deficiência visual 18,6%. deficiência motora 7%, deficiência auditiva 5,1%, deficiência mental ou intelectual 1,4%

É importante destacar que espera-se que este número aumente significativamente no próximo Censo, já que neste total serão incluídas pessoas com microcefalia e pessoas autistas, que não estavam presentes no censo anterior.

Gráfico 1- População com deficiência no Brasil



Fonte: IBGE, 2010

Para dar visibilidade à luta e visibilidade das PCD foi necessário decretar o ano de 1981 como o ano internacional das pessoas com deficiência, segundo a ONU. Além disso, no dia 03 de dezembro é celebrado o Dia Internacional da Pessoa com Deficiência, instituído pela ONU em 1992. Essa data tem como objetivo a conscientização sobre os direitos da pessoa com deficiência.

## 2.2 A LEGISLAÇÃO BRASILEIRA PARA INCLUSÃO DA PCD NO TRABALHO: A LEI DE COTAS

Segundo Mendonça (2007), a legislação brasileira é considerada uma das mais avançadas no que diz respeito à inclusão das PCD, pois possui uma base constitucional e um conjunto de princípios legais que pretendem assegurar uma vida digna a essas pessoas. Porém, na prática ainda se encontra muito frágil, indicando ser imprescindível a manutenção das leis bem como a qualificação das ações referentes à profissionalização da população com deficiência para o mercado de trabalho, visando promover e garantir a sua participação.

Nos últimos anos ganharam posição de destaque, no cenário nacional, as medidas que visam à inclusão desses indivíduos no mercado formal e informal, decorrentes da política de cotas pela Lei 8.213/91, a qual surgiu como um facilitador para inserção de pessoas com deficiência no setor privado. Esta lei prevê que as empresas que possuem 100 ou mais

empregados são obrigadas a preencher de 2% a 5% dos seus cargos com beneficiários reabilitados ou com pessoas com deficiência (BRASIL, 2007).

A partir do momento que a empresa tenha no seu quadro mais de 100 funcionários e assim se enquadre na Lei de Cotas, ela estará suscetível a passar por uma fiscalização da superintendência regional do trabalho e emprego, sendo convidada a colocar PCD no seu quadro laboral.

As oportunidades de acesso ao trabalho das pessoas com deficiência ocorrem de forma lenta e começam a ser incentivadas por meio de fiscalização mais efetiva do Ministério Público do Trabalho (Decreto nº 3299/99), mediante punições às empresas que não vêm cumprindo com a lei (FERRONATTO et al., 2008). A fiscalização tornou o tema mais público e possibilitou maior conscientização da população quanto à necessidade de promoção da qualificação destas pessoas (MENDONÇA, 2007)

Ainda existe um conflito ideológico dentro das cotas, inclusão numéricas (aquela que a empresa coloca 5% independente da deficiência), existe também o desenvolvimento de inclusão qualitativo, onde a empresa vai observar todas as deficiências, fazendo o processo seletivo e beneficiando, fazendo que a deficiência seja uma característica e não em qualidade ou defeito profissional, nesse ponto a importância a Lei precisa ser cumprida com as responsabilidades diante das empresas principalmente na inclusão qualitativa.

Existe ainda uma grande dificuldade para as empresas contratar pessoas com deficiência auditiva, cadeirante. As empresas precisam ainda entender de uma forma diferenciada a questão de inclusão com deficiência. A inclusão numérica pode provocar uma inclusão inexistente, deixando fora do mercado grandes profissionais por conta de uma aceitação diferenciada severa: o paraplégico e tetraplégico, nesse ponto é preciso ter um trabalho de gestão dentro das empresas na área de gestão de pessoas e recursos humanos para que ela possa provocar uma mobilização interna de sua responsabilidade social, então essa responsabilidade vai gerar um comportamento dentro da empresa onde as diferenças humanas sejam aceitas naturalmente.

### 2.3 A INCLUSÃO EFETIVA E O PAPEL DA FUNAD

Dessa forma, quando se aborda a inclusão da pessoa com deficiência na empresa, deve-se considerar a diferença em sua simples inserção e uma real inclusão. Isto porque a inserção requer tão somente práticas simples de recrutamento e seleção. Enquanto a inclusão requer planejamento de um programa que perpassa todos os processos de gestão de pessoas, promovendo o alinhamento estratégico horizontal entre eles e vertical com os macro-objetivos organizacionais, fazendo-se necessário que a área de Recursos Humanos passe a capitanear o processo (CARDOSO; ARAÚJO, 2006), assessorada pela alta liderança e por outras áreas da empresa, em vez de ser a única responsável (SCHWARZ; HABER, 2009).

Neste sentido, percebe-se que a capacitação da PCD é fundamental, pois:

Intermediando o acesso das pessoas com deficiência ao mercado de trabalho, por ser raro encontrar quadros capacitados, várias organizações privadas e sem fins lucrativos têm atuado no processo de recrutamento e seleção e, às vezes, até mesmo no treinamento das pessoas com deficiência e na reposição desses funcionários por outros também com deficiência (GIL, 2002; TEODÓSIO et al., 2004; SHIMONO, 2008)

Na Funad é realizado o encaminhamento da PCD ao mercado de trabalho, pois a equipe entra em contato com a empresa consultando a vaga de acordo com o perfil do candidato. Caso este não seja capacitado, o governo do estado qualifica as pessoas com deficiência dando oportunidade e melhorando o perfil do candidato para poder inseri-lo no mercado de trabalho.

Como é importante para uma empresa contratar pessoas com deficiência para uma organização. Além de qualquer planejamento, as empresas devem preparar-se adequadamente o profissional buscando informações de qualidade e abrangentes para receber os profissionais com deficiência e, desse modo, conseguir resultados efetivos

### **3 METODOLOGIA**

Trata-se de uma pesquisa de campo, descritiva, qualitativa e quantitativa. No estudo de campo, segundo Severino (2014), o objeto foi abordado em seu próprio

meio ambiente. A pesquisa utilizou as abordagens quantitativa e qualitativa. Para Dalfovo, Lana e Silveira (2008), a pesquisa quantitativa utiliza a quantificação, tanto na coleta quanto no tratamento das informações, utiliza-se também de técnicas estatísticas, objetivando resultados que evitem possíveis distorções de análise e interpretação, possibilitando uma maior margem de segurança. Noutro prisma, a pesquisa qualitativa, por sua vez, descreve a complexidade de determinado problema, sendo necessário compreender e classificar os processos dinâmicos vividos nos grupos, contribuir no processo de mudança, possibilitando o entendimento das mais variadas particularidades dos indivíduos.

Para a coleta de dados foi utilizado um questionário sociodemográfico, composto por 11 questões subjetivas, aplicado um questionário sócio demográfico, para identificar o perfil dos participantes, além de perguntas sobre o objeto de estudo. O questionário foi feito no Google Forms e disponibilizado o link para que respondessem. (Apêndice 1).

Participaram do estudo 07 pessoas com deficiência que relataram sua caminhada em busca da inclusão no mercado de trabalho, externando suas dificuldades e desafios.

Tais dados qualitativos foram analisados com o programa estatístico SPSS, utilizando a estatística descritiva (média, desvio padrão, frequência) e a ferramenta Excel para a construção de gráficos. Os dados qualitativos coletados das entrevistas foram analisados com uma categorização das falas dos participantes, agrupando os discursos em comum e comentando junto a literatura.

Este estudo seguiu os preceitos éticos contidos na Resolução nº 466/12 e Resolução nº 510/16, sendo, portanto, submetido ao Comitê de Ética através da Plataforma Brasil, obtendo a aprovação de número CAEE 56204922.6.0000.5184.

#### **4 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

No total, participaram da pesquisa 07 pessoas que aceitaram responder o instrumento de coleta de dados que foi disponibilizado no Google Forms. Primeiramente foi explicado aos participantes o objetivo do estudo e foi pedido que assinassem o TCLE e assim pudessem responder aos questionamentos. O

instrumento de coleta de dados foi feito com 11 questões, entre questões referentes a dados sociodemográficos e perguntas sobre o estudo (Apêndice 1).

Em relação aos dados sociodemográficos, os dados estão representados no Quadro 1.

**Quadro 1:** Dados Sociodemográficos

Participante	Sexo	Idade	Estado Civil	Nível de estudo
P1	M	53	Casado	Médio
P2	M	43	Casado	Médio
P3	F	67	Casada	Superior
P4	F	48	Divorciado	Superior Incompleto
P5	F	42	Solteira	Pós Graduada
P6	F	32	Solteira	Médio
P7	F	17	Solteira	Médio

**Fonte:** autoria própria, 2022

Dos 7 respondentes, 71,4% são do sexo feminino e 28,6% do sexo masculino. Então a amostra é constituída em sua maioria por mulheres. A faixa etária variou entre 32 e 67 anos (Média= 48; Desvio padrão= 11,3). Portanto, observa-se que os participantes se encontram na fase da meia idade.

Em relação ao estado civil dos respondentes, 57,1% são casados; 28,3% são solteiros e 14,3% são divorciados. Assim, a amostra é composta na sua maioria por pessoas casadas.

Sobre o nível de estudo dos participantes, os dados demonstram que 57,1% concluiu o nível médio e 42,9% concluíram o nível superior (Gráfico 1). Estes dados refletem a dificuldade no ingresso no ensino superior de PCD, o que pode também

trazer consequências negativas para o ingresso no mercado de trabalho. Segundo Silva et al (2018, p, 1)

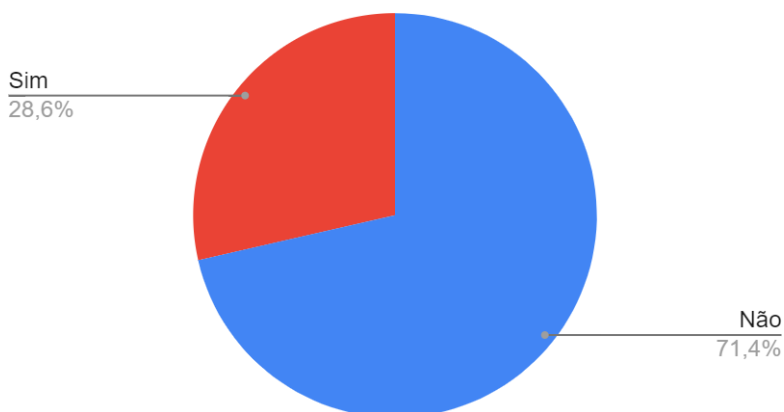
Há de se ter a preocupação em colocar pessoas sejam elas com qualquer deficiência, dentro das universidades, tendo-se em vista que o curso superior favorece a ascensão social e econômica, e isto também deve ser oportunidade para as PcD.

Portanto, observa-se que o primeiro passo para uma efetiva inclusão da PCD no mercado de trabalho seria a sua inserção no ensino superior, pois assim esta pessoa estaria mais preparada para os desafios no mundo do trabalho.

Ainda neste cenário de acesso aos estudos, na questão 5 foi perguntado se os participantes haviam feito um curso de especialização. As respostas demonstram que 71,4% fizeram uma especialização, enquanto 28,6% afirmaram que não possuem especialização.

**Gráfico 2:** Especialidade dos entrevistados.

### Curso de especialização



**Fonte:** Autoria Própria

No cenário da inclusão da PCD na escola, na faculdade, no trabalho e até na vida social observa-se que há uma infinidade de barreiras, sejam elas físicas ou atitudinais, como afirma Freitas (2017, p.94):

As barreiras atitudinais e de comunicação ainda persistem, levando o aluno com deficiência, muitas vezes, a estar sentado à classe do ensino superior, mas parecer invisível aos olhos dos que o cercam – seja por um

entendimento equivocado de que a pessoa com deficiência deve ser tratada como as demais e buscar a sua própria adaptação, seja por “medo” do que é desconhecido.

Na sexta pergunta, os participantes foram indagados sobre há quantos anos começaram a trabalhar. Os dados indicam que os participantes declararam que trabalham a mais de 17 anos, com o máximo de tempo sendo 30 anos. O que indica que são profissionais que estão há muito tempo inseridos no mercado de trabalho. O tempo de trabalho permite identificar que o perfil dos participantes é formado por pessoas com experiência laboral.

Na questão 7 foi perguntado se atualmente estão trabalhando. E em caso afirmativo, há quanto tempo trabalha nesta empresa. A maioria dos participantes estão trabalhando (71,4%) e estes que estão trabalhando estão na empresa atual em períodos que variam de 5 meses a 8 anos.

Na pergunta 8 foi indagado como foi sua inclusão no mercado de trabalho, de forma que fossem apontadas dificuldades e oportunidades. Apenas um participante declarou que não teve dificuldades. Os demais relatam desafios que vão desde a efetiva inclusão até a dificuldade neles confiarem em si próprios.

“ Minha inclusão no mercado de trabalho foi uma conquista desafiadora na minha vida, pois tive que me adaptar a novos ambientes de trabalho. ” (P2)

“ O início foi exigente, mas foi bom. (P4) ”

“ A dificuldade é a aceitação e acreditar que pode ser igual a todos. ” (P6)

“ Um pouco difícil, pois falta confiança e nossa capacidade, falta acessibilidade e inclusão. ” ( P7)

Para Sasaki (2006), seria necessário um processo envolvendo esforços mútuos, em que a sociedade precisaria se adaptar para incluir e, simultaneamente, as pessoas se prepararem para assumir seus papéis na sociedade. Stainback e Stainback (1999) chamam a atenção para a aceitação das diferenças e colocam que a inclusão não é uma ação ou conjunto de ações, mas uma atitude, uma convicção.



Ou seja, para haver a inclusão, é necessário um processo de igualdade de oportunidades e de direitos para todos.

Sobre esse aspecto, pode-se observar que o maior problema enfrentado pela PCD não é a ausência de leis, tampouco legislações aplicáveis aos casos concretos. A grande dificuldade, contudo, está exatamente na eficácia das normas existentes, ou seja, na obediência às leis e sua referida execução. Teoricamente, o Brasil dispõe de uma das mais avançadas legislações mundiais de proteção e apoio à PCD, mas ainda há grande lacuna na sua aplicabilidade, ainda arraigada de preconceitos e barreiras à sua integração no mercado de trabalho (NERI *et al*, 2003). E muitas vezes a barreira atitudinal é a mais difícil de quebrar e solucionar.

Neste sentido, realizar de fato a inclusão das PCD no mercado de trabalho ainda é um desafio, uma vez que ainda existem preconceitos em relação à sua capacidade contributiva e participativa no contexto competitivo presente atualmente na maior parte das empresas. Esse preconceito está relacionado ao desconhecimento acerca das reais possibilidades e limitações de a PCD ser inserida como agente ativo do processo de produção, pois, desde que lhe sejam dadas as oportunidades, ela pode desenvolver todo o seu potencial (CARVALHO-FREITAS, 2007; NERI *et al*, 2003).

Quando perguntados, na questão 9, se foram apoiados pelo setor de Recursos Humanos da empresa, todos responderam que sim.

[...] as empresas têm priorizado as modificações que visam à acessibilidade – realizadas mais rapidamente e que dão maior visibilidade, ao passo que a definição de políticas internas, o estabelecimento de procedimentos, o aumento da consciência dos gestores e as discussões mais amplas das formas de ver as possibilidades de trabalho das pessoas com deficiência têm sido postergados, sendo implementados sempre que surge uma necessidade, isto é, em caráter reativo (CARVALHO-FREITAS; MARQUES, 2010, p. 498).

A hipótese levantada por Carvalho-Freitas e Marques (2010b) é de que as pessoas tendem a acreditar que apenas a adequação do ambiente e dos instrumentos de trabalho assegure a inserção, tendo dúvidas quanto à necessidade de práticas de sensibilização e procedimentos de RH. Mas é importante observar que as modificações e sensibilizações são muito importantes, como afirma Carvalho-Freitas e Marques (2010) ao afirmar que modificações nas ações de sensibilização e

adaptações das condições de trabalho modificam a percepção de desempenho dessas pessoas no cotidiano, e vice-versa.

Na questão 11, foi perguntado se os colaboradores tiveram uma postura inclusiva, onde 85,7% responderam que sim, e 14,3% disseram que não. Com estes dados observa-se que a maioria teve uma experiência inclusiva, e uma pequena parte não. Assim, pode-se afirmar que embora existam as leis de cotas, e outras leis que versam sobre a inclusão da PCD, ainda perduram nas empresas barreiras atitudinais que dificultam uma verdadeira e plena inclusão.

De acordo com Ignarra *et al* (2009), até o ano de 2004 não ocorreu plenamente a inclusão de PCD mais graves que estavam segregadas, pois apenas as deficiências leves eram consideradas para fins de cota. Ao contratar, as empresas acabavam preferindo pessoas com menor grau de comprometimento. Foi por meio do Decreto nº 5.296 (BRASIL, 2004) que houve o restabelecimento das deficiências que entram para a cota, contemplando as deficiências mais severas. Embora a Lei de Cotas venha sendo o principal mecanismo de inserção trabalhista disponível (NERI *et al*, 2003), ela tem sido alvo de críticas de diversos autores, pois, se por um lado tem havido a inserção (mesmo não sendo nos patamares previstos pela Lei), por outro ela não garante a quebra de preconceitos e a consciência social. A Lei não viabiliza a integração e pode gerar situações de constrangimento e exploração (IGNARRA *et al*, 2009; RIBEIRO; RIBEIRO, 2008)

Nessa mesma questão, abordou qual a importância do trabalho para sua vida. As falas retratam a importância do trabalho na vida das pessoas:

“ Muito bom, me faz sentir útil. ” (P1);

“Tem grande importância, pois dele tiro meu sustento.” (P2);

“ É importante no amadurecimento das relações humanas e no desejo de um crescimento pessoal e profissional. ” (P4);

“ Trabalhar me faz bem, me faz saber que minhas limitações não me fazem inferior. ” (P6);

“ Trabalho é dignidade, confiança. inclusão e respeito. ” (P7);

Tanaka e Manzini (2005) procuraram investigar como os empregadores veem a deficiência e a inclusão da PCD no mercado de trabalho

Num país de estrutura econômica instável como o Brasil, com um quadro alarmante de desemprego, a competitividade para conseguir um espaço no mercado de trabalho é imensa. Além disso, a falta de informações sobre a deficiência, aliada à possível crença de que seu portador não irá corresponder ao ritmo imposto pela produtividade, pode acabar gerando antagonismos quanto à absorção dessa mão de obra pelas empresas (p. 274- 275).

Dubar (2005) atenta para o fato de que a socialização ocorre num processo dinâmico de interação do indivíduo com o seu meio, sendo que este influencia e é influenciado pelo contexto. Ou seja, a socialização não é algo estático, mas uma construção. Como ator principal desse processo, o indivíduo vai, ao longo de sua vida e de acordo com suas vivências profissionais, construindo, desconstruindo e reconstruindo sua socialização.

[...] constitui uma incorporação das maneiras de ser (de sentir, de pensar e de agir) de um grupo, de sua visão de mundo e de sua relação com o futuro, de suas posturas corporais e de suas crenças íntimas. Quer se trate de seu grupo de origem, no seio do qual transcorreu sua primeira infância e ao qual pertence „objetivamente “, quer se trate de outro grupo, no qual se quer integrar e ao qual se refere „subjetivamente “, o indivíduo se socializa interiorizando valores, normas e disposições que fazem dele um ser socialmente identificável (DUBAR, 2005, p. 97).

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Através deste estudo pretendeu-se dar visibilidade à inclusão da PCD no mercado de trabalho, abordando de forma particular a questão no olhar da própria pessoa com deficiência. Isto porque sabe-se que o trabalho complementa o indivíduo, faz com que ele tenha um papel social, que se sinta útil e tenha um retorno financeiro fruto do seu esforço. Estes valores são importantes para todas as pessoas, em especial para a PCD que sofre muito com o pensamento preconceituoso e não inclusivo da maioria das pessoas.

É fundamental que o assunto da inclusão seja abordado nos cursos de graduação, seja de que área for, e especialmente no curso de administração de empresa, pois o futuro administrador precisa olhar para o colaborador com equidade e empatia, entendendo a luta da pcd e sabendo promover e trabalhar com qualquer indivíduo, independente de suas características.

Para a execução da pesquisa foi utilizada a ferramenta de questionário como instrumento de coleta. Após a coleta e análise dos dados, observa-se que os

objetivos da pesquisa foram alcançados. O objetivo geral deste artigo foi o de analisar os desafios da inclusão da pessoa com deficiência no mercado de trabalho, e foi atingido, através dos objetivos específicos que foram propostos e cumpridos.

O primeiro objetivo específico consistiu em traçar o perfil sociodemográfico dos participantes. O objetivo foi atingido pois através do questionário sociodemográfico foi identificado o sexo dos participantes, estado civil, escolaridade, conforme os dados apresentados no tópico dos resultados desta pesquisa (Quadro 1).

O segundo objetivo específico consistiu em: Identificar as dificuldades no processo de inclusão da PCD no mercado de trabalho. Este objetivo foi atingido, pois observou-se que apenas um participante declarou que não teve dificuldades, enquanto os demais relataram que os desafios vão desde a efetiva inclusão até a dificuldade neles confiarem em si próprios.

O terceiro objetivo específico foi: observar o papel da empresa na inclusão da PCD. Este objetivo foi atingido, pois os participantes afirmaram que foram apoiados pelo setor de Recursos Humanos das empresas nas quais trabalham.

E o quarto e último objetivo foi: identificar a importância do trabalho para a PCD. Este objetivo foi atingido, pois os participantes afirmaram que o trabalho os faz sentir bem, garante o sustento e é importante para as relações humanas. Além de ser sinônimo de dignidade, confiança, inclusão e respeito.

Observa-se que o presente artigo possui limitações, já que os dados seriam mais enriquecedores se a pesquisa fosse realizada com um número maior de participantes, e também que fosse feita também com os gestores e colaboradores. Para poder entender o outro lado da questão, dando voz às empresas.

Como trabalho futuro pretende-se realizar a pesquisa com o setor empresarial, observando como é o papel efetivo das empresas na inclusão de PCD.

## **REFERÊNCIAS**

BAHIA, M. S., & SANTOS, E. M. Práticas empresariais para a inclusão profissional de pessoas com deficiência: um estudo de caso. In M. N. Carvalho-Freitas, & A. L.

Marques (Orgs.), **Trabalho e pessoas com deficiência: pesquisas, práticas, e instrumentos de diagnóstico** (pp. 142-160). Curitiba, PR: Juruá, 2009.

BERMAN-BIELER, Rosangela. **Desenvolvimento Inclusivo**: Uma abordagem universal da deficiência, Equipe Deficiência e Desenvolvimento Inclusivo da Região da América Latina e Caribe do Banco Mundial, 2005 Disponível em: [http://www.uefs.br/disciplinas/exa519/Des\\_Inclusivo\\_Paper\\_Port\\_Final.pdf](http://www.uefs.br/disciplinas/exa519/Des_Inclusivo_Paper_Port_Final.pdf) Acesso em: 26.01.2015.

BRASIL. **Decreto Nº 6.949** de 25 de agosto de 2009. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2007-2010/2009/Decreto/D6949.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2009/Decreto/D6949.htm)

BRASIL. **Decreto Nº 186** de 9 de julho de 20098 Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/congresso/dlg/dlg-186-2008.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/congresso/dlg/dlg-186-2008.htm)

CARDOSO, V.M.; ARAÚJO, J.N.G. **Dificultadores e facilitadores no processo de inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho**. In: Seminário Internacional Sociedade Inclusiva: propostas e ações: impasses e avanços, 4., 2006, Belo Horizonte. Anais... Minas Gerais: Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, 2006.

CARVALHO-FREITAS M. N. **A inserção de pessoas com deficiência em empresas brasileiras** - Um estudo sobre as relações entre concepções de deficiência, condições de trabalho e qualidade de vida no trabalho. Tese de doutorado, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, MG, Brasil, 2007.

CARVALHO-FREITAS, M. N; Marques, A. L. Inserção de pessoas com deficiência em organizações brasileiras: um estudo com empresas socialmente responsáveis. **Gestão Org.**, 8(3), 483-502, 2010.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; SILVA, Roberto da. **Metodologia Científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Hall, 2007.

DALFOVO, Michael Samir; LANA, Rogério Adilson; SILVEIRA, Amélia. Métodos quantitativos e qualitativos: um resgate teórico. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.2, n.4, p.01- 13, Sem II, 2008.

DINIZ, Debora; BARBOSA, Livia; SANTOS, Wederson Rufino dos. Deficiência, Direitos Humanos e Justiça. Sur, **Rev. int. direitos humanos**. vol.6, n.11, São Paulo, Dec.,2009.

DUBAR C. **A socialização**: construção das identidades sociais e profissionais. São Paulo: Martins Fontes, 2005.

FERRONATTO et al. Inclusão laboral da pessoa portadora de deficiência. **Rev. Digital** (Buenos Aires). v. 12, n. 117. Disponível em: <http://www.efdeportes.com>. Acesso em: 12 fev. 2008.

FREITAS, Simone Van Der Halen; FOSSATTI, Paulo; KORTMANN, Gilca Maria Lucena. Inclusão de pessoas com deficiência (PCD) na educação superior: um olhar a partir das políticas de inclusão. **Estudos contemporâneos em Ciências Jurídicas e Sociais**. Volume IV, 2017.

GIL, M. (Coord.). **O que as empresas podem fazer pela inclusão das pessoas com deficiência**. São Paulo: Instituto Ethos, 2002.

IGNARRA, C., Contri, T; Bathe, R. **Inclusão: conceitos, histórias e talentos das pessoas com deficiência**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2009.

LANNA JÚNIOR, Mário Cléber Martins (Comp.). **História do Movimento Político das Pessoas com Deficiência no Brasil**. - Brasília: Secretaria de Direitos Humanos. Secretaria Nacional de Promoção dos Direitos da Pessoa com Deficiência, 2010.

SASSAKI, Romeu K. **Inclusão: Construindo uma sociedade para todos**. 7. ed. Rio de Janeiro: WVA, 2006.

SCHWARZ, A. HABER J. **Cotas: como vencer os desafios da contratação de pessoas com deficiência**. São Paulo: I. Social, 2009.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do Trabalho Científico**. 23. ed. São Paulo: Cortez Editora, 2014.

SHIMONO, S.O. **Educação e trabalho: caminhos da inclusão na perspectiva da pessoa com deficiência**. 2008. Dissertação (Mestrado em Educação) - Faculdade de Educação da Universidade de São Paulo, São Paulo, São Paulo, Brasil, 2008

SILVA, Divinadabi Maria da et al. **Breve análise das pessoas com deficiência (PCD) quanto a possibilidade de ingresso no ensino superior**. In: Congresso Interdisciplinar-ISSN: 2595-7732. 2018.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do Trabalho Científico**. 23. ed. São Paulo: Cortez Editora, 2014.

STAINBACK, S., & STAINBACK, W. **Inclusão: um guia para educadores**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1999.

TANAKA, E. D. O., & MANZINI, E. J. O que os empregadores pensam sobre o trabalho da pessoa com deficiência? **Revista Brasileira de Educação Especial**, 11(2), 273- 294, 2005.

TEODÓSIO, A.S.S.; GONÇALVES, G.; SILVEIRA, C.M.; FROTA, J.G.; SANTOS, S.; ALVES, M.H.; SILVA, L.D. **A inclusão de pessoas com deficiência no trabalho: desafios para a gestão socialmente responsável**. In: Seminário Internacional Sociedade Inclusiva: ações inclusivas de sucesso, 3., 2004, Belo Horizonte. Anais... Minas Gerais: Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, 2004

**AS PRINCIPAIS ESTRATÉGIAS E DESAFIOS DO MICROEMPREENDEDOR NO  
E-COMMERCE: Estudo realizado em uma loja virtual de moda fitness na cidade  
de Mataraca-PB**

Raquel Soares Dantas (UNIESP)  
[20182028007@iesp.edu.br](mailto:20182028007@iesp.edu.br)  
Rodrigo Gonçalves Lucena (UNIESP)  
[Prof1103@iesp.edu.br](mailto:Prof1103@iesp.edu.br)

**RESUMO**

O presente artigo possui como tema central, o estudo sobre as principais estratégias e desafios do microempreendedor no *e-commerce*, objetivando compreender os principais fatores que influenciam a abertura do comércio eletrônico, e os desafios enfrentados pelo microempreendedor para se manter no mercado e conduzir um bom negócio. A metodologia trata-se de um estudo de caso único, mediante uma pesquisa descritiva, de natureza qualitativa. Os dados coletados são oriundos de uma entrevista semiestruturada, realizada com a empreendedora de uma loja virtual de moda *fitness* na cidade de Mataraca. A partir da coleta de dados, foi possível apresentar as estratégias de marketing digital utilizadas pela empreendedora, ressaltando a real importância de cada uma, e de que forma tem contribuído para o crescimento dos negócios, apresentando também as dificuldades enfrentadas. Os resultados obtidos coincidem de forma positiva, complementando com os pensamentos dos autores em questão. Evidenciou-se que, se faz necessário a utilização das mídias sociais como ferramenta de trabalho, onde as organizações que não prezam por estarem presentes na mídia, estão praticamente fora do mercado. Se faz necessário, instigar a divulgação do empreendimento por meio dos conteúdos de marketing digital, tornando-os vistos e memoráveis.

**Palavras chave:** *E-commerce*; Internet; Microempreendedor; Marketing Digital.

**ABSTRACT**

This article has as its central theme, the study of the main strategies and challenges of microentrepreneurs in *e-commerce*, aiming to understand the main factors that influence the opening of electronic commerce, and the challenges faced by microentrepreneurs to stay in the market and conduct a good deal. The methodology is a single case study, through a descriptive research, of a qualitative nature. The data collected come from a semi-structured interview, carried out with the entrepreneur of a fitness fashion store in the city of Mataraca. From the data collection, it was possible to present the digital marketing strategies used by the entrepreneur, highlighting the real importance of each one, and how it has contributed to the growth of the business, also presenting the difficulties faced. The results obtained coincide in a positive way, complementing the thoughts of the authors in question. It was evident that it is necessary to use social media as a work tool, where organizations that do not value being present in the media are practically out of the market. If necessary, instigate the dissemination of the enterprise through digital marketing contents, making them visible and memorable.

**Keywords:** *E-commerce*; Internet; Microentrepreneur; Digital marketing.

## **1 INTRODUÇÃO**

Com o crescimento da internet, o ambiente digital vem ganhando cada vez mais espaço para a venda e promoção dos mais diversos produtos e serviços, contribuindo de forma satisfatória para a organização. O despertar para esse novo canal de divulgação e comercialização, impulsionou empresas de vários tipos e portes a repensar suas estratégias de marketing e a forma de se relacionar com o cliente. O grande potencial oferecido pelo universo digital é amplo, com as mais diversas inovações tecnológicas e ferramentas gratuitas que contribuem na forma de fazer negócios.

De acordo com Claro (2013, p.14), “Comércio eletrônico, ou *e-commerce*, ou ainda comércio virtual (ou comércio *online*), é um tipo de transação comercial feita especialmente através de um equipamento eletrônico”. Seja por meio de computadores, *tablets*, *smartphones* ou celulares, as transações de compra e venda são realizadas utilizando plataformas digitais, tanto para a realização da compra, como também para a forma de pagamento.

Segundo o 43º Relatório Webshoppers publicado semestralmente pela Ebit (2021), em 2020 o faturamento do *e-commerce* brasileiro atingiu 87,4 bilhões de reais, um crescimento de 25% em relação a 2019, estimativa essa que tende a permanecer aumentando nos próximos anos. Juntamente, cresce de forma satisfatória o número de consumidores, só no ano de 2020 tivemos 79,7 milhões de consumidores, resultando no crescimento de 17,9 milhões em comparação com o ano de 2019.

A praticidade tornou-se uma das maiores vantagens do *e-commerce*, para Teixeira (2015, p.19), “O comércio eletrônico ou *e-commerce* representa parte do presente e do futuro do comércio”, ainda mais com a vasta expansão de interação entre consumidores e fornecedores via comércio móvel, ou *m-commerce*, ou seja, a realização de compras *online* via *tablets* ou celulares, tem reforçado essa interação e atraindo cada vez mais novos consumidores. Segundo a 43ª edição do relatório Webshoppers, os sites de busca e mídias sociais como *Facebook*, *Whatsapp* e *Instagram*, são os principais caminhos para as lojas, e a segmentação de roupas/calçados tem liderado essa busca.



Diante do que foi exposto, seria importante analisar: Quais as principais estratégias utilizadas pelo microempreendedor, e os desafios enfrentados em competir no comércio eletrônico?

O presente trabalho prioriza o estudo de uma loja virtual de suplementos e moda *fitness*, originada na cidade de Mataraca, voltada para o público feminino e Masculino. Para isso, a primeira parte deste trabalho apresenta uma revisão da literatura sobre marketing, marketing digital e comércio eletrônico, apresentando conceitos e as tecnologias que avançaram nos últimos anos. Em seguida são abordados os aspectos gerais do *e-commerce*, suas características, vantagens e principais desafios. A segunda parte, visa explicar de forma objetiva, as questões apresentadas a empresária por meio de uma entrevista semiestruturada, com o intuito de compreender e apresentar de forma concisa, as estratégias e desafios por ela enfrentados, especificando o intuito da empresária em abrir uma loja virtual e não física, comparando também a prática com a teoria em questão.

Este cenário impulsionou a realização da pesquisa, devido o grande avanço desse mercado que a cada ano, tende a crescer e trazer oportunidades de negócios para os empresários dos mais diversos portes, encorajando e incentivando o microempreendedor a iniciar o próprio negócio. Chiavenato (2012), afirma que o empreendedor ao assumir o próprio negócio, assume riscos e faz da inovação sua ferramenta estratégica, além de gerar emprego, contribui de forma direta para o crescimento econômico.

## 1.1 OBJETIVOS

### 1.1.1 Objetivo Geral

Compreender as principais estratégias de marketing digital adotadas pelo microempreendedor no *e-commerce*, e os desafios enfrentados para conduzir o negócio, tendo como base de estudo “uma loja virtual de moda *fitness*”, localizada na cidade de Mataraca-PB.

### 1.1.2 Objetivos Específicos

- ☐ Identificar os reais motivos que incentivaram a microempreendedora a apostar no comércio eletrônico.

- ☐ Especificar as principais estratégias de vendas utilizadas no âmbito virtual.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 A HISTÓRIA DO MARKETING**

O marketing originou-se por volta da década de 1950, deriva-se do termo inglês “*market*” que significa mercado, onde estuda os mecanismos que regem as relações de trocas como bens, serviços ou ideias, é uma atividade de comercialização que se baseia no conceito de troca. A troca é a base para o processo de comercialização, foi considerada a primeira forma de comércio, onde na antiguidade determinados grupos trocavam suas produções por outras.

Basicamente, a função do marketing é de lidar com os clientes, é de proporcionar ao público valor e satisfação do produto ou serviço que se oferta. É a entrega de satisfação em forma de benefício, cujos objetivos são: atrair cliente, prometendo-lhes valor superior, e manter os clientes atuais, proporcionando-lhes satisfação. (KOTLER E ARMSTRONG, 2003).

Marketing é um processo social e gerencial pelo qual o indivíduo e grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação, oferta e troca de produtos de valor com outros. Esta definição de marketing baseia-se nos seguintes conceitos centrais: necessidade, desejos e demandas; produtos (bens, serviços e idéias), valor, custo e satisfação; troca e transações; relacionamentos e redes; mercados; e empresas e consumidores potenciais. (KOTLER, 1998, p. 27).

De acordo com Kotler (1992, p. 29) “O marketing evoluiu de suas antigas origens de distribuição e vendas para uma filosofia abrangente de como relacionar dinamicamente qualquer organização ao seu mercado”. Para o autor o marketing evoluiu, onde antes era um processo focado apenas em vender e escoar o produto, para um processo onde existe a relação entre a organização e o seu mercado de atuação. Para Kotler e Keller (2006), o marketing abrange a identificação e a satisfação das necessidades humanas e sociais. É uma atividade que envolve a realização de trocas com o mercado, buscando satisfazer as necessidades e desejos dos consumidores (KOTLER, 1992).

### 2.1.1 As Definições de Marketing De Kotler

Em constante evolução, o consumidor é peça fundamental que direciona a organização para um negócio rentável, afinal, parte do consumidor o desejo e poder de compra, é o reflexo da evolução do mercado e do marketing. Considerado um dos “pais do Marketing” Philip Kotler, criou três definições de marketing: o Marketing 1.0, Marketing 2.0 e Marketing 3.0, como diz o autor:

Ao longo dos anos, o marketing evoluiu, passando por três fases, às quais chamamos de Marketing 1.0, 2.0 e 3.0. Muitos profissionais de marketing de hoje continuam praticando Marketing 1.0, alguns praticam o Marketing 2.0 e outros ainda estão entrando na terceira fase, o Marketing 3.0. (KOTLER, 2010, p. 3)

**Tabela 1** – A evolução do Marketing

	Marketing 1.0 Marketing centrado no produto	Marketing 2.0 Marketing voltado para o consumidor	Marketing 3.0 Marketing voltado para os valores
Objetivo	Vender produtos	Satisfazer e reter os consumidores	Fazer do mundo um lugar melhor
Forças propulsoras	Revolução Industrial	Tecnologia da informação	Nova onda de tecnologia
Como as empresas veem o mercado	Compradores de massa, com necessidades físicas	Consumidor inteligente, dotado de coração e mente	Ser humano pleno, com coração, mente e espírito
Conceito de marketing	Desenvolvimento de produto	Diferenciação	Valores
Diretrizes de marketing da empresa	Especificação do produto	Posicionamento do produto e da empresa	Missão, visão e valores da empresa
Proposição de valor	Funcional	Funcional e emocional	Funcional, emocional e espiritual
Interação com consumidores	Transação do tipo um-para-um	Relacionamento um-para-um	Colaboração um-para-muitos

**Fonte:** Adaptado de KOTLER (2010).

Logo é possível observar o progresso do marketing ao longo dos anos, voltado diretamente para o público consumidor. Com base nos dados apresentados na tabela 1, onde o marketing inicialmente ganhou força após a Revolução Industrial, com foco na produção em massa para a comercialização, em seguida surgiu o marketing voltado para o consumidor, onde a tecnologia da informação dominou, atraindo clientes mais exigentes, e por fim, o marketing voltado para os

valores dos consumidores, cujo objetivo é oferecer soluções para os problemas da sociedade.

#### *2.1.1.1 Marketing 1.0*

Desenvolvido no período da Revolução Industrial em meados dos anos 60 e 70, o marketing 1.0 denominada também como a “Era dos produtos” focava no produto, onde os consumidores se adaptavam aos produtos oferecidos pelas indústrias, onde se fabricava primeiro, depois criava o desejo pela compra.

A preocupação do marketing dessa fase, era tão somente a de “vender o produto”, independentemente de conhecer as reais necessidades e desejos do consumidor. Essa estratégia pode ser observada no modelo de Henry Ford, em que ele afirma que “o carro pode ser de qualquer cor, desde que seja preto”. De acordo com o autor:

Os produtos eram relativamente básicos, concebidos para servir ao mercado de massa. O objetivo era padronizar e ganhar em escala, a fim de reduzir ao máximo os custos de produção, para que essas mercadorias pudessem ter um preço mais baixo e ser adquiridas por um número maior de compradores. (KOTLER, 2010, p. 3)

#### *2.1.1.2 Marketing 2.0*

Na década de 90 surge o Marketing 2.0 denominado como o “período da informação”, onde o valor do produto era definido pelo cliente. Nesse período as empresas se empenhavam em conhecer o perfil dos seus clientes, para de tal forma, atender melhor às suas necessidades e desejos. Segundo Kotler (2010, p. 4), “Os consumidores estão em melhor situação porque suas necessidades e desejos estão sendo atendidos”.

Os consumidores de hoje são bem informados e podem facilmente comparar várias ofertas de produtos semelhantes. O valor do produto é definido pelo cliente. As preferências dos consumidores são muitíssimo variadas. O profissional de marketing precisa segmentar o mercado e desenvolver um produto superior para um mercado-alvo específico. (KOTLER, 2010, p. 4)

#### *2.1.1.3 Marketing 3.0*

Já a partir dos anos 2000, vivenciamos o “Marketing 3.0”, voltado para os valores. Segundo Kotler (2010, p. 4), “Em vez de tratar as pessoas simplesmente como consumidoras, os profissionais de marketing as tratam como seres humanos plenos: com mente, coração e espírito”. Pois além da empresa satisfazer o consumidor, é necessário satisfazer todos os seus anseios, tornando importante incorporar o termo emoção e não apenas a funcionalidade. Kotler (2010) relata que, os consumidores possuem necessidades que devem ser atendidas.

Nesse novo cenário de mercado, é possível identificar que as empresas dependem dos consumidores, e cabe às organizações se unirem aos clientes, fornecedores e parceiros, para melhor aproveitar as diversas oportunidades que o mercado oferece. Cabe às empresas buscar cada vez mais, estratégias benéficas para os seus clientes, satisfazendo os seus desejos, proporcionando experiências positivas na hora da compra.

Com o passar dos anos, o marketing foi se tornando parte fundamental para se obter o bom desempenho de uma organização. Embora muitos empreendedores não se atentem a buscar estratégias do marketing para alavancar o próprio negócio, já outros buscam se atualizar das novidades dessa ferramenta que a cada dia cresce.

## 2.2 MARKETING DIGITAL

Com a popularidade da internet no dia a dia das pessoas e organizações, a ferramenta do marketing cresceu e ganhou notoriedade no mundo virtual.

O marketing digital envolve a inclusão de plataformas e experiências dos consumidores por meio de canais digitais, estabelecendo um ciclo virtuoso entre o consumidor e determinada marca, estabelecendo um diálogo entre ambos. Limeira (2010, p. 10), define marketing digital ou e-marketing como sendo “o conjunto de ações de marketing intermediadas por canais eletrônicos, como a internet, em que o cliente controla a quantidade e o tipo de informação recebida”.

A versatilidade que as mídias sociais atingem o público consumidor é enorme. A internet tornou-se o principal meio de propagação de informação sobre produtos

ou serviços, e cada vez mais organizações estão aderindo a essa ferramenta digital. Segundo Torres (2009), diversas organizações estão aderindo às mais diversas ferramentas do marketing digital, para propagar o próprio negócio, oferecendo serviços e informações e identificando o público-alvo.

O que os consumidores estão buscando é simplesmente a flexibilidade na hora de adquirir um produto ou serviço, passou o tempo em que se via filas de clientes nas lojas em busca das melhores promoções, hoje em dia, a tecnologia permitiu essa possibilidade sem ao menos sair de casa. A conectividade alavancou a agilidade, onde informações são compartilhadas a todo momento, de forma instantânea, precisando estar apenas com um telefone na mão. “Tudo deve ser instantâneo e poupar tempo” (KOTLER, KARTAJAYA e SETIAWAN, 2017, p. 34).

Quando estão decidindo sobre uma compra em uma loja física, pesquisam preço e qualidade online. Sendo nativos digitais, podem tomar decisões de compra em qualquer lugar e a qualquer momento, envolvendo uma grande variedade de dispositivos (KOTLER, KARTAJAYA e SETIAWAN, 2017, p. 34).

O marketing digital possui diversas ferramentas de auxílio a sua divulgação. Torres (2009) destaca que o marketing digital pode ser constituído por sete ações estratégicas:

- Marketing de conteúdo: Focado na criação e distribuição de conteúdo relevante.
- Marketing nas mídias sociais: Permitindo a interação social e o compartilhamento de informações melhorando a percepção da marca.
- Marketing viral: Voltado para a criação de uma peça ou campanha, que resulte no alto grau de compartilhamento.
- E-mail marketing: É uma ferramenta do marketing digital de comunicação direta, realizada por meio de ferramentas de automação que realizam disparos de e-mails.
- Publicidade on-line: Ferramenta promovida por meio de anúncios na internet, influenciando a compra de produtos e contratação de serviços.
- Pesquisa on-line: Coleta dados exclusivos pela internet, com o intuito de compreender o comportamento do consumidor, trazendo à tona, estratégias de marca e produto.

- **Monitoramento:** É uma ação estratégica que permite que a empresa tenha um controle maior de suas campanhas de marketing, analisando o posicionamento dos usuários em relação à marca.

A presença das pessoas está cada vez maior na *web*, o que torna necessário o engajamento ainda maior das empresas no ambiente virtual, impulsionando crescimento em seus negócios. Turchi (2019, p.71), ressalta a importância do marketing nas plataformas digitais:

O crescimento do marketing nas plataformas digitais já não é mais uma tendência, pois já passou a fazer parte da estratégia da grande maioria das empresas. As motivações para ingressar no universo virtual são inúmeras. Em primeiro lugar, pela constatação de que mais da metade da população brasileira (cerca de 139 milhões atualmente) está presente na *web* e, em comparação com o restante do mundo, representa uma das nações de internautas que mais tempo se dedica a navegar na rede.

De acordo com Turchi (2019), as pessoas estão investindo tempo navegando na internet, é mediante este cenário que se visualiza a grande oportunidade de negócios, e é de extrema importância que as organizações busquem por estratégias e conteúdo de marketing na internet, ocasionando a maximização do engajamento de pessoas no ambiente virtual.

### 2.3 COMÉRCIO ELETRÔNICO

Considerado um marco no desenvolvimento social, a internet trouxe novas formas de comunicação, o que possibilitou a milhares de pessoas em todo o mundo a inclusão digital. Segundo Claro (2002, p. 33-34), “a internet, como rede mundial de computadores interconectados, é um privilégio da vida moderna para o homem moderno. É o maior acervo de informações abertas a qualquer pessoa que às acesse de qualquer parte do mundo”. A internet, originada da Guerra Fria para utilização, inicialmente, militar, foi “transferida para o mundo acadêmico que preparou plataformas para o uso comum, popularizando-as e as tornando palco para o surgimento de novas possibilidades de negócios e de lucratividade” (CLARO, 2013, p. 23).

Com o advento da internet e suas ferramentas, foi possível expandir a comercialização de produtos e serviços, contribuindo de maneira eficaz para o surgimento de uma nova modalidade de comércio, o *E-Commerce*. A palavra *e-commerce* é a abreviação em inglês de *eletronic commerce*, que significa comércio eletrônico em português, e é um modelo de comércio que utiliza como base plataformas digitais, onde a transação comercial é realizada através de equipamentos eletrônicos. De acordo com Albertin (2004), Comércio Eletrônico é a ação executada pela cadeia de valores dos meios de negócios num meio eletrônico, por meio das diversas ferramentas de tecnologia de comunicação e de informação, com o intuito de atender a determinadas metas de uma organização.

O comércio eletrônico é uma estratégia de compra e venda utilizada por organizações que buscam o bom êxito com vendas *online*, e por consumidores que buscam praticidade e economia na hora de adquirir um produto ou serviço. Segundo Nakamura (2001, p. 31), “Comércio eletrônico é toda atividade de compra e venda realizada com o auxílio de recursos eletrônicos”. Balarine (2002, p. 4) complementa, dizendo que “*E-commerce* são transações que ocorrem via internet, através da ligação entre compradores e vendedores”. Vissotto e Boniati (2013, p. 15) trazem a seguinte definição:

Comércio eletrônico é o processo de comprar, vender ou trocar produtos, serviços e informações através da rede mundial de computadores. Caracterizam-se pelo uso de meios digitais para a realização de transações comerciais on-line, com computadores, celulares, smartphones, tablets. Trata-se de um meio moderno de se realizar compras, vendas, serviços, troca de produtos e informações através da internet, o que possibilita a expansão do setor comercial.

Ao longo dos anos e com a evolução da internet, o comércio eletrônico foi evoluindo. Tendo início em 1995 nos Estados Unidos, com o surgimento da Amazon.com, o *e-commerce* só se desenvolveu no Brasil após cinco anos. Fatores como: comodidade, variedade de produtos, comparação de preços, contribuíram para que esse segmento crescesse cada vez mais (TOREZANI, 2008).

O comércio eletrônico revolucionou a forma de compra e venda, automatizando todo o processo, reduzindo custos com procedimentos de estocagem, mão de obra, ponto comercial entre outros, tornando-se a atividade econômica que mais cresce no mundo. Para Guerreiro (2006), o comércio eletrônico



é considerado uma revolução comercial, que aliada a inovação tecnológica, permite que empresas tenham maior flexibilidade e eficiência em suas operações ao comercializar produtos e/ou serviços pela internet.

Segundo Salvador (2013, p. 11), “existem vários tipos de comércio eletrônico, que visam sempre transações comerciais entre pessoas, empresas e órgãos governamentais”, são eles:

- B2B (*business-to-business*) - É uma relação de empresa com empresa, compra, vendas de mercadorias, insumos, serviços, etc. Não existe interação com cliente físico.
- B2C (*business-to-consumer*) - É relação de empresa e consumidor, sendo o mais comum. O fornecimento de produtos/serviços da empresa para o consumidor.
- B2G (*business-to-government*) - É a relação entre empresa e governo, sendo que a empresa fornece serviço/produtos para o governo, exemplos comuns são as licitações e compras de fornecedores.
- C2C (*consumer-to-consumer*) - É a relação de consumidor entre consumidor, ministrada entre sites de compras e vendas, de produtos novos e usados, muito utilizado no Brasil atualmente. Exemplo: Mercado livre, ebay e classificados.

### **2.3.1 O comércio eletrônico nos EUA**

O comércio eletrônico tem se tornado tendência em todo o mundo e conquistado o público, no mercado americano o varejo *online* movimentou US\$ 322,17 bilhões no ano de 2016, com um crescimento médio anual de pouco mais de 10% (SBVC, 2017).

Segundo uma pesquisa efetuada pela multinacional Adobe, por meio da ferramenta Digital Economy Index (DEI), entre os meses abril e junho de 2020, o *e-commerce* nos EUA já faturou US \$77 bilhões. O DEI levou em conta a análise de mais de 1 trilhão de visitas a sites e mais de 100 milhões de produtos, disponíveis em 80% dos principais varejistas *online* dos EUA. O relatório também mostrou que, só em junho, o gasto *online* dos norte-americanos foi de US\$ 73,2 bilhões, um aumento de 76% na comparação com números do mesmo mês de 2019.

No mercado Europeu o comércio eletrônico tornou-se bastante influente para o varejo, de acordo com um estudo da Forrester Research, os pontos de vendas físicos serão influenciados pelos pontos de vendas digitais. Dessa forma, o mercado

*online* se tornará fundamental para o sucesso do varejo, o que antes não se via necessário, tornou-se hoje algo essencial para o presente e futuro do comércio.

### **2.3.2 A evolução do comércio eletrônico no Brasil**

Muitas empresas surgiram com o avanço do *e-commerce*, a pioneira foi a livraria cultura em 1995. Nos anos seguintes diversos varejistas adentraram o comércio virtual, sendo eles: Saraiva, Ri Happy, Hering, Sunglass Hut, Dell, Polishop, Onofre, Marisa, Angeloni, Magazine Luiza, Netshoes, Fast Shop, Lojas Colombo e Rockstore abrem lojas *online* e iniciam a popularização do *e-commerce* brasileiro (SBVC, 2017).

A evolução do *e-commerce* no Brasil é constante, atingindo cerca de 53 bilhões em 2021, o maior patamar histórico de vendas, representando um crescimento de 31% com relação ao ano de 2020, os meses de janeiro a abril foram os que mais cresceram (EBIT, 2021).

Segundo a 44<sup>a</sup> edição do “Relatório Webshoppers” da empresa de pesquisas Ebit, em 2021, o número de pedidos chegou a 100,0 milhões, um crescimento de 7% com relação ao ano de 2020, já o *ticket* médio com um crescimento de 22% em relação ao ano de 2020. Dentre as categorias que mais se destacaram no primeiro semestre de 2021, estão os segmentos de departamento com 37% de faturamento e esportivo com 48%. A região sudeste é a mais importante para o faturamento do Brasil, contribuindo com cerca de 51% para o crescimento do *e-commerce* do país.

Segundo uma pesquisa realizada pela Huggy, plataforma de atendimento digital, a região sudeste é líder no uso dessa ferramenta, sendo que 50,5% de seus clientes são dos seus respectivos estados. Inclusive, dentro desse número o estado que mais usa é São Paulo (64,7%), principalmente devido a sua influência econômica, em seguida vem o Rio de Janeiro (19,4%), em terceiro fica Minas Gerais (12,8%), e por último, o Espírito Santo (3%). Diego Freire, CEO da Huggy explica: “Um dos motivos que levam essa região a ser uma das que mais utiliza o atendimento digital é o fato de ser o centro econômico do país, por isso, o investimento por parte das próprias empresas é maior, pois compreendem a alta demanda que possuem”.

### **3 METODOLOGIA**

#### **3.1 TIPOLOGIA DE PESQUISA**

O presente estudo realizou uma pesquisa descritiva, com a finalidade de relatar as estratégias e desafios vividos pela empresária durante os primeiros anos do funcionamento da loja. Vergara (1998, p. 45), define que “a pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno”. Desse modo, a pesquisa visa descrever a experiência e os reais motivos que a incentivaram a aderir ao comércio eletrônico.

Utilizou-se a metodologia de pesquisa bibliográfica, buscando em diversas fontes de informação, como teses artigos científicos, livros e periódicos da plataforma Ebit, que difundem informações essenciais sobre o comércio eletrônico no Brasil. Segundo Gil (2002, p.44), “a pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”. Desse modo, permite ao investigador, um estudo profundo dos âmbitos que norteiam a pesquisa.

A pesquisa caracteriza-se como sendo um estudo de caso único, tratando-se de um estudo em profundidade de uma realidade específica. Para Yin (2001, p. 62) “o caso único pode, então, ser utilizado para se determinar se as proposições de uma teoria são corretas ou se algum outro conjunto alternativo de explicações possa ser mais relevante”.

A abordagem a ser seguida é a qualitativa, buscando conhecer o plano de ação seguido pela mesma, permitindo uma visão ampla do cenário vivenciado. Marconi e Lakatos (2011, p. 269) descrevem que, “a metodologia qualitativa preocupa-se em analisar e interpretar aspectos mais profundos, descrevendo a complexidade do comportamento humano. Fornece análise mais detalhada sobre as investigações, hábitos, atitudes, tendências de comportamento, etc”.

#### **3.2 TÉCNICAS DE COLETA DE MATERIAIS**

Para coleta de dados foi realizada uma entrevista com o intuito de apresentar através das questões aplicadas, a visão da empreendedora sobre o mercado em

questão. Martins (2008), conceitua como uma técnica cujo objetivo é compreender o que os entrevistados concedem por meio das questões aplicadas pelo pesquisador. Dentre os diversos tipos de entrevista, foi aplicada a semiestruturada, segundo Marconi e Lakatos (2011), nesse tipo de entrevista, o entrevistador possui a liberdade para elaborar previamente as perguntas em questão, seguindo sempre o contexto do objeto em estudo.

#### **4 RESULTADO E DISCUSSÃO**

Os resultados foram descritos de forma concisa e objetiva, provenientes de uma entrevista semiestruturada com a empreendedora da loja virtual do segmento da moda *fitness* da cidade de Mataraca. Resultados estes, que foram comparados com o referencial teórico, resultando no melhor embasamento das informações obtidas por meio da entrevista. Segundo Matias (2012, p.93), “A análise deve ser feita para atender aos objetivos da pesquisa e para comparar e confrontar dados e provas com o objetivo de confirmar ou rejeitar a(s) hipótese(s) ou os pressupostos da pesquisa”.

Este capítulo é responsável por apresentar os dados, comentá-los e interpretá-los. De acordo com Marconi e Lakatos (2003, p. 231), a interpretação dos resultados da pesquisa, “corresponde à parte mais importante do relatório. É aqui que são transcritos os resultados, agora sob forma de evidências para a confirmação ou a refutação das hipóteses”.

Ao longo dos anos, o marketing evoluiu, passando por três fases: 1.0, 2.0 e 3.0. Conforme a abordagem do assunto junto a entrevistada, perguntou-se qual fase do marketing a loja praticava. Segundo dito pela empresária em entrevista, ela relata o seguinte: *“Na verdade, percebe-se que é a junção de dois, o marketing 2.0 e o 3.0, seja na parte digital, no momento esse tipo de entretenimento é o que as pessoas estão procurando, e ao mesmo tempo, atender as necessidades em si que aquelas pessoas possuem, no caso da moda fitness, seja o conforto e o bom material com um preço acessível”*.

Conforme citado por Kotler (2010), o marketing passou por uma constante evolução, às quais chamamos de marketing 1.0, 2.0 e 3.0. Muitos profissionais de marketing atualmente, continuam praticando em seus negócios, a três fases do

marketing, muitos identificando-se com o Marketing 1.0, alguns praticando o Marketing 2.0 e outros na terceira fase, o Marketing 3.0.

Mediante a resposta concedida pela empresária, é possível observar que o conceito do marketing 2.0 se faz presente nesse ambiente empresarial. Razões como a era da internet, segmentação de público, customização dos produtos, onde preocupa-se em torná-lo adaptável ao consumidor, mediante as suas exigências de mercado, onde existe um tipo de produto para cada tipo de público, são fatores que contribuem para o perfil da loja. Em decorrência, foi citado pela mesma o marketing 3.0, onde busca satisfazer os clientes não só apenas nos termos da qualidade do produto e preço, mas também, esquadrinhando os anseios e o termos emoção dos seus clientes.

Logo em seguida foi perguntado, dentre as funções do marketing estão o de proporcionar valor e satisfação do produto ou serviço que se oferta. De que forma a loja possibilita tais ações para os clientes? A empresária respondeu o seguinte: *“O marketing se tornou parte fundamental para qualquer ramo de lojas, e o marketing faz com que a gente entenda as reais necessidades dos clientes, e através do trabalho de marketing a gente cria valor no nosso produto, para chamar a atenção desses clientes que necessitam desse produto, e venham adquirir, a comprar. Como a nossa loja é um porte pequeno e atendemos basicamente a nossa cidade, utilizamos a espécie de “boca a boca digital” que acontece por meio das mídias sociais, quando os clientes repostam as peças compradas, onde os próprios clientes falam sobre a qualidade do produto, da marca, e relatam a satisfação em tê-lo adquirido, trazendo um feedback positivo, que de tal forma, incentivam outros clientes a comprarem em nossa loja”.*

De acordo com Kotler (2003), a função do marketing basicamente é a de proporcionar para o cliente, valor e satisfação daquilo que se oferta. Para Kotler (2003) os clientes estarão satisfeitos quando as suas expectativas forem atendidas, ou até mesmo superadas.

Através do contexto, é possível observar a relação de “valor e satisfação”. Como dito pela empresária e confirmado por Kotler (2003), é necessário conhecer o público-alvo, identificar as reais necessidades e anseios do público em questão, o alto nível de satisfação cria um vínculo emocional com a marca, fazendo com que os clientes permaneçam fiéis por mais tempo, onde compram com mais frequência,

sem muitas das vezes questionar o preço, mediante a grande satisfação, propagando de forma positiva a empresa e a sua marca.

Tratando-se ainda sobre a importância do marketing e o seu avanço, foi mencionado que o crescimento do marketing nas plataformas digitais, tornou-se parte fundamental e estratégica de várias empresas no âmbito virtual. Mediante ao contexto, perguntou-se à entrevistada, qual a importância do marketing digital para o seu empreendimento? Segundo a

entrevistada: *“É fundamental. A loja que não tiver um trabalho de marketing hoje, está basicamente fora do mercado, é algo que se faz necessário”*.

Para Turchi (2019), cresce a cada dia o número de pessoas presentes no ambiente *web*, são cerca de 139 milhões de brasileiros, é mediante este cenário que se nota a grande oportunidade de crescimento para os mais diversos tipos de negócios.

Percebe-se mediante as informações concedidas, que a cada dia se faz necessário o uso do marketing nas plataformas digitais. É de extrema importância que as organizações se empenhem em buscar cada vez mais, estratégias e conteúdos voltados ao marketing na internet, ocasionando um melhor desempenho de suas atividades empresariais. A cada dia cresce o número de internautas no ambiente virtual, e as empresas em seus mais diferentes segmentos, devem seguir esse crescimento que tem se tornado fundamental.

Dentre as diversas ferramentas do marketing digital, perguntou-se a entrevistada, quais a loja adotou para as divulgações dos produtos? A entrevistada explicou da seguinte forma: *“A loja trabalha com a junção do marketing nas mídias sociais e monitoramento. Realizamos a produção de conteúdo como textos, vídeos, anúncios personalizados, e postamos esses conteúdos diretamente nas mídias sociais, seja o instagram que é a rede principal mais utilizada pela loja, e através do whatsapp. No instagram interagimos diretamente com o público, realizando postagens das peças e solicitando a opinião do público sobre suas preferências, juntamente com mensagens pelo direct, onde tiramos todas as dúvidas. Com relação ao monitoramento das visitas ao perfil e visualizações dos stories, começamos a focar nisso há pouco tempo, devido também que tudo tem se tornado um aprendizado, é tudo novo, e estamos aprendendo aos poucos. Hoje a gente vê que é essencial pra quem tem o trabalho ou a loja virtual, é preciso acompanhar*

*esses itens, para conhecer o público-alvo e obter contato, dessa forma, deve-se realizar esse monitoramento”.*

A empresária também acrescentou que utiliza indiretamente o *facebook*, devido a interligação dele com o *instagram*, mas que basicamente as mídias sociais utilizadas pela empresa são o *instagram* e *whatsapp*. Ela conta que devido a popularidade do *instagram*, a plataforma tornou-se uma ferramenta atrativa para os negócios, tornando-se o local perfeito para trabalhar a notoriedade e realizar vendas. Observando o engajamento do *instagram*, a empresária aderiu ao meio virtual para divulgação, utilizando a plataforma como uma espécie de “vitrine virtual”. A empresária citou três ações estratégicas utilizadas pela loja, para divulgação dos produtos por meio do *instagram*:

*Feed* - Considerado uma espécie de “vitrine virtual”, nele a empresária apresenta ao público os produtos da loja, onde os mesmos ficam expostos após publicação.

*Stories* - Além do *feed*, a loja obtém um alcance maior com publicações efetuadas pelos *stories*, onde contém uma abordagem mais simples, realizando questionários, perguntas, brincadeiras entre outros, mantendo uma ligação maior com o consumidor.

*Live commerce* - É uma estratégia fantástica aderida pela loja, onde é possível tornar as vendas divertidas com brincadeiras e promoções relâmpagos, o público interage e tira possíveis dúvidas sobre um determinado produto “ao vivo”.

Dentre as diversas ferramentas a empresária utiliza o *canva*, uma famosa plataforma de design gráfico, para a criação de pôsteres e conteúdos visuais dos produtos da loja.

Conforme citado por Torres (2009) o marketing digital possui diversas ferramentas que auxiliam na divulgação dos produtos ou serviços. Ainda segundo o autor, destacam-se sete ações estratégicas: O marketing de conteúdo, marketing nas mídias sociais, marketing viral, e-mail marketing, publicidade *online*, pesquisa *online* e monitoramento.

Percebe-se que a adesão a tais ferramentas, tornou-se no mínimo essencial para a propagação de negócios nas mídias sociais. A empresária citou dentre as sete estratégias mencionadas por Torres (2009), duas estratégias as quais são utilizadas pela loja de moda *fitness*, estratégias essas que contribuem de maneira eficaz para o bom desempenho da loja.

Adentrando ao contexto sobre comércio eletrônico, foi mencionado no presente estudo, que o *e-commerce* representa parte do presente e do futuro do comércio. Mediante a essa afirmação, perguntou-se à empresária, quais foram os principais incentivos que contribuíram para a abertura de um *e-commerce* e não de uma loja física? Segundo a entrevistada: *“Basicamente em si foi a parte dos custos, porque o plano inicial do negócio seria começar com a loja física e depois migrar para o digital, ao analisar essa questão, vi que a parte dos custos estava muito alta, pois iria precisar de um ponto comercial, móveis e utensílios, e tudo isso naquele momento estava fora de questão, e visto que quem não estiver hoje presente nas mídias sociais, estará fora do mercado, então decidi iniciar o empreendimento pelo modo digital”*.

Segundo Teixeira (2015), com a vasta expansão de consumidores e fornecedores no ambiente virtual, o *e-commerce* tornou-se símbolo de praticidade. As compras realizadas por intermédio de celulares, *tablets* e computadores, têm tornado essa interação cada vez mais ampla e atrativa para os inúmeros empreendedores dos mais diversos segmentos.

Diante deste cenário, é possível vislumbrar um futuro cada vez mais amplo e vantajoso para esse segmento, favorecendo os mais diversos tipos de empreendedores a apostar nessa modalidade de comércio, onde apresenta praticidade e baixo custo comparado a uma loja física.

Fatores como a comodidade, variedade de produtos e comparação de preços, contribuíram para a evolução do comércio eletrônico no Brasil. Através do contexto, perguntou-se a entrevistada de que forma esses fatores contribuíram para o crescimento do negócio? A empresária respondeu que: *“a interação dos clientes que adquiriram os produtos tem contribuído bastante, percebemos nos comentários e muitos até relatam comodidade e satisfação de poder através de um aparelho celular, realizar uma compra e receber em casa o produto, e a comparação de preço também, como moramos numa região onde as cidades são bem próximas, o pessoal se comunica e vê os preços das outras cidades e compara com os nossos através do instagram, o que facilita a escolha da compra do produto, o que ajuda bastante no crescimento da loja, crescimento esse, que desejo expandir. Atualmente a loja atende a cidade de Mataraca e Mamanguape, o grande desafio da loja hoje, é*



*atender todo o vale do Mamanguape, estamos trabalhando para que se concretize o mais breve possível, pois de fato, será uma grande realização”.*

Segundo Torezani (2008), considera que o que motiva as pessoas dessa nova geração intelectual, é a conveniência da compra *online*, geralmente os preços são menores comparados às lojas físicas, e a comodidade no momento da realização da compra.

É possível observar conforme dito pela empresária e confirmado em seguida por Torezani (2008), que os fatores comodidade, variedade de produtos e comparação de preços, foram fatores que tornaram mais flexíveis e eficientes as ações do comércio eletrônico. Devido o pouco tempo disponível de grande parte da população, em decorrência dos mais diversos afazeres, esses fatores simplificam os processos de venda, permitindo que o consumidor analise pelo tempo que achar necessário, dentre as mais diversas opções, o produto que melhor lhe satisfaz.

Logo em seguida foi perguntado, entre os vários tipos de comércio eletrônico, qual mais se adequa às características do negócio? Respondendo a essa questão, a empresária informou: *“Comercializamos os nossos produtos, apenas para o consumidor final”*. Por se tratar de uma empresa de pequeno porte, a loja atende apenas aos consumidores finais, onde as transações comerciais estão interligadas exclusivamente para esse público.

Salvador (2013), cita os vários tipos de comércio eletrônico, são eles: (*business-to-business*) em sua tradução de empresa para empresa, (*business-to-consumer*) empresa para consumidor, (*business-to-government*) empresa para governo e (*consumer-to-consumer*) consumidor para consumidor. Todos com finalidades distintas buscando atender da melhor forma o público específico.

A loja atende conforme mencionado por Salvador (2013), o *business-to-consumer* ou melhor em sua tradução de empresa para consumidor. A loja vende diretamente para o consumidor final, pessoa física, considerado o público-alvo. Onde se obtém um relacionamento direto com o cliente, com vendas mais simples, com maior frequência de aquisições, onde-se preza pela satisfação dos produtos e um mercado mais abrangente.

O comércio eletrônico é toda atividade de compra e venda realizada com o auxílio de recursos eletrônicos. Mediante ao contexto, foi perguntado a empresária, qual foi a plataforma adquirida para a comercialização dos produtos e como funciona

o processo da venda, entrega e controle de estoque? Em resposta à pergunta, a empresária relatou: *“Adquiri a plataforma FAZ AGILIZAR, onde o sistema realiza todo o processo da venda, exceto pagamentos e a entrega dos produtos. Contratei o sistema pela quantia de R\$ 697,00, pagos 50% no ato da compra, e 50% na implantação do sistema. Disponibilizamos o link da plataforma de acesso pelo instagram, onde consta na bio do perfil da loja, na bio também disponibilizamos os números de contato, para assim também enviarmos os links pelo whatsapp. Ao clicar no link o cliente é direcionado para a loja virtual, onde será possível realizar a compra, depois de realizada, o cliente entra em contato com os vendedores para o processo de pagamento e entrega do produto. A partir do momento que o cliente adiciona o produto ao carrinho ele sai do estoque, e só retorna, caso o cliente desista da compra, caso não haja unidades disponíveis do produto para a venda, o sistema nomeia como esgotado. Os meios de pagamentos disponibilizados são: Pix, cartão e boleto bancário. Caso prefira, o cliente pode buscar a compra no endereço indicado, caso não, o produto pode ser entregue na residência do comprador obtendo o custo pelo frete, fica à critério do cliente. Em caso de devolução, o cliente tem até três dias para realizar a devolução do produto que foi comprado, e a devolução é realizada da mesma forma que ocorreu o recebimento, sem nenhum custo ao cliente, exceto em casos em que o cliente pertence a outra cidade, o custo do envio é efetuado pelo cliente”.*

Conforme citado por Nakamura (2001), a modalidade do comércio eletrônico, requer a utilização de recursos eletrônicos, como plataformas digitais para vendas, a utilização de determinados meios digitais, caracterizam essa modalidade de comércio, que se tornou tão atrativa e desejada por empresas e consumidores.

A aquisição de uma plataforma digital que possibilite a criação da loja virtual, sendo capaz de gerenciá-la, de incluir produtos, realizar o controle de estoques, além de outras funções que abrangem as plataformas digitais, deve ser realizada com o máximo de responsabilidade, pois se torna um investimento, que precisa atender às reais necessidades do negócio, sem causar futuros prejuízos ao empreendimento.

Visto que o *e-commerce* são transações que ocorrem via internet, através da ligação entre compradores e vendedores, perguntou-se a entrevistada, quais as principais dificuldades enfrentadas para a comercialização por meio do *e-commerce*.

Em resposta, a entrevistada respondeu: *"às vezes, alguns clientes demonstram uma pequena dificuldade para acessar o link da plataforma, devido que muitos ainda estão se adaptando às novidades tecnológicas. Mas basicamente, entre o processo de venda, compra e a entrega dos produtos, essa tem sido a única dificuldade"*.

A entrevistada ressaltou que possuía um certo receio, com relação a plataforma digital de vendas, mesmo consciente de que estava aderindo a uma plataforma simples e prática na sua visão, perguntas como: *"Será que o público irá apoiar essa novidade? será que vão utilizar a plataforma"*? Todas essas dúvidas vieram em sua mente, e com muito empenho, obtiveram *feedbacks* positivos. A plataforma foi muito bem aceita tanto por jovens e adultos, foi considerado um sucesso e uma grande novidade na cidade.

Conforme mencionado por Balarine (2002), a comercialização pela internet, é resultante da relação entre vendedores e compradores, uma espécie de vínculo que acaba se desenvolvendo entre as partes.

O receio se o "novo" será ou não aceito pela clientela, fazem parte do processo de crescimento da marca. Ter consciência das dificuldades e buscar por resoluções práticas, contribuem para o bom desempenho da loja, convencer-se de que se trata de uma "parceria", onde ambas as partes são beneficiadas.

Encerrando a entrevista, ressaltou-se junto a entrevistada, que a evolução do *e-commerce* é constante no Brasil. Mediante ao contexto, perguntou-se: Considerada a primeira empreendedora a aderir ao comércio eletrônico na cidade de Mataraca, você acredita que mais empreendedores possam aderir a essa modalidade de comércio? A empreendedora respondeu: *"Sim. Pois essa modalidade de comércio tem demonstrado ser algo inevitável, chegará o momento que mesmo que você não queira, terá que aderir. Acredito também que posso me tornar uma espécie de inspiração para muitos empreendedores, encorajando-os a se atualizarem no mercado, e apesar do ambiente competitivo, acredito que existe espaço para todos no mercado dos negócios, e que todos ganharão com isso, chegou o momento que se faz necessário se adaptar, passamos por uma pandemia, e vimos a real necessidade de se enquadrar nas novas circunstâncias, se faz necessário expandir as ideias e estar preparado para um mercado que vive numa constante evolução"*.

A empresária também ressaltou que antes de abrir a loja, pesquisou muito sobre o funcionamento do *e-commerce*, e foi descobrindo que essa modalidade de comércio é muito mais ampla do que se imagina. Muitas empresas com lojas físicas aderiram a plataformas digitais, contribuindo de forma direta para resultados satisfatórios.

Segundo a 44ª edição do Relatório Webshoppers, considerado o relatório de maior credibilidade sobre o *e-commerce* brasileiro, foi possível observar o crescimento do comércio eletrônico em diversas regiões do Brasil, observando também o comportamento do consumidor, onde tem se tornado cada vez mais preferível, efetuar compras pelos meios digitais.

Conforme citado pela empreendedora, o *e-commerce* tem demonstrado ser algo inevitável, muitas empresas por mais que possuam uma loja física, possuem também um *e-commerce*, porque acreditam que as estratégias realizadas no ambiente digital, agregam valor e trazem um excelente fluxo nas receitas. Conforme mencionado no relatório Webshoppers, os sites de busca, e as mídias sociais, são os caminhos para as lojas, onde tudo está interligado. Foi mencionado também pela empresária que, nos últimos 02 anos, o mundo se viu na obrigação de se adaptar, por conta da pandemia ocasionada pelo Coronavírus, empresas foram obrigadas a fechar suas portas, a demitir em massa os seus funcionários, a população se resguardou em suas próprias moradias, com o intuito de evitar que a doença se propagasse, foi a época em que empreendedores começaram a surgir, não só pelo investimento, mas também pela necessidade. Ressaltando a frase da entrevistada: “Chegará o momento que mesmo que você não queira, terá que aderir”, e esse momento chegou, é agora.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O presente trabalho buscou compreender, as principais estratégias utilizadas pelo microempreendedor no *e-commerce*, expondo também, os reais desafios enfrentados para conduzir o negócio e torná-lo rentável. Vale acrescentar como trabalhos futuros, investigar como o marketing 4.0 influencia na construção desse empreendimento e do consumo.

Com base nos resultados obtidos, constatou-se que as estratégias de marketing, foram caracterizadas como sendo fundamentais para gerir um negócio. A

importância da prática dessas estratégias no ambiente de negócios, foram vistas como sendo essenciais, mediante a função do marketing, que é o de proporcionar valor e satisfação do produto ou serviço que se oferta. Foi visto que a loja de moda *fitness*, preocupa-se com a sua marca, agregando valor aos produtos, buscando compreender as necessidades dos clientes, para de forma satisfatória atender tais exigências.

A interação do público nas mídias sociais, impulsionou a adesão às estratégias de marketing digitais pelos microempreendedores. As ações de marketing vêm crescendo a cada dia, tornando-se peças fundamentais para o sucesso de qualquer negócio, e assim como muitos, a empresária aderiu a tais ações, fazendo-se presente nas mídias sociais, utilizando principalmente o *instagram* como ferramenta principal para alavancar os negócios. Mediante ao cenário atual, onde o acesso à informação tem se tornado amplo por meio da internet, onde empresas lidam com consumidores cada vez mais inteligentes, exigentes e que buscam pela diferenciação, fatores como esses, despertam em muitas organizações o interesse de estudarem o público-alvo para melhor atendê-los, gerando satisfação para ambas as partes.

Foi visto também no decorrer da pesquisa, que o *e-commerce* foi considerado a modalidade de comércio mais atrativa e estratégica para o momento. De acordo com o que foi apresentado, o fator primordial para a escolha dessa modalidade, foram os “custos”. É importante ressaltar que a abertura de um *e-commerce*, não exige tanto quanto de uma loja física, fatores como aluguel, decoração do ambiente, fazem parte da abertura de um negócio, e pensando na diminuição dos custos, a empreendedora adotou essa categoria de comércio. O *e-commerce* tornou-se um aliado para o empreendedor, possibilitando a expansão dos negócios com recursos financeiros menores, onde a necessidade de uma grande infraestrutura já não se faz necessária.

A loja aderiu às estratégias de monitoramento e de mídias sociais, melhorando seu desempenho. Destacando-se que as mídias sociais tornaram-se essenciais para a divulgação dos produtos e da marca, promovendo a interação da loja com o público. Todos esses fatores contribuíram, e continuam contribuindo para o crescimento da marca, levando em conta os desafios enfrentados para a construção de um negócio. Foi apresentado pela empresária o grande desejo de

expandir os negócios por todo o vale do Mamanguape, diante desse desafio, seria interessante pensar em possíveis parcerias com transportadoras da região, como forma de alcançar ainda mais clientes, expandindo ainda mais os negócios. A empresária também expôs que alguns clientes demonstram uma pequena dificuldade para acessar o link da plataforma, como forma de melhoria para essa questão, seria interessante a criação de tutoriais, ensinando passo a passo, desde o acesso até a finalização do pedido pela plataforma. Muitas organizações estão aderindo a essa modalidade de comércio, e percebe-se que o futuro do comércio está voltado para as novas tecnologias, bastando apenas que as organizações acompanhem e não temam ao “novo” que se modifica constantemente.

## **REFERÊNCIAS**

ABEINFO - Associação de empresas e profissionais da informação. **Sudeste é a região que mais utiliza atendimento digital**. Disponível em: <https://abeinfobrasil.com.br/sudeste-e-a-regiao-que-mais-utiliza-atendimento-digital/>. Acesso em: 25 de nov. de 2021.

ALBERTIN, Alberto Luiz. **Comércio Eletrônico**: modelos, aspectos e contribuições de sua aplicação. São Paulo: Atlas, 2004.

BALARINE, O.F.O. **Tecnologia da informação como vantagem competitiva**. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/raeel/a/MbDTtvr8BnJ8H4zQDvwrnVR/?t>. Acesso em: 21 de nov. de 2021.

CECCON, Mariana. **E-commerce nos EUA**. Disponível em: <https://www.gazetadopovo.com.br/gazz-conecta/e-commerce-nos-eua-fatura-us-77-bi-a-mais-do-que-a-meta-brasil-segue-tendencia/>. Acesso em: 23 de nov. de 2021.

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo - Dando Asas ao Espírito Empreendedor**. 4. Ed. Barueri: Manole, 2012.

CLARO, Alberto. **Comércio eletrônico**. 1ª edição. São Paulo: Know How, 2013.

CLARO, J. A. C. DOS S. **Teleconsumo e Comunicação Global das Pequenas Empresas da Baixada Santista na Internet, 2002**. Tese (Doutorado em Comunicação Social) - Universidade Metodista de São Paulo (UMESP), São Bernardo do Campo, 2002.

CORPEL TELECOM. **O que é internet**. Disponível em: <https://www.copeltelecom.com/site/blog/o-que-e-internet/>. Acesso em: 20 de nov. de 2021.

EBIT. **A certificação dos consumidores**. 43ª Webshoppers. 2021. Disponível em: <https://www.ebit.com.br/webshoppers>. Acesso em: 18 ago. 2021.

EBIT. **A certificação dos consumidores**. 44ª Webshoppers. 2021. Disponível em: <https://www.ebit.com.br/webshoppers>. Acesso em: 31 jan. 2022.

E-COMMERCE. **Significados**. Disponível em: <https://www.significados.com.br/e-commerce/>. Acesso em: 20 de nov. de 2021.

FAGUNDES, Eduardo. **O que é e-commerce**. Disponível em: <https://efagundes.com/artigos/o-que-e-e-commerce/>. Acesso em: 20 de nov. de 2021.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GUERREIRO, A. S. **Análise da Eficiência de Empresas de Comércio Eletrônico usando Técnicas da Análise Envoltória de Dados**. 2006. Dissertação (mestrado em Engenharia de Produção). Departamento de Engenharia Industrial da PUCRio, Rio de Janeiro, 2006.

HISTÓRIA DO MARKETING. **Neilpatel**. Disponível em: [https://neilpatel.com/br/blog/historia-do-marketing/?lang\\_geo=br](https://neilpatel.com/br/blog/historia-do-marketing/?lang_geo=br). Acesso em: 29 de nov. de 2021.

KOTLER, Philip. **Marketing**. Ed. compacta. São Paulo: Atlas, 1992.

KOTLER, P. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 5º. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003. 593 p.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KOTLER, Philip. **Marketing 3.0**: As forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010 – 4ª impressão.

KOTLER, P.; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, I. **Marketing 4.0**. Tradução Ivo Korytowski. Sextante, 2017.

LIMEIRA, Tania M. Vidigal. **E-marketing**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

MARCONI, M. de A. LAKATOS, E. M. **Metodologia Científica**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2011

MARCONI, M. de A. LAKATOS, E. M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Estudo de Caso**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

NAKAMURA, Rodolfo Reijiro. **E-commerce na internet: fácil de entender**. São Paulo: Érica, 2001.

SALVADOR, Maurício. **Gerente de E-commerce**. 1º edição – Abril de 2013. São Paulo. Editora: Ecommerce School, 2013.

SBVC – Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo. **Ranking SBVC 70 Maiores Empresas E-commerce Brasileiro 2017**. Disponível em: <https://sbvc.com.br/ranking-70-maiores-empresas-do-e-commerce-brasileiro2017/>. Acesso em: 21 de nov. de 2021.

TEIXEIRA, Tarcisio. **Comércio Eletrônico: Conforme o marco civil da internet e a regulamentação do e-commerce no Brasil**. 1ª edição. São Paulo: Saraiva, 2015.

TOREZANI, N. **O crescimento do e-commerce no Brasil**. Revista iMasters, 2008. Disponível em: <https://imasters.com.br/carreira-dev/o-crescimento-do-e-commerce-no-brasil>. Acesso em: 25 de nov. de 2021.

TORRES, Claudio. **A Bíblia do marketing digital: tudo o que você queria saber sobre marketing e publicidade na internet e não tinha quem perguntar**. 1ª Ed. São Paulo: Novatec, 2009.

TURCHI, Sandra. **Estratégias de Marketing Digital e E-Commerce**. 2ª edição. São Paulo: Atlas, 2019.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1998.

VISSOTTO, Elisa Maria; BONIATI, Bruno Batista. **Comércio eletrônico**. Frederico Westphalen, RS: UFSM, 2013.

WEB GLOBAL. **O que é E-Commerce**. Disponível em: <https://webglobal.com.br/blog/o-que-e-e-commerce-tudo-o-que-voce-precisa-saber-para-impulsionar-o-seu-negocio/>. Acesso em: 19 de nov. de 2021.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre, RS: Bookman, 2001.



## EMPREENDEDORISMO E AS REDES VIRTUAIS NA PANDEMIA DA COVID -19

Suelen Maria da Silva  
[suelenmariadasilva@hotmail.com](mailto:suelenmariadasilva@hotmail.com)  
Prof. André Luiz de Sousa Felisberto  
[Prof35@iesp.edu.br](mailto:Prof35@iesp.edu.br)

### RESUMO

O presente artigo trouxe uma reflexão de como o empreendedorismo se configura em importante fonte de geração de renda, especialmente em cenários de crise, ele se mostra um impulsionador do crescimento econômico. A pandemia da Covid-19 provocou um aumento do desemprego e também foi responsável pela aceleração de algumas transformações e mudou o comportamento das pessoas no que tange especialmente ao consumo, onde as pessoas passaram a usar com mais frequência as redes sociais, com isso as vendas e compras online aumentaram.

É notável que alguns empreendedores não conseguiram, se inovar para atender as exigências dos clientes fazendo com que tivesse danos e perdas ao seu negócio, talvez pela crença, cultura ou dificuldades de se adequar ao novo modelo e formato de vendas. O artigo possui natureza, explicativa, bibliográfica e descritiva através da interpretação e descrição dos fenômenos e significados no dado processo de pesquisa. Através da análise dos dados concluiu-se que a atividade empreendedora vem avançando, e o Brasil vem se destacando entre os países que mais possuem empreendedores estabelecidos, no país mais pessoas estão abrindo novos negócios a cada ano, o número de empreendedores vem crescendo assim as pessoas estão conseguindo sua renda. E as redes sociais tornou-se uma ferramenta fundamental para atividades empreendedoras, hoje em dia o empreendedor que não possui atividades tecnológicas tende a perder uma grande parcela de vendas, pois o comércio eletrônico é um canal que mais ganhou adeptos devido às facilidades de compras e pagamentos.

**Palavras-chaves:** Pandemia. Empreendedorismo. Renda. Redes Virtuais

### ABSTRACT

This article has brought a reflection of how entrepreneurship is an important source of income generation, especially in crisis scenarios, it proves to be a driver of economic growth. The Covid-19 pandemic caused an increase in unemployment and was also responsible for accelerating some transformations, and changed people's behavior especially in terms of consumption, where people started using social networks more often, so online sales and shopping increased.

It is remarkable that some entrepreneurs have failed to innovate to meet the demands of customers causing them to have damage and losses to their business, perhaps by belief, culture or difficulties to adapt to the new model and sales format. The article has a nature, explanatory, bibliographic and descriptive through the interpretation and description of phenomena and meanings in the given research process. Through data analysis it was concluded that entrepreneurial activity has been advancing, and Brazil has

been standing out among the countries that have more established entrepreneurs, in the country more people are opening new businesses every year, the number of entrepreneurs has been growing so people are getting their income. And social networks has become a fundamental tool for entrepreneurial activities, nowadays the entrepreneur who does not have technological activities tends to lose a large share of sales, because e-commerce is a channel that has gained more fans due to purchasing and payment facilities.

**Keywords:** Pandemic. Entrepreneurship. Income. Virtual Networks

## **1.INTRODUÇÃO**

Empreender é lidar constantemente com inovação e risco, não podemos falar de empreendedorismo sem mencionar a inovação, “os empreendedores inovam. A inovação é o instrumento específico para os empreendedores” (DRUCKER, 1987, p.39). E, assim gerando valor econômico e lucratividade.

A internet já era muito importante e fundamental para os negócios, hoje com a pandemia da covid-19 ela virou a única alternativa para muitos empreendedores sobreviver no mercado. Segundo Fagundes (2004, p.24) "o comércio eletrônico através da internet é o ramo de atividade econômica que mais cresce no mundo", e que abriga hoje vários tipos de atividades. Este ambiente nasceu após o surgimento da internet, na década de 60, uma ferramenta que antes era utilizada apenas para a comunicação militar.

É notável que alguns empreendedores não conseguiram se inovar para atender as exigências dos clientes fazendo com que tivesse danos e perdas ao seu negócio, talvez pela crença, cultura ou até mesmo dificuldades de se adequar ao novo modelo e formato de vendas, em contramão desta crise outros empreendedores se destacaram, se inovaram se reinventaram e identificaram as reais necessidades dos consumidores fazendo com que seu comércio se destacam e aumentando sua renda.

Diante desta situação, o problema de pesquisa apresenta o seguinte questionamento: **Como os empreendedores conseguiram se destacar e aumentaram sua renda em tempos de crise causada pela pandemia da covid-19?**

O tema foi escolhido com interesse em identificar através de pesquisa bibliográfica mais detalhadamente e compreender os métodos utilizados nas

empresas para alcançar o sucesso diante da crise provocada pela covid-19. O estudo é importante no sentido de entender como a inovação foi essencial para o empreendedorismo se destacar no cenário pandêmico onde as redes sociais e aplicativos tiveram um papel fundamental.

O presente artigo científico mostra que com a chegada da crise a inovação tornou-se necessária e primordial para manter o negócio funcionando e enfatizará a importância do planejamento e reservas de emergência, mesmo que seja pequeno o empreendedor.

## 1.1 OBJETIVOS

### 1.1.1 Objetivo Geral

Apresentar o empreendedorismo como fonte de renda durante a pandemia da covid-19.

### 1.1.2 Objetivos Específicos

- Contextualizar empreendedorismo e empreendedor;
- Descrever o empreendedorismo como alternativa de renda no cenário pandêmico;
- Discorrer da importância das redes virtuais e aplicativos para o empreendedorismo no cenário pandêmico.

## 2.REFERENCIAL TEÓRICO

Serão apresentados neste capítulo os principais conceitos sobre a relação do empreendedorismo na pandemia. Segundo estudos e pesquisas recentes que buscam desvendar a força do empreendedorismo, e assim sinalizam que este é uma grande fonte de mudança dos modos socioeconômicos sob a vertente do desemprego.

### 2.1 PANDEMIA DA COVID-19.

O ano 2020 ficará marcado na história da humanidade como o ano das restrições, do distanciamento social, dos cuidados com a saúde e das milhares de pessoas infectadas, isso se deve ao surgimento da Covid-19, um vírus que pode ser letal para a população mundial.

A pandemia da covid-19 vem provocando uma soma de dúvidas de como ficará o cenário mundial pós-pandemia, pois a covid-19 impactou em diversos aspectos sociais, culturais, econômico no país, onde milhares de pessoas perderam seus empregos, e os governadores precisaram adaptar-se a um novo panorama global.

Bernardes et al (2020, p.43).

Citam que o primeiro caso da covid-19 no Brasil, ocorreu em 26 de fevereiro do ano 2020 na cidade de São Paulo, sendo que dias depois o vírus da covid-19 foi se alastrando rápido demais por todo o Brasil ao infectar grande parte dos brasileiros, gerando um cenário desastroso e caótico.

Para evitar desastres maiores, várias medidas foram tomadas para ajudar a retardar a propagação da doença, como o confinamento, a quarentena, a redução de atividades não essenciais, à retomada gradual das atividades econômicas e o uso obrigatório de protocolos sanitários, medidas que impactaram diretamente na vida social, no trabalho e práticas de lazer que foram restringidas apenas no ambiente doméstico.

E o desemprego vem fazendo com que as pessoas se reinventem e descubram novas atividades e assim se tornando empreendedora em busca de uma renda, um dos fatores para o surgimento de empregos informais no país é o desemprego, que cresce cada vez mais no Brasil devido à crise econômica provocada pela pandemia, obrigando os trabalhadores a criarem empresas informais para sua sobrevivência.

Segundo Bernardes et al (2020), as medidas do distanciamento social geram um grande impacto no mercado, uma vez que as empresas que exercem atividades não essenciais precisaram fechar suas portas. Com isso o isolamento fez com que o consumo de alguns bens e serviços diminuíssem, em função do medo de contágio por parte da população.

A pandemia apesar de se tratar de um momento bastante adverso, tem servido de fator impulsionador para a adesão de novas práticas administrativas e de organização por parte dos empreendedores brasileiros.

## 2.2 EMPREENDEDORISMO NA PANDEMIA

A pandemia trouxe a necessidade repentina de readaptação das diferentes formas de trabalho, incluindo negócios próprios. O empreendedorismo tem se firmado enquanto possibilidade de desenvolvimento social, financeiro, bem como incremento para a economia local. A pandemia da covid-19, para quem conseguiu identificar uma oportunidade, foi um momento propício para alavancar os negócios, principalmente para o empreendedorismo, que através da tecnologia mantiveram-se ativos no negócio que foi um fator relevante para o crescimento da empresa, por esta razão foi exigido do empreendedor a adaptação e preparação para viver novos padrões.

Neste cenário, a pandemia também fez com que muitos dos empreendedores tivessem que se reinventar e pensar em uma nova forma de conduzir suas empresas, visando a sobrevivência no mercado. Alguns empreendedores identificaram novas oportunidades de negócio, através de soluções inovadoras em resposta às dificuldades enfrentadas. De acordo com Drucker (2005, p.93) “a oportunidade é a fonte de inovação, isto é um meio para fomentar a emergência do empreendedorismo e a criação e renovação de empresas por meio de processo inovativos”. Com a crise da Covid-19, a atuação de empresas e empreendedores no mercado passou a ser marcada por uma crise de desafios, uma vez que muitas precisaram se reinventar para sobreviver no mercado.

Em contrapartida a pandemia veio para impulsionar ainda mais o empreendedor, veio para tirá-lo da zona de conforto, para estimular ainda mais o desenvolvimento tecnológico, lançar novas ideias de mercado, dentre outros pontos. No cenário brasileiro é notório que o empreendedorismo tem uma participação considerável na movimentação da economia do país, o empreendedor precisa planejar bem o seu negócio, deve saber exatamente qual a necessidade do seu público no momento.

De acordo com Moreira (2017 p.14) o plano de negócio, “é um documento que contém a caracterização do negócio, sua forma de operar, suas estratégias, seu plano para conquistar uma fatia do mercado e as projeções de despesas, receitas e resultados financeiros”.

A importância das micro e pequenas empresas é tão evidente que elas podem ser consideradas uma das grandes fontes da economia brasileira, não somente pela questão econômica, mas pela contribuição no desenvolvimento social de inúmeras, distribuindo renda em diversas áreas do país. (SILVA SARAIVA et al.,2020).

Neste período de pandemia, passou a ser considerada a necessidade de ampliar a atuação em canais digitais, visto que os consumidores se mostram cada vez mais interessados e influenciados por conteúdos gerados na internet, essa adaptação é característica fundamental para aqueles que querem sobreviver à crise.

O empreendedorismo em tempos de crise é um método mais utilizado na atual conjuntura econômica, o interessante é que é uma forma de geração de receitas e, o mais importante, despertar a criatividade das pessoas. Para as empresas esse é um diferencial competitivo muito importante, pois o profissional empreendedor pode encontrar formas inovadoras de fornecer produtos e serviços para se destacar no mercado e ainda busca novas oportunidades de negócios produtivo e rentáveis.

Neste momento de crise, o empreendedorismo se tornou-se necessários para muitas pessoas, embora alguns brasileiros tenham lutado para manter seus empregos, outros brasileiros começaram a se tornar seus próprios “patrões” para superar o desemprego causado por melhorias imprevistas devido à crise econômica em curso no País, eles investem no empreendedorismo começaram a se reinventar o máximo possível para manter o mesmo padrão de vida ou apenas para obter uma renda.

### 2.3 COMÉRCIO ELETRÔNICO COMO OPORTUNIDADE EM MEIO A PANDEMIA

Com o surgimento de novas tecnologias científicas e interdisciplinares de conhecimento liberam a atividade virtual, ou seja, o empreendedorismo digital. Com o distanciamento e isolamento social surgiu o trabalho remoto, e com o fechamento

do comércio em razão da pandemia, surge o empreendedorismo digital, em consonância com o *e-commerce*, transformando definitivamente a vida e a forma de compra das pessoas.

No mundo virtual, empreender tem sido frequentemente comparado com a corrida do ouro e a apropriação de terras sem fronteiras, constantemente catalisada pela nova geração de empreendedores e inovadores.

O empreendedorismo eletrônico, respeita o isolamento social e protege, ao evitar o contato e contaminação pela ação da compra *on-line* (VEJACKA,2019).

A pandemia forçou as empresas a reverem suas formas de trabalhar, vender e escoar seus produtos. A saída foi investir na transformação digital, adotando estratégias de marketing digital, aplicação de tecnologia e quase que total a migração do físico para o virtual. A pandemia, embora seja um mal que assola a humanidade e destrói famílias, pode ser visto também como uma oportunidade para acabar com o negacionismo e dar apoio ao empreendedorismo digital, em prol da prevenção, isolamento social e no sentido de manter a economia das famílias e sua subsistência, que graças a tecnologia digital, permite aos empreendedores ultrapassar as fronteiras continentais.

O perfil do consumidor tem mudado com frequência, com o passar dos anos o comércio eletrônico tem ganhado mais e mais adeptos, o que antes era apenas uma forma de apoio, hoje já não pode mais ser visto dessa maneira, pois o consumidor quer a cada momento estar mais conectado a marca.

Os constantes avanços tecnológicos, acesso móvel, os aplicativos, a inclusão digital e o avanço da internet são fatores que têm a fortalecer esta nova modalidade de vendas e compras. As pessoas buscam por comodidade, bons produtos e preços e as marcas preocupadas com a satisfação dos clientes. Rez (2016, p. 37). “Com o passar do tempo, o receio de comprar pela internet foi sendo deixado de lado e o consumidor levou o desejo de ser bem atendido nas lojas físicas para o universo digital”.

O comércio eletrônico é um caminho sem volta, não substitui o varejo físico, mas compõem parcela significativa dele. O *e-commerce* se tornou uma ferramenta de extrema importância para as empresas e para a população nos dias atuais, bem como a existência de fatores preponderantes para que os consumidores optem por adquirir seus produtos por meio da Internet.

É o comércio eletrônico que revoluciona diariamente a sociedade de consumo e conseqüentemente, gera alterações nos hábitos e formas de vida dos consumidores bem como na comercialização de produtos e serviços pelos fornecedores, que ampliam seus negócios por meio da internet e, assim, buscam reduzir custos com maior eficiência.

As plataformas digitais vêm contribuindo para a modernização dos pequenos estabelecimentos comerciais dos bairros, aumentando assim a vendas e auxiliando na divulgação do próprio comércio e dos seus produtos.

### **2.3.1 A importância das redes virtuais no empreendedorismo na pandemia.**

Com o início da pandemia do novo Coronavírus houve a necessidade do distanciamento social para diminuir a transmissão do novo Coronavírus as empresas precisaram suspender as vendas presenciais por um certo período e muitas empresas precisaram demitir funcionários, isso fez com que as empresas e muitas pessoas buscassem uma nova forma trabalho e de venda para conseguir sobreviver e conseguir uma renda, as redes virtuais vem sendo uma forte ferramenta de vendas para as empresas, promovendo um fácil acesso a informações, vendas e comunicação quebrando barreiras entre os clientes e lojas.

Os hábitos de consumo já vinham mudando conforme os avanços da tecnologia, porém com a pandemia houve uma aceleração do cenário de comércio eletrônico, pois os empresário e lojistas se viram obrigados para se mantêm ativos no comércio, e a utilização do comércio eletrônico foi um canal de vendas para localizar e atrair os seus clientes. Aspectos que pareciam estar longe da realidade de alguns brasileiros, se tornaram a melhor escolha para a economia neste momento de pandemia, o digital foi incorporado em nossas vidas, o mercado eletrônico se tornou uma forma de fuga das empresas e consumidores dos impactos negativos da pandemia na economia.

Para Kotler e Armstrong (2015, p. 195) "as empresas estão utilizando uma série de abordagem digitais e sociais com o objetivo de alcançar os clientes organizacionais e gerenciar os relacionamentos com eles em qualquer lugar, a qualquer hora". As pessoas estão mais conectadas na internet e com isso muitas



pessoas e empresas resolveram participar dessa comunidade virtual em busca de uma renda e sobrevivência ao mercado tão competitivo.

O comércio eletrônico é um novo canal de troca não só de bens e serviços, mas também de informação que tem como ambiente de ocorrência a internet (TURBAN; KING.2004). E foi assim que na contramão da pandemia, através do comércio *on-line* que diversos setores começaram a dar sinal de melhoras com o aumento das vendas.

Muitas empresas estão adquirindo uma página na internet e expondo sua loja física e também abrindo uma loja virtual com o intuito de expandir seus negócios e aumentar seu número dos consumidores, já que os consumidores passaram a se conectar mais no isolamento social, e assim pesquisarem mais produtos que as lojas virtuais oferecem e assim chegando a um melhor preço e uma grande variedade de mercadoria ou serviços no conforto de sua casa.

### **2.3.2 Empreendedorismo e Rede virtuais**

A internet se tornou uma das melhores formas de alcance de pessoas no mundo, plataformas como Instagram, Tiktok e Facebook geram um alcance muito significativo no mundo inteiro, com isso o empreendedorismo vem ganhando força no mercado se destacando e no meio da concorrência e aumentando a eficiência. As restrições sociais impediram que muitas pessoas circulassem livremente pelas ruas e lojas, o que fez com que o faturamento de muitas empresas despencasse, diante dessa dificuldade, muitas empresas viram no e-commerce uma alternativa para evitar perdas maiores ou até mesmo a falência.

As redes virtuais com seu potencial transformador, onde a comunicação se torna mais online do que o presencial, de modo que abrange mais pessoas em diferentes lugares. (NUNES *et al.*, 2018, p.68) “as redes sociais criam um fluxo contínuo de comunicação, em que a informação, as avaliações e as recomendações sobre produtos e serviços podem convergir de forma interativa e em tempo hábil com os consumidores, influenciando a atitude dos indivíduos ao longo dessas interações.”

A internet fez com que as empresas aumentassem as vendas online consideravelmente. Utilizando o marketing digital e de técnicas de engajamento

dentro dessas plataformas, as lojas virtuais estão crescendo diariamente. O comércio eletrônico ficou em evidência pois sobrevive ao isolamento social, podendo levar produtos e serviços aos clientes sem exposição ao risco de contágio do coronavírus, além de englobar vários segmentos, como vestuário, alimentação e farmácias, com isso, os empreendimentos puderam se fortalecer e permanecer no mercado.

De acordo com Amaral e Maio (2020) as empresas passaram a ter noção que os clientes são o ponto chave para que o negócio dê certo, a campanha publicitária tem que captar a atenção do cliente de uma forma a estabelecer vínculo imediato, satisfazendo suas necessidades e exigências para que esse relacionamento seja contínuo.

A pandemia da covid-19 impulsionou o crescimento da presença da população na internet, que por sua vez, representa consumidores que necessitam de informações rápidas para tomar decisões de compra. O departamento de vendas *online* registrou crescimento recorde em 2020, refletindo o aumento da demanda causada pela pandemia, e o aumento do número de empresas que decidiram entrar no *e-commerce*. As organizações começaram a buscar formas de se reformular e sobreviver no mercado, a transformação digital foi a opção mais viável.

#### 2.4 EMPREENDEDORISMO.

O empreendedorismo tem se firmado como uma das tendências para a solução dos problemas da economia atual. A atividade empreendedora é de fundamental importância para o processo do desenvolvimento econômico. Assim sendo, com o surgimento da pandemia, a atividade empreendedora apresenta-se como uma alternativa para várias pessoas para obtenção de uma renda.

O empreendedorismo é compreendido como a habilidade de fazer acontecer com criatividade e motivação, consiste no prazer de produzir com união e inovação qualquer objetivo pessoal ou organizacional, em estímulo permanente as oportunidades e riscos e assim assumir atitudes de agilidade diante de conflitos que precisam ser resolvidos. Dornelas (2008) identifica que a primeira definição de empreendedorismo é criada a Marco Polo considerando o empreendedor aquele que assume os riscos de forma passiva.

Quando relacionado com a criação de um novo negócio, o termo “empreendedorismo” pode ser definido como o envolvimento de pessoas e processos que em conjunto levam à transformação de ideias em oportunidade. O empreendedorismo é um processo pelo qual os indivíduos buscam oportunidades, organizam os recursos necessários e, por meio da inovação, abrem seu próprio negócio, assumindo os respectivos riscos e recompensas do empreendimento e satisfazendo suas necessidades e desejos (ROBBINS,2001).

O empreendedorismo é uma alternativa na qual os brasileiros encontram para contornar as dificuldades econômicas, em período de crise os pequenos negócios funcionam com uma importante opção de renda, já que abrir seu próprio negócio se torna uma única opção real de trabalho e renda.

O empreendedorismo aparece como uma doutrina, que propõe novas maneiras de organizar a sociedade economicamente e, simultaneamente, propiciar inovação, lucro, desenvolvimento econômico e social.

Empreender é tomar uma iniciativa de montar um negócio ou torná-lo diferente do tradicional já existente, o papel do empreendedor tem grande relevância na sociedade por estar relacionado com o setor econômico, concomitantemente com a visão da abordagem econômica, o empreendedorismo busca auxiliar no surgimento das oportunidades para criar algo novo que possa fazer a diferença no meio tradicional.

É preciso que o empreendedor evolua da oportunidade para um planejamento de negócio, o planejamento define se a ideia pode ou não viabilizar um negócio, para não acontecer de o empreendedor tomar decisões precipitadas. O empreendedorismo se faz muito presente em pequenas cidades, pois a procura de uma renda, oportunidade e necessidade os fazem empreendedores. É uma das principais bases para o desenvolvimento econômico no mundo, envolvendo inovações e riscos de novos negócios ou mudanças em organizações já existentes.

## 2.5 EMPREENDEDOR.

O empreendedor é um indivíduo com habilidades de estabelecer objetivos e com impulso de materializar coisas novas, caracterizando a imaginação e sonhos próprios e vivência.

Para Oliveira (1995, p. 22).

Empreendedor é todo indivíduo que, estando na qualidade de principal tomador de decisões envolvidas, conseguiu formar um novo comércio ou desenvolver negócios já existentes, elevando substancialmente seu valor patrimonial, várias vezes acima da média esperada das empresas congêneres no mesmo período e no mesmo contexto sócio- político-econômico, tendo granjeado com isso alto prestígio perante a maioria das pessoas que conhecem essa empresa ou tem relacionamento com ela.

O empreendedor é aquele que busca a realização pessoal e profissional não foge ao desafio de criar e sempre se esforça para obter êxito, geralmente ele tem a noção de sua capacidade procurando aprendizado necessário, para poder lidar com o inesperado. Além da vocação e conhecimento que o empreendedor tradicional possui, o e-empresendedor necessita de domínio profundo das tecnologias atuais. A competição na economia digital requer, do empreendedor, mais do que a aplicação de métodos de otimização humanas e das diversas maneiras de satisfazê-las e, inclusive, de descobri-las através do uso da tecnologia da informação (SILVA e GAUTHIER 2000).

O empreendedor é uma personalidade criativa que sempre sabe lidar com o desconhecido e acreditar nas probidades, ele vive no futuro enxergando as oportunidades nos acontecimentos sabendo prosperar nas mudanças é inovador que sabe criar novos métodos para penetrar ou criar novos mercados.

Enquanto empresas de todos os segmentos fecham as portas em decorrência das complicações financeiras geradas pela pandemia, outras nascem da necessidade de ter uma nova fonte de renda. Para o site contábil, o Brasil caminha, em 2020, para registrar o maior número de empreendedores de sua história devido à necessidade das pessoas de se reinventarem diante da crise causada pela pandemia (ANDRADE, 2020).

O empreendedor se torna responsável por gerar inovação, empregos e riqueza para a sociedade, a partir de novas formas relacionadas de trabalho, convivendo com a incerteza e encaixando-se em lacunas provenientes das novas demandas do mundo do trabalho. O empreendedor é responsável pelo processo de criação do novo valor, responsável pela inovação, pelas novas combinações, por diferentes formas de produzir e pelo nascimento de uma nova organização, sem o empreendedor nada disso nasceria ou ocorreria.

## 2.6 EMPREENDEDORISMO POR NECESSIDADE.

Com a atual crise econômica provocada pela pandemia da covid-19 nos anos de 2020 e 2021, se fez surgir um novo perfil de empreendedorismo no mercado de trabalho de micro e pequenas empresas. Trata-se do empreendedorismo por necessidade, onde o cidadão que foi afetado com a perda do emprego e buscou o empreendedorismo como principal opção para conseguir uma fonte de renda.

O empreendedorismo por necessidade é o trabalhador que por algum motivo foi desligado da empresa na qual trabalhava e não encontra espaço no mercado de trabalho, para sua sobrevivência se arrisca num pequeno e novo empreendimento, mas o faz porque precisa de uma renda e não porque quer. Dornelas (2016) corrobora ao afirmar que o empreendedorismo por necessidade o faz por não ter melhores opções de ocupação ou por estar desempregado.

O empreendedorismo por necessidade encontra-se associado com as condições de queda de atividades econômicas que geram o desemprego e diminui as ofertas de vagas de emprego. Segundo Serterk (2007, p. 115) “O empreendedor observar produtos e serviços é absolutamente necessário, ou seja, estar a par das necessidades das pessoas, um fator tremendamente importante para descobrir as necessidades”.

O empreendedorismo por necessidade geralmente as pessoas partem para negócios autônomos por falta de oportunidade de emprego e para poder conseguir uma renda familiar, onde a maior motivação é financeira e não necessariamente ter um negócio próprio, com a crise houve um aumento desse tipo de empreendimento, porém ele tenderá a diminuir quando as ofertas de emprego se tornarem crescente no país.

As motivações humanas e a necessidade de auto realização, necessidades devido o desemprego movem indivíduos na busca de atividades empreendedoras, entre os principais motivos que impulsionam o indivíduo a agir, situa-se a necessidade de sair do desemprego e a realização de ter seu próprio negócio.

Quando se trata de empreendedorismo, logo vai surgir a ideia de abrir novos negócios e empresas, mas o empreendedorismo não se limita a isso. O empreendedorismo tornou-se uma necessidade para muitas pessoas.

Aos olhos de um observador distraído parece não haver diferenças significativas entre empreendedores por necessidade, daqueles que criam suas empresas motivados pela identificação de uma oportunidade. A ausência do comportamento da busca de informações os mantém na desinformação sobre a condução de seus negócios, salvo em casos em que se observa o conhecimento técnico, oriundo de atividades anteriormente desenvolvidas em sua grande maioria, como empregados.

## 2.7 EMPREENDEDORISMO POR OPORTUNIDADE.

O empreendedorismo por oportunidade são pessoas que enxergam o que está faltando no mercado, as necessidades e as novas tendências como negócio a serem explorados, enquanto que os empreendedores por necessidade tem objetivo superar um momento difícil pelo qual estão passando (BRITO; WEVER,2004). Dornelas (2005) complementa afirmando que o empreendedor por oportunidade sabe onde deseja chegar, é um visionário tem um planejamento prévio do negócio, visa ao crescimento, a geração de lucros e a criação de empresas, além disso, possui estreita relação com o desenvolvimento econômico local, regional e nacional.

O empreendedorismo por oportunidade são aqueles trabalhadores que deixam consciente seu emprego para iniciar o próprio negócio por perceber uma oportunidade no mercado, e vem sendo defendido por diversos autores como mais representativo do empreendedor. Por isso, em teoria, o empreendedorismo por oportunidade teria mais chance de sucesso, pois pode ser planejado com calma e geralmente com mais recursos. (BONA 2019).

O empreendedorismo por oportunidade são empresários cautelosos que antes de abrir a sua empresa eles fazem um estudo de mercado minucioso vendo as possíveis demanda e aceitação do novo produto ou serviço e fazem uma análise da viabilidade econômica, o empreendedor por oportunidade pode deter conhecimento necessários para ocupar um cargo formal, mas, por decisão própria decide buscar alternativas de trabalho.

Mesmo quando possuem outras opções de emprego, optam por iniciar um novo negócio, eles sabem onde querem chegar, fazem um planejamento prévio, tem em mente o que querem buscar para a sua empresa e visa à geração de lucros,

empregos e riquezas, ele inicia seu negócio a partir de uma ideia e concentra todo seu talento na busca da concretização de um sonho.

As oportunidades existentes dependem de algumas modificações a fim de atingir o crescimento dos empreendimentos e satisfação dos clientes, visto que o empreendedor almeja a saúde de seu negócio e isso só vai ocorrer caso este antiga a necessidade do cliente, que possivelmente poderá vir a indicá-lo a um amigo e disseminar o nome do empreendimento para outros. A estratégia bem estruturada entra como grande aliada para materializar o pensamento, assim como ter um empreendedor com percepção panorâmica de análise no ambiente que atua.

É possível caracterizar as oportunidades de negócios como sendo aquelas que proporcionam aos empreendedores a possibilidade de solucionar falhas de mercado, relevantes de forma a aumentar o bem-estar social e promover o desenvolvimento da sociedade. As mudanças produzem oportunidades para a ação empreendedora.

## 2.8 EMPREENDEDORISMO COMO FONTE DE RENDA

O empreendedorismo está associado com a necessidade de trilhar um novo caminho para o sustento das suas famílias, uma nova forma de independência ou até mesmo uma alternativa para o desemprego.

Ao longo dos anos, o empreendedorismo permitiu que todos os tipos de empresas, sejam elas pequenas ou grandes, modernas ou familiar, públicas ou sem fins lucrativos, aproveitem das oportunidades e desenvolvessem estratégias de acordo com sua necessidade, utilizando de forma criteriosa a fim de assumir riscos calculados que permitam transformar seus recursos limitados em ações de criação de valor e renovação contínua, interferindo positivamente na economia e consequentemente beneficiando a sociedade como um todo.

A opção ao microempreendedor individual tem se destacado nos últimos anos como uma oportunidade de experimento e análise de aceitação de mercado por empreendedores, com interesse de alçar novos voos, preenchendo lacunas e necessidade, o empreendedorismo proporciona qualidade de vida e flexibilidade de horário, as pessoas estão buscando um reposicionamento no mercado na tentativa de encontrar alternativas futuras e uma renda extra.

No cenário atual o empreendedorismo apresenta-se como um grande aliado nas estratégias para o início de novos negócios, que visam encontrar oportunidades para gerar renda e satisfazer as necessidades dos consumidores. Assim como o vírus da covid-19, o desemprego também se alastrou em nossa sociedade. Frente a um desafio imposto pela crise do coronavírus e a necessidade de superar o desemprego, o trabalho informal e a criação de MEI's são uma tendência no contexto pandêmico e pós pandêmico

O mercado digital vem atraindo pessoas que deseja iniciar o seu negócio com baixo investimento, comodidade e satisfação, “tendo em vista que os clientes podem ter maior poder de escolha uma vez que é possível de maneira ágil comparar preços e prazos entre os concorrentes de modo fácil pela internet, sem que haja deslocamento físico do cliente” (IBOPE ONLINE NIELSEN, 2011, p.1).

O empreendedorismo digital cresce cada vez mais e o avanço tecnológico tem proporcionado esse crescimento, hoje mediante as redes sociais é possível publicar anúncios de vendas gratuitamente e ter a certeza que atingirá várias pessoas ao mesmo tempo.

As dificuldades impostas pela crise da covid-19 e o alto desemprego no Brasil as pessoas começaram a empreender mais, resultando na abertura considerável de microempresas individuais, visto que esse é um momento também de oportunidades para adquirir conhecimentos e novas práticas para o desenvolvimento de competências profissionais. Humbert e Brindley(2015) corroboram mostrando que o empreendedor é aquele que tomou grandes riscos pessoais e financeiros, criou um negócio e tem geralmente mostrado alguma inovação em sua maneira de fazê-lo. É através da inovação e improvisação que os microempreendedores individuais permanecem no mercado impedindo o declínio do negócio.

Os pequenos empreendedores adotam novas maneiras para vencer essa crise e aumentar sua renda, começando pela persistência e um bom planejamento estratégico, que poderia fazer uma ótima diferença durante esse processo de pandemia e assim alcançar melhores resultados. A internet foi um meio de comunicação e um grande aliado para as pessoas fazerem seus negócios, os sites e redes sociais (Facebook, Instagram, WhatsApp entre outros) foram fatores determinantes para as vendas e prestação de serviços.



Segundo o Sebrae (on line).

A procura pela formalização por meio do registro como Microempreendedor Individual (MEI) continua em ritmo de crescimento no país, mesmo diante das dificuldades impostas pela pandemia da Covid-19. Somente em 2020, foram registrados 2,6 milhões de novos MEI. O número é o maior registrado nos últimos cinco anos, de acordo com o levantamento feito pelo Sebrae com dados da Receita Federal. Atualmente o Brasil já conta com mais de 11,3 milhões de MEI ativos.

Diante das dificuldades financeiras enfrentadas no dia a dia, muita gente opta por abrir um empreendimento para garantir uma renda ou complementar a sua renda financeira, e a vontade de trabalhar na área desejada. O empreendedorismo digital tem contribuído no exercício das atividades durante a crise sanitária da pandemia, os mecanismos digitais têm auxiliado muito empreendedores durante a pandemia por proporcionar facilidade para iniciar um empreendimento sem necessidade de grande capital inicial, formalização simplificada, a divulgação fácil e de baixo custo, flexibilidade na gestão e na expansão do empreendimento.

## 2.9 EMPREENDEDORISMO NO BRASIL

O empreendedorismo por meio da criação de novas empresas e negócios e da elaboração de produtos e serviços gera diversos lucros sociais, propiciando a implantação das tecnologias e inovação, criando trabalho e renda para a sociedade como um todo, trazendo benefícios visíveis de crescimento econômico e competitividade. Segundo uma pesquisa do GEM de 2010 o Brasil se encontra no terceiro lugar entre os países mais empreendedores do mundo.

Muitas transformações ocorreram no cenário empresarial do Brasil nos últimos anos, possibilitando o aumento econômico e social, bem como mudanças positivas no que diz respeito ao empreendedorismo.

O SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequenas Empresas) é uma das entidades que apoiam e disseminam ideias e conhecimento, exercendo ajuda aos micro e pequenos empreendedores. A cada ano o Brasil vem chamando atenção pelo crescimento de uma cultura mais empreendedora demonstrando um número cada vez maior de empreendedores por oportunidade, nas últimas décadas, pesquisadores chegaram a afirmar que se a educação empreendedora fosse bem organizada o crescimento dessa cultura seria bem maior.

Segundo Filion (2000, p.33).

A cultura do Brasil é a do empreendedor espontâneo. Este está onipresente. Ele só precisa de estímulo, como uma flor precisa do sol e um pouco de água para brotar na primavera. O Brasil está sentado em cima de uma das maiores riquezas naturais do mundo ainda relativamente pouco explorada: o potencial empreendedor dos brasileiros. Creio que o Brasil é atualmente um dos países onde poderia haver uma grande explosão empreendedora.

A prática empreendedora começou no Brasil na década de 90 quando entidades de apoio como o SEBRAE e a Sociedade Brasileira para Exportação de Software-SOFTEX foram criadas, com o advento das empresas incubadas em programas criados pelo SOFTEX em todo o país ocorreu uma espécie de consciência para a ação empreendedora. (DORNELAS. 2008).

Houve também o programa Jovem Empreendedor que atende jovens que desejam abrir um negócio, as universidades não ficaram de fora na busca por uma economia mais empreendedora elas estão educando seus alunos a serem os novos empreendedores apoiando, ensinando e estimulando novas ideias e novos projetos. O Simples Nacional proporcionou uma melhoria no ambiente empreendedor no Brasil, tornando mais fácil a legalização para saída da informalidade, incentivo ao empreendedor e a criação de novos negócios, o Simples Nacional nasceu em 2006 como um Regime Especial Unificado de Arrecadação de Impostos e Contribuições voltados para as microempresas e empresas de pequeno porte.

Em 2008 nasceu o MEI-Microempreendedor Individual que dá condições legais para que os trabalhadores autônomos ou informais pudessem legalizar sua situação, podendo engajar-se junto a essa categoria de empreendedor qualquer indivíduo que possua uma renda máxima anual estabelecida pelo MEI.

Segundo Dornelas (2008) os índices de mortalidade dos pequenos negócios no Brasil estão melhorando a cada ano, devido às políticas de apoio que incentivam e dão suporte ao empreendedor. O Brasil como país em desenvolvimento, vem buscando soluções para um desenvolvimento econômico sustentado, com maior crescimento da economia em toda sua vasta extensão.

Os programas de financiamento e microcrédito figuram como importante motivador do empreendedorismo e apoio às MPEs. O BNDES- Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social tem sido muito importante para o apoio das empresas de pequeno e médio porte através de linhas de crédito, financiamento e

microcréditos, com a iniciativa de gerar crédito a empreendedores pertencentes a setores formais e informais, Microempreendedor individual, Empresário individual, indivíduos autônomos e sociedade empresária.

Em 2011 foi projetado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística-IBGE a primeira pesquisa da estatística do empreendedorismo relativo ao ano 2008, onde tentou-se compreender melhor a conduta do empreendedor brasileiro buscando um maior conhecimento do ambiente empreendedor e o estímulo ao debate da importância desse tema para a economia brasileira. No Brasil a atividade empreendedora tem evoluído nos últimos anos, a taxa de empreendedores iniciais tem crescido a cada ano, estando em um patamar que pode ser comparado a países com alto grau de desenvolvimento econômico.

Os aspectos vitais da atividade empreendedora do país estão relacionados com a capacidade de inovação dos novos empreendimentos criados, um conhecimento prévio sobre os negócios na área certa será um diferencial para montar o empreendimento de sucesso. Atualmente, o empreendedorismo é visto como sendo um movimento de vasta importância para a economia mundial, especialmente devido às mudanças na forma de se fazer negócios no mundo.

No mundo atual, com a tecnologia evoluindo cada vez mais rápido e com as empresas e o mercado exigindo mais eficiência e eficácia, a ação empreendedora tem-se mostrado como uma das principais forças impulsionadoras de mudança econômica.

### **3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

#### **3.1 TIPOLOGIA DA PESQUISA**

Este trabalho tem caráter de investigação bibliográfica com base em livros, *ebooks*, artigos e acesso virtual, identificou-se autores e pesquisadores relacionados à área de empreendedorismo. Segundo Gil (2008) a Pesquisa Bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. A pesquisa bibliográfica é um trabalho investigativo minucioso em busca do conhecimento e base fundamental para o todo de uma

pesquisa. A pesquisa bibliográfica é primordial na construção da pesquisa científica, uma vez que nos permite conhecer melhor o fenômeno de estudo.

A metodologia adotada foi a pesquisa de como o empreendedorismo tem ajudado as famílias a superar e destacar no mercado e conseguir uma renda, que são mecanismos de coleta que geram informações sobre a situação do empreendedorismo no Brasil, estas informações servem para saber como o empreendedorismo tem ajudado as pessoas.

A pesquisa contida neste artigo classifica-se como descritiva e explicativa. Descritiva no sentido de que se expõe através dos conceitos, e explicativas pelo fato de evidenciar a correlacionar os conceitos abordados com a realidade das pessoas que buscam o empreendedorismo como uma saída ao desemprego.

Segundo Vergara (2000, p.47), “a pesquisa descritiva expõe as características de determinada população ou fenômeno, estabelece correlações entre variáveis e define sua natureza”. A autora coloca também que a pesquisa não tem o compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação.

Segundo Gil (2008) a pesquisa explicativa, visa especialmente a identificação de fatores que determinem ou contribuam para determinados fenômenos ocorram. Ela permite grande aprofundamento no entendimento acerca da realidade. A pesquisa explicativa, muitas vezes, é a continuação de uma pesquisa descritiva.

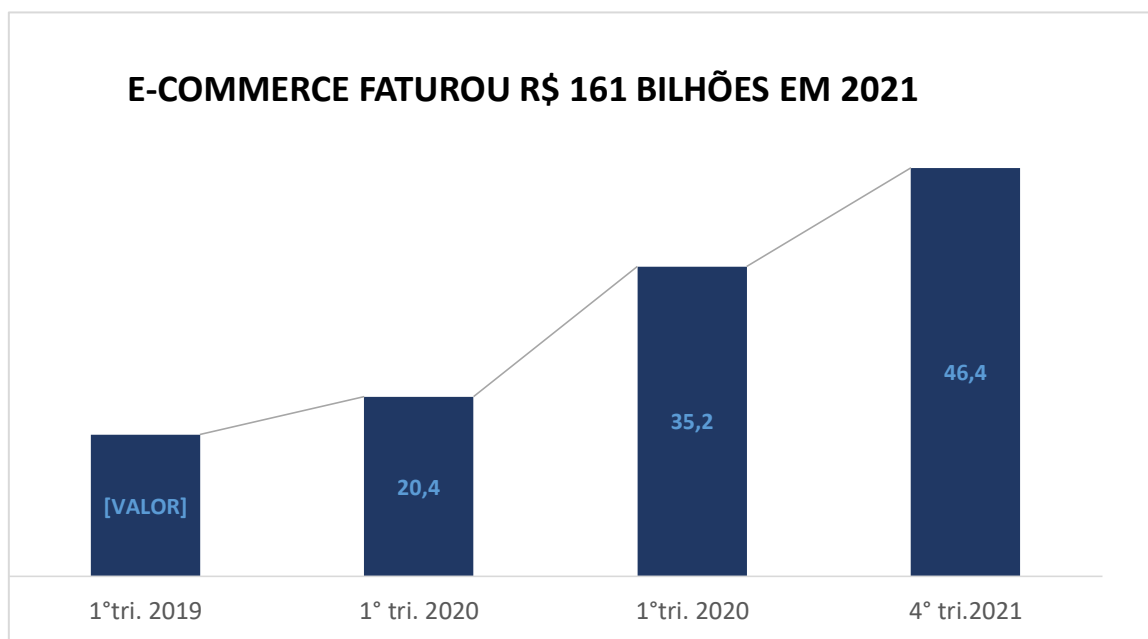
### 3.2 COLETA DOS DADOS DA PESQUISA

A coleta de dados informa como foram obtidos os dados necessários para responder ao problema, correlacionado os objetivos, bem como a justificativa. Com o intuito de verificar as informações sobre o assunto proposto, estabeleceu-se como fonte de pesquisa bibliográfica em artigos científicos, livros, *ebooks*, documentos referidos a empreendedorismo e pandemia, além de sites, jornais e revistas relacionados ao assunto para obtenção de conteúdo no embasamento teórico.

## 4 ANÁLISE E RESULTADOS

Neste capítulo, são apresentados os resultados obtidos de acordo com a pesquisa bibliográfica.

A figura a seguir, mostra o quanto as redes sociais foram importantes para os empreendedores durante a pandemia.



**Fonte:** Neotrust-2020

O Comércio eletrônico brasileiro registrou faturamento de R\$ 161 bilhões em 2021, o que representa uma alta de 27% comparado com o ano de 2020. Com o início da pandemia, isolamento e o “novo normal” coloca em prática como instrumento essencial e adaptação para os empreendedores, o comércio eletrônico como principal ferramenta de serviços que priorizam a integridade humana e estabilidade financeira, fortalecendo então o comércio digital.

Os dados da pesquisa revelam o quanto foi essencial para os empreendedores se adaptar às ferramentas digitais e se inovar para se manter no mercado. O comércio eletrônico, passou a ser a alternativa principal para aquisição de bens e serviços para a população que estava em isolamento social, total ou parcial.

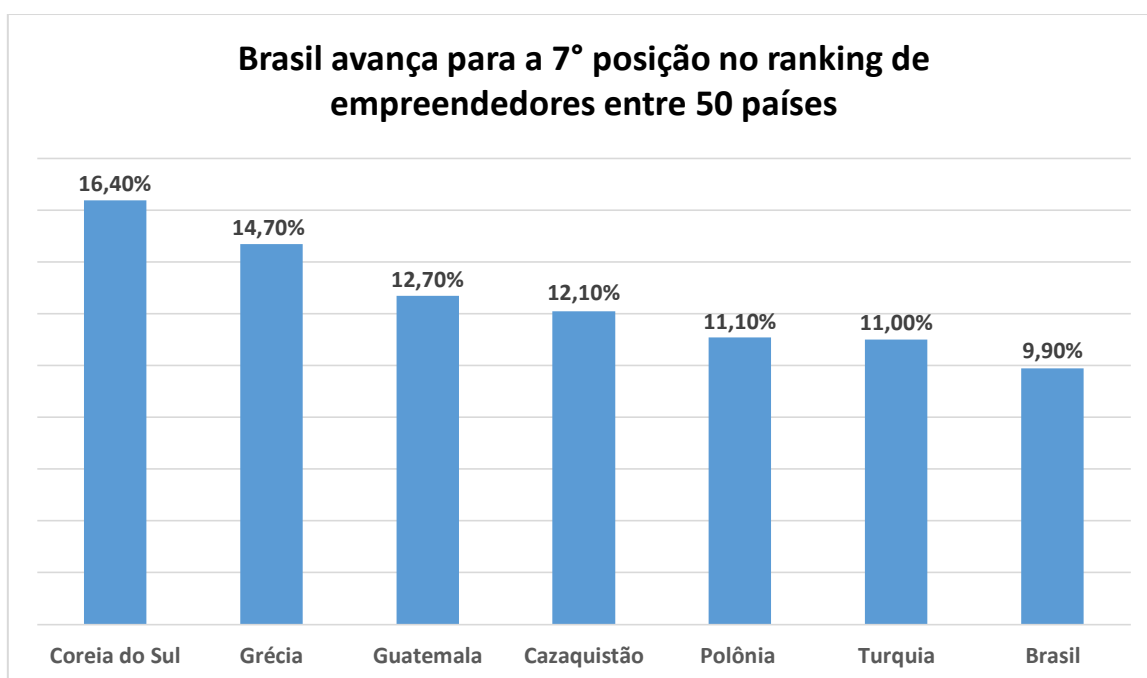
O empreendedorismo eletrônico, respeita o isolamento social e protege, ao evitar o contato e contaminação pela ação da compra on-line (VEJACKA,2019).

O isolamento social deu a oportunidade a diversos consumidores de terem seu primeiro contato ou de estreitarem o relacionamento com esse canal de venda. O crescimento do *e-commerce*, que já vinha ocorrendo de forma gradual antes do

início da pandemia, passou por rápido incremento, que deve permanecer, pois a população se acostumou com as conveniências desse meio de compra e venda.

No varejo, o comércio eletrônico é um dos canais que ganhou mais adeptos no mundo todo, e é um caminho sem volta, não substitui o varejo físico, mas compõem parcela significativa dele. Os números mostram o quanto o comércio eletrônico vem aumentando nos últimos anos e tende a aumentar devido às facilidades de compra e pagamento de forma digital.

A figura a seguir, mostra o quanto o Brasil avança em números de empreendedores no ano de 2020.



**Fonte:** GEM-Fev-2022

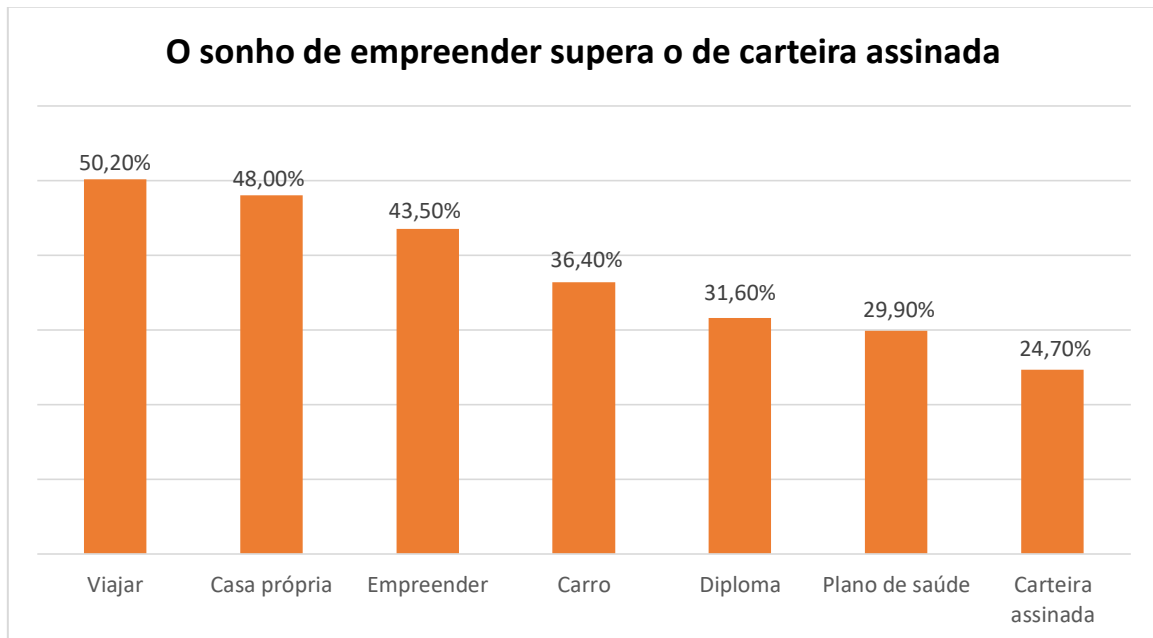
Mesmo em período de crise provocada pela covid-19, o Brasil registrou um saldo positivo em números de novas empresas abertas no ano de 2020 ficando assim em 7° (sétimo) lugar no ranking. Os dados mostram que o empreendedorismo não perdeu força diante da quarentena provocada pela pandemia, os brasileiros encontraram no empreendedorismo uma fonte alternativa de renda.

Para o site contábil, o Brasil caminha, em 2020, para registrar o maior número de empreendedores de sua história devido à necessidade das pessoas de se reinventarem diante da crise causada pela pandemia (ANDRADE, 2020).

A vocação empreendedora do brasileiro nunca esteve tão em alta e, nos momentos de crise, se tornou ainda mais em evidência, pois o Brasil atingiu o maior patamar de empreendedores dos últimos anos. O processo de empreender traz grandes benefícios para os países, desde a geração de empregos e renda até a geração de maior competitividade e inovação.

O empreendedorismo afeta positivamente o crescimento econômico de um país pelo seu impacto na tecnologia, inovação, alocação e mobilização dos fatores de produção e tende a aumentar não apenas o crescimento econômico dos países como também o desenvolvimento dos mesmos, melhorando indicadores como qualidade de vida e não apenas PIB e renda per capita. Os dados mostram que o Brasil vem se destacando nos últimos anos na área empreendedora.

A figura a seguir, mostra o quanto os brasileiros sonham em ter seu próprio negócio



**Fonte:** GEM-Fev-2022

Seja por oportunidade ou por necessidade, empreender se tornou o terceiro 3º lugar nos sonhos de muitos brasileiros, ter seu próprio negócio virou uma forte motivação para milhares de pessoas.

A flexibilidade de criar seu próprio horário é algo muito desejado por todos e totalmente possível para os empreendedores, isso não significa trabalhar menos,

mas sim escolher os horários para se dedicar ao seu negócio, pois os empreendedores conseguem controlar seu próprio tempo. Mesmo que tenha a necessidade de ficar mais horas na sua empresa, esse tempo é recompensado pela felicidade de trabalhar naquilo que se ama e que realmente faz sentido para o empreendedor.

As pessoas veem no empreendedorismo uma oportunidade de vida e vêm trabalhando para conquistar o sonho de ter um negócio próprio. Empreender possibilita a sensação de satisfação no trabalho através da independência para agir conforme seu próprio julgamento, ou seja, ser responsável pelas decisões tomadas, no momento e como lhes pareça mais conveniente, sem a necessidade de consentimento, aprovação ou parecer de terceiros ou de superiores.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

De acordo com as leituras realizadas durante o artigo, foi possível perceber que a pandemia do novo coronavírus gerou uma crise na saúde pública e na economia no mundo inteiro, e com ela o aumento no número de desemprego. O empreendedorismo é um dos caminhos para quem deseja conseguir uma renda ou complementar a renda, seja por oportunidade ou necessidade o empreendedorismo surge como uma possibilidade de superação e resolução para a falta de renda.

A cultura do empreendedorismo está influenciando e dando uma contribuição marcante para as empresas e sociedades pois está incentivando a inovação e facilitando para a competição das empresas, é um mercado de constante mudança, e a pandemia está mostrando as oportunidades de negócios no momento pandêmico. A cultura empreendedora é essencial pois ela capacita as pessoas que estão buscando alguma alternativa para enfrentamento de crise.

A crise financeira é uma realidade no país, onde deixa milhares de pessoas desempregadas. Em busca de oportunidade no mercado as pessoas estão aderindo ao empreendedorismo digital, que vem ganhando destaque no mercado.

O momento de crise provocada pela pandemia da covid-19 trouxe como aprendizado a importância da qualificação, inovação, preparação e conhecimento do seu próprio negócio. O novo normal colocou em prática como instrumento essencial



a adaptação dos empreendimentos e de prestação de serviços que priorizaram a integridade humana e estabilidade financeira, fortalecendo o comércio digital.

Foi notável que com o avanço da tecnologia, aplicativos e plataformas de vendas, o quanto os consumidores ficaram cada vez mais conectados às redes sociais, durante o período de isolamento, conhecendo assim melhor as empresas e seus produtos e serviços. O empreendedorismo digital cresce cada vez mais com a ajuda do avanço tecnológico, através das redes sociais é possível montar um comércio gratuitamente e ter a certeza que atingira várias pessoas ao mesmo tempo,

A pesquisa mostrou que o Brasil vem se destacando e aumentando o número de empreendedores nos últimos anos em relação com outros países. O empreendedorismo é de muita importância para o desenvolvimento da economia brasileira pois contribuem para a geração de empregos refletindo positivamente na economia.

Conclui-se que é preciso estar sempre atento às novas tecnologias, atualizar todas as redes sociais é de grande importância para as empresas de modo em geral, pois é um dos métodos de venda que vem se destacando dando mais retornos é o comércio digital.

Com base nos dados da pesquisa é possível motivar, vários empreendedores a introduzirem suas atividades de venda e serviços em plataformas digitais e está sempre aberto para inovação.

Recomenda-se para futuras pesquisas, investiguem no sentido de saber se os métodos adotados no período de pandemia continuaram a fazer parte do dia a dia dos empreendedores no pós-pandemia.

## **REFERÊNCIAS**

AMARAL, Synara; MAIO, Marcia. **Estratégia de relacionamento com os clientes em tempos de pandemia.** Contemporânea Produção intelectual em artigos e revistas.2020

ANAIS, SILVA, M.J. e GAUTHIER, F.A.O. **O novo papel do empreendedorismo na economia digital.** 2 ° ENEMPRESA, out./2000.

ANDRADE, Juliana. **Empreendedorismo na pandemia: 13 negócios que surgiram durante a crise de Covid-19.** 2020. Disponível em: < <https://forbes.com.br/escolhas->

do-editor/2020/07/empreendedorismo-na-pandemia13-negocios-que-surgiram-durante-a-crise-de-covid-19/>. Acesso em Janeiro de 2021.

BERNARDES, Juliana Reis; SILVA, Bárbara Letícia de Sousa; LIMA, Thais Cristina Ferreira. **Os impactos financeiros da COVID-19 nos negócios**: os impactos financeiros da covid-19 nos negócios. **Revista da Faesf**, Floriano, v. 4, p 43-47, jun. 2020.

Disponível em: <http://faesfpi.com.br/revista/index.php/faesf/article/view/115>. Acesso em: 04 nov. 2020.

BONA, A. **Empreender por oportunidade ou necessidade?** Negócios & Tecnologia. 2019. Disponível em: <https://andrebona.com.br?empreender-por-oportunidade-ou-necessidade/> Acesso em 20 Set. 2020.

BRITTO, F.; WEVER, L. **Empreendedores brasileiros II**: a experiência e as lições de quem faz acontecer. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CORRÊA, V.S.; VALE, G.M.V.A. **A dimensão das motivações empreendedoras**: uma investigação retrospectiva. **Pretexto**, v.14, n.4, p.11-28, 2013.

DORNELAS, José. C. **A Empreendedorismo**: Transformando ideias em negócios. 6 ed. São Paulo. Empreende. 2016.

DORNELAS, J. C. A. **Transformando ideias em negócios**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo**: transformando ideias em negócios. 3. ed. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 2008.

DRUKER, Peter Ferdinand. **Inovação e espírito empreendedor**. Editora Pioneira, 1987.

FAGUNDES, E. M. **Como ingressar nos negócios digitais**. São Paulo: Edições Inteligentes, 2004.

FILION, Louis Jacques. Visão e relações: elementos para um metamodelo empreendedor.

**Revista de Administração de Empresas**, v. 33, n. 6, p. 50-61, nov./dez.1993.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4.Ed.São Paulo: Atlas. 2008

GUIMARÃES, et.al. **O empreendedorismo no contexto da Covid-19**: necessidade, oportunidade e solidariedade. VI seminário científico do UNIFACIG. 2020.

HUMBERT, A.; BRINDLEY, C. Challenging the concept of risk in relation to women's entrepreneurship. *Gender in Management: An International Journal*, v.30, n.1, p. 2-25, 2015.

IBOPE. Disponível em:

<<http://www.ibope.com.br/calandraWeb/servlet/CalandraRedirect?temp=6&proj=PortallBOP>

E&pub=T&db=caldb&comp=pesquisa\_leitura&nivel=null&docid=EED93C565B0676488325782B0065EEE0>. Acesso em: 14/07/2021

KOTLER, P., & ARMSTRONG, G. (2015) **Princípios de Marketing**. (15a ed.), Pearson Prentice Hall. 780p.

MOREIRA, Heber Lavor. **Elaborando um plano de negócios sem mistérios**. Belém: 2017.

NUNES, Renata Huhn; FERREIRA, Jorge Brantes; DE FREITAS; Angilberto Sabino;

RAMOS, Fernanda Leão. **Efeitos das recomendações de líderes de opinião em Mídias sociais sobre a intenção de compra de seus seguidores**. RBGN. São Paulo v.20 n.1 jan-mar. 2018 p.57-73.

OLIVEIRA, M.A. **Valeu! Passos na trajetória de um empreendedor**. São Paulo: Nobel, 1995.

REZ, R. (2017). **Marketing de conteúdo: a moeda do século XXI**. DVS Editora

ROBBINS, S. P. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2001.

SEBRAE. **Empreendedorismo**: Mesmo com a pandemia, país registra recorde na abertura de MEI. 2021. Disponível em <[encurtador.com.br/JRWY9](http://encurtador.com.br/JRWY9)> Acesso em 01 de junho 2021.

SERTERK, Paulo. **Empreendedorismo** 4 ed. Curitiba; Ibpex, 2007.202 p.

SILVA SARAIVA, A. F. et al. Alocação Espacial e Associações Geográficas das Micro e Pequenas Empresas nos Setores Produtivos da Microrregião de Imperatriz-MA, Brasil. *Gestão e Regionalidade*, vol. 36, n. 107, 2020.

TURBAN, E KING, D. **Visão geral do comércio eletrônico In: \_\_\_\_**. Comércio eletrônico: estratégia e gestão. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004. Cap. 1, p. 331;310.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

VEJAČKA, M. **Electronic commerce entrepreneurship education using virtual lab**. 2019 42nd International Convention on Information and Communication Technology, Electronics and Microelectronics (MIPRO), 2019, pp. 562-567, DOI: 10.23919/MIPRO.2019.8757070

## UMA BREVE ANÁLISE DO DESEMPREGO E DO SALÁRIO NO BRASIL NO QUADRIÊNIO 2016-2019

Suênia Karla do Nascimento Silva (UNIESP)  
20182027026@iesp.edu.br  
Paulo Francisco Monteiro Galvão Júnior (UNIESP)  
paulogalvaojr@gmail.com

### RESUMO

O presente artigo ressalta a situação no mercado de trabalho no Brasil entre 2016 a 2019, no qual causou um impacto e isso ficou evidenciado de acordo com dados secundários dos principais indicadores econômicos como taxa de desocupação e nível de ocupação. Evidencia como o desemprego cresceu fortemente no século XX não só no Brasil mas em grande parte do mundo e isso aconteceu por causa de grandes mudanças econômicas, sociais, demográficas e tecnológicas, que causaram consequências para a evolução do mercado de trabalho e para as mudanças nas relações de emprego. Ou seja, o objetivo principal deste artigo foi analisar a situação do mercado de trabalho com crise econômica e observar como o desemprego estava no quadriênio analisado. Nesse sentido, para melhor compreensão dos dados, o método utilizado para a discussão do assunto foi a análise bibliográfica com cunho descritivo e abordagem qualitativa, conclui-se que mesmo o país passando por uma crise econômica durante os quatro anos, como indica os principais indicadores econômicos, obteve oscilações, a taxa de desocupados e ocupados, apresentou que no ano de 2017 do quadriênio apresentado o Brasil estava em recessão e que os últimos 3 anos o desemprego se manteve estável durante o ano todo e o salário mínimo necessário muito superior do que é divulgado pelo Dieese, ou seja, 4 vezes a mais do que salário mínimo vigente pelo governo atual.

**Palavras-chaves:** Economia Brasileira. Mercado de trabalho. Desemprego.

### ABSTRACT

This article highlights the situation in the labor market in Brazil between 2016 and 2019, in which it had an impact and this was evidenced according to secondary data of the main economic indicators such as unemployment rate and employment level. It shows how unemployment grew strongly in the 20th century not only in Brazil but in a large part of the world and this happened because of major economic, social, demographic and technological changes, which had consequences for the evolution of the labor market and for changes in employment relationships. In other words, the main objective of this article was to analyze the situation of the labor market with economic crisis and observe how unemployment was in the four-year period analyzed. In this sense, for a better understanding of the data, the method used for the discussion of the subject was the bibliographic analysis with a descriptive nature and qualitative approach, it is concluded that even the country going through an economic crisis during the four years, as indicated by the main indicators economic fluctuations, the rate of unemployed and employed, showed that in 2017 of the four-year period presented, Brazil was in recession and that in the last 3 years unemployment remained stable throughout the year and the minimum wage required

much higher than is published by Dieese, that is, 4 times more than the minimum wage in force by the current government.

**Keywords:** Brazilian Economy. Work Market. Unemployment.

## **1 INTRODUÇÃO**

O presente artigo visa mostrar os elementos principais da formação social e econômica brasileira reproduzida no mercado de trabalho no Brasil entre 2016 e 2019. A situação do mercado de trabalho não se trata somente do trabalho formal, o que temos, são trabalhadores que possuem empregos formais, com carteira de trabalho assinada, trabalhadores na informalidade e trabalhadores com empresas empreendedoras informais.

Para Harvey (2012), o final do século XX foi marcado por grandes transformações estruturais que causaram impactos no mundo do trabalho, levando à conformação de uma nova divisão internacional do trabalho e tendo como objetivo central a redução de custos e o aumento da produtividade do trabalho. Essa nova fase do modo de produção capitalista utiliza crescentemente as inovações tecnológicas como forma de otimizar o tempo de produção da força de trabalho e, com isso, reduzir a participação da mão de obra nos custos de produção das empresas industriais e de serviços.

Com isso, ao final do século XX o desemprego cresceu fortemente em diversas partes do mundo, particularmente nas economias emergentes, inclusive no Brasil, uma vez que nestas a geração de emprego nem sequer conseguiu acompanhar o crescimento do Produto Interno Bruto (PIB) dos países em desenvolvimento, que foi bastante alto como na China.

Como decorrência, observou-se que a economia brasileira, principalmente a partir do início da década de 90, grandes mudanças econômicas, sociais, demográficas e tecnológicas, com profundas consequências para a evolução do mercado de trabalho e para as mudanças nas relações de emprego. Essas mudanças devem ser entendidas como indo muito além de sua influência sobre o nível das principais variáveis que compõem o mercado de trabalho, afetando-lhe, também a dinâmica e as estruturas regional, setorial e ocupacional.

As informações mais completas sobre a situação do mercado de trabalho no Brasil são fornecidas pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e

também pelo Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (DIEESE). Para o (IBGE, 2021) um desempregado é toda pessoa com 16 anos, ou mais, que durante a semana em que se fez a pesquisa tomou medidas para procurar trabalho ou que procurou estabelecer-se durante a semana precedente.

Para estabelecer as informações o DIEESE, utiliza um prazo de trinta dias, além de incluir o desemprego oculto, “bicos”, representado pelo trabalho precário e desalento. Assim, a porcentagem de pessoas desocupadas em relação ao total da população economicamente ativa (PEA), ou seja, ocupados mais desempregados, é conhecida como taxa de desemprego.

Neste contexto, surge à seguinte problemática: **Como o mercado de trabalho formal acompanhou as mudanças da economia brasileira entre 2016 e 2019?**

O interesse pelo tema surgiu porque o desemprego vem aumentando nas últimas décadas, com os avanços tecnológicos que destroem, criam e transformam profissões e atividades econômicas. As empresas estão reduzindo a mão de obra e investindo em máquinas para substituir e com isso vem à redução de horários e mudanças nos contratos de trabalhos e o aumento do trabalho informal.

O mercado de trabalho contemporâneo tem sido marcado pelas rupturas e fragilizações de estruturas tradicionais e a emergência de dinâmicas de trabalho mais fluídas, tornando-o mais flexível, desigual e complexo, o que gera, de um lado, abertura para mudanças e inovações.

O presente artigo pretende contribuir para uma análise e compreensão do impacto da economia no mercado de trabalho com apresentação de alguns indicadores econômicos para a percepção do desemprego e as mudanças de acordo com os avanços tecnológicos e com isso otimizando a redução de custos e aumento da produtividade.

## 1.1 OBJETIVOS

### 1.1.1 Objetivo Geral

Analisar a situação do mercado de trabalho no Brasil no período de 2016 a 2019.

### **1.1.2 Objetivos Específicos**

- I) Verificar os principais indicadores do mercado de trabalho no País;
- II) Observar como o desemprego no mercado de trabalho cresceu no quadriênio analisado.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

É importante realizar uma análise da conjuntura do mercado de trabalho brasileiro, usando como fonte de informações os dados secundários do IBGE e do DIEESE. A partir desta análise é importante compreender como se comportou o mercado de trabalho no quadriênio 2016 a 2019, os principais efeitos causados por ela e a forma como atinge o desemprego aberto.

Pode-se perceber que a crise econômica tem fortes efeitos sobre o mercado de trabalho do país e compreender como isso está ocorrendo e qual a extensão deste efeito é ponto de partida para qualquer análise.

### **2.1 MERCADO DE TRABALHO NO BRASIL**

O mercado de trabalho no Brasil é composto por homens e mulheres que estão trabalhando e, que estão em busca do primeiro emprego ou de nova oportunidade de trabalho nas cinco regiões do País. É preciso entender o desemprego aberto no Brasil.

“Desemprego aberto, que inclui as pessoas que procuraram emprego de modo efetivo nos últimos 30 dias e que não exerceram nenhuma ocupação nos últimos sete dias” (GREMAUD; VASCONCELOS; TONETO JÚNIOR, 2005, p. 109).

Segundo a autora Giovanna Costanti (2019) citando o economista Pastore sobre o trabalho informal no país. Segundo ele, está relacionado à atual situação econômica e às mudanças estruturais da sociedade brasileira. No *site* da Universidade de São Paulo (USP), a autora Giovanna Costanti (2019) revelou que ao mesmo tempo em que a taxa de desemprego, ainda alta e severa, caiu nos últimos meses, o trabalho informal cresceu muito rapidamente.

O fato é que trabalhadores informais não estão sujeitos às proteções sociais advindas do Estado, como a previdência social e as leis trabalhistas, como também, quando as pessoas começam a envelhecer, a situação fica pior (COSTANTI, 2019).

Segundo Pastore (apud Costanti, 2019), outro ponto preocupante é a taxa de desalentados, que também é alta. Esse grupo se caracteriza por aquelas pessoas que pararam de procurar por um emprego formal por estarem há meses sem conseguir encontrar uma nova oportunidade de trabalho.

Esta situação está relacionada a uma grave situação, à recessão econômica, crescente desde 2012, com um salto entre 2016 e 2019. A situação atinge grupos da sociedade de forma distinta. Um quarto dos jovens brasileiros estão desempregados. Mais de 1 milhão tem buscado por um emprego nos últimos dois anos, sem sucesso. Territorialmente, o Nordeste é a região brasileira que mais sofre com a situação (COSTANTI, 2019).

Concordando com o professor Pastore é verdade que os impactos sociais são latentes no Brasil. Observa-se claramente o aumento da desigualdade, pobreza, fome, além do aumento da população em situação de rua e redução da taxa de natalidade, com conseqüente redução do mercado consumidor brasileiro.

Para o mesmo autor, a saída é a qualificação para mercado de trabalho. As áreas com mais oportunidades econômicas têm sido aquelas que exigem ao profissional uma alta qualificação, como a área de Tecnologia da Informação, Engenharia, Agrobusiness, Geração de Energia e Indústria 4.0.

De acordo com autora Giovanna Costanti (2021) no *site* oficial da USP é preciso uma conexão entre a universidade e o mercado de trabalho. Precisa-se reter talentos, requalificar a população com educação e formação. Além disso, é preciso uma política de forte geração de empregos. Mas levará décadas para vermos os impactos na economia emergente do Brasil.

## 2.2 SUBOCUPADOS NO BRASIL

Subocupados são todos aqueles que trabalham menos de 40 horas semanais e gostariam de trabalhar mais horas, é uma das medidas de subutilização da força de trabalho e tem como objetivo identificar necessidades não atendidas de ocupação no mercado de trabalho.



É um indicador que o IBGE disponibiliza trimestralmente desde 2016, quando o instituto buscou a concordar com recomendações da 19ª Conferência Internacional dos Estatísticos do Trabalho (CIET), promovida pela Organização Internacional do Trabalho (OIT) em 2013, na qual reconheceram a necessidade de ampliar tanto o conceito de trabalho quanto de expressar a precarização crescente do mercado de trabalho.

No geral, tem crescido o número de subocupados desde 2016 até 2019. Esse crescimento é a reação do fraco desempenho da atividade econômica que perdura também desde esse período, incapaz de gerar quantidade suficiente de postos de trabalho adequados e que atendam aos anseios dos trabalhadores, principalmente no que se refere à remuneração salarial.

Segundo a Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD), do IBGE (2021), no terceiro trimestre de 2019, havia cerca de 7 milhões de trabalhadores que se declararam como subocupados por insuficiência de horas trabalhadas, esse contingente representou 7,5% dos ocupados (93,8 milhões de pessoas). E o número de subocupados cresceu 72,9% desde 2016.

### 2.3 TRABALHADORES INFORMAIS NO BRASIL

Segundo o economista Mariano (2012, p. 122), “(...) existe um mercado de trabalho na qual as empresas demandam o fator força de trabalho e por outro lado, um conjunto de trabalhadores dispostos a ofertar, a um determinado preço”.

Percebemos que a informalidade no mercado de trabalho no Brasil vem crescendo em termos econômicos, uma escassez de mão de obra em decorrência das condições salariais e de trabalhos encontrados, devido à proporção de demanda e oferta disponível de profissionais com competências e habilidades que as empresas buscam para o perfil adequado.

Com o cenário atual da economia brasileira, os trabalhadores informais crescem e as empresas reagem às mudanças nas condições que o mercado oferece ajustando a nova realidade com o preço médio, dos bens ou serviços da sensibilidade das ofertas e das demandas nas variações dos preços.

## 2.4 TRABALHADORES INFORMAIS E MÃO DE OBRA NO BRASIL

Conforme os autores Vasconcelos e Garcia (2014, p. 115), “A demanda ou procura de mão de obra depende de dois fatores básicos: da taxa de salário real e do nível de produção desejados pelas empresas”.

Observa-se também que o trabalhador informal se dispõe a receber a um salário inferior do salário mínimo atual, que busca a refletir sobre as transformações que ocorrem no mundo do trabalho e seus impactos para a vida de milhares de trabalhadores que encontram na informalidade, um abrigo, porém, em condições de trabalho precárias, instáveis e desprotegidas.

O trabalhador informal vem sofrendo grandes mudanças ao longo dos anos, devido ao processo de globalização, novos empregos, novas conexões, interatividade e praticidade, outro fator que contribuiu para o crescimento desse setor, foi à substituição do trabalhador pela máquina na mecanização das lavouras e na informatização das indústrias, assim como o aumento da carga tributária, que fez com que várias pequenas empresas e comércios deixassem de ser formais e passassem a ser informais, não pagando mais impostos aos governos.

Não é apenas o desemprego que leva a informalidade, são as altas taxas de juros, a inflação crescente e a burocracia governamental, assim se torna, mas vantajoso trabalhar de forma livre e com isso a liberdade de fazer seu próprio horário e escolher o que vender.

## 2.5 QUALIFICAÇÃO

Segundo as autoras Amado e Mollo (2003, p. 166), “no mercado de trabalho sofrem mais os trabalhadores menos qualificados, uma vez que a concorrência se faz por meio da introdução de métodos e tecnologias modernas, que requerem um mínimo de qualificação e educação”.

Com a introdução de inovações tecnológicas e o novo sistema de acordos globais têm revolucionado a produção de bens e a oferta de serviços, ensejando a criação e a destruição de alguns trabalhadores no mercado de trabalho, além de eliminar uma grande diversidade de ocupações. Por outro lado, o desenvolvimento tecnológico tem deslocado as oportunidades de trabalho para os “mais

aptos/educados”, com maiores possibilidades de aprendizagem e reaprendizagem ou adaptação.

O domínio de tecnologia, capacidade de inovação e formação profissional têm sido destacados no cenário global, como condições de competitividade e de redução das desigualdades sociais, passando a serem considerados como requisitos para os indivíduos disputarem posições no mercado de trabalho, cada vez mais competitivo e globalizado.

## 2.6 SALÁRIO

Segundo Alves (2005, p. 85), a crise do sindicalismo reside na “sua incapacidade (ou limitação estrutural) de preservar o seu poder de resistência de classe à sanha da valorização, diante da nova ofensiva do capital na produção e do novo (e precário) mundo do trabalho”.

Nas últimas duas décadas o serviço de terceirização mudou muito na forma de produção e de serviços, as organizações cada vez mais vêm usando o modelo flexível e enxuto. E com isso a tendência de precarização das condições de trabalho e com a chegada das terceirizações, o que se evidencia em perda salarial e de direitos, aumento da intensidade do trabalho e dos riscos à saúde do trabalhador, além de dificuldades enfrentadas pelos sindicatos para unificar as lutas comuns. É possível afirmar, então, que a terceirização é a principal forma de precarização do trabalho nas últimas duas décadas (DRUCK, 2011).

O trabalho sem carteira assinada, é percebida de maneira bastante desfavorável pela maioria dos indivíduos. A condição de trabalhador informal é, na maioria das vezes, estigmatizante, ou seja, de forma negativa.

O mercado de trabalho brasileiro apresentou grandes transformações nas últimas décadas. Entretanto, uma problemática que persiste e tem gerado intensas discussões na literatura econômica nacional é a questão da informalidade.

Com a falta dos empregos formais e a existência de obstáculos à entrada no mercado de trabalho, com os sindicatos a frente, discriminação racial e de gênero, são hipóteses que sustentam a ideia do diferencial de salários nos setores formal e informal. E com isso algumas características dos trabalhadores possuem efeitos sob o nível de remuneração, ou seja, trabalhadores com o mesmo nível de produtividade

passariam a receber salários diferentes dependendo do setor em que estão inseridos.

De acordo com Cacciamali (2000), há outra forma de se observar o trabalho informal, a partir dos chamados trabalhadores por conta própria, que surgem devido a fatores como: a ausência de empregos assalariados e de políticas públicas compensatórias; a possibilidade de ganhos médios superiores aos dos trabalhadores assalariados, mesmo com baixa qualificação formal; crescimento do setor de serviços; e possibilidade de obtenção de remuneração em situações de difícil entrada ou realocação no mercado de trabalho.

O auto emprego e as contratações consensuais podem ocorrer em diversas esferas, como em cooperativas ou agências de trabalho temporário. Tais atividades são declaradas como trabalho autônomo, que é, em geral, caracterizado por alta vulnerabilidade em relação às atividades desenvolvidas e na forma de remuneração. São negligenciados aspectos importantes como a segurança do trabalho, proteção social e uma remuneração justa de acordo com a média salarial da categoria ou setor de atuação.

## 2.7 SALÁRIO MÍNIMO NECESSÁRIO

De acordo com o Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (DIEESE), uma entidade criada e mantida pelo movimento sindical brasileiro desde 1955, o salário mínimo necessário (SMN) deveria ser de R\$ 3.795,24 em janeiro de 2016 passou para R\$ 4.342,57 em dezembro de 2019, ou seja, um aumento absoluto de R\$ 547,33 e um crescimento relativo de 14,42% (DIEESE, 2022).

A Constituição Federal (CF), promulgada em 5 de outubro de 1988, explica que o salário mínimo como aquele fixado em lei, nacionalmente unificado, capaz de atender às suas necessidades vitais básicas do trabalhador e às de sua família com moradia, alimentação, educação, saúde, lazer, vestuário, higiene, transporte e previdência social, com reajustes periódicos que lhe preservem o poder aquisitivo (CF, 1988, art. 7, IV).

Para o DIEESE calcular o SMN, considera o preceito constitucional de que o salário mínimo deve atender as necessidades básicas do trabalhador e de sua

família e cujo valor é único para todo o país. Usa como base o Decreto Lei nº 399, que estabelece que o gasto com alimentação de um trabalhador não pode ser inferior ao custo da Cesta Básica de Alimentos.

A cesta básica no Brasil é composta por 13 produtos: uma família com 2 filhos até 21 anos de idade necessita mensalmente desta cesta básica são elas: carne (6,0kg), leite (15,0l), feijão (4,5kg), arroz (3,0kg), farinha (1,5kg), batata (6,0kg), legumes (tomate) (9,0kg), pão francês (6,0kg), café em pó (600g), frutas (banana) (90unid), açúcar (3,0kg), banha/óleo (1,5kg) e manteiga (900g).

### **3 METODOLOGIA**

#### **3.1 TIPOLOGIAS DE PESQUISA**

O método científico é um conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos aplicados para alcançar o conhecimento (GIL, 1999). É uma pesquisa bibliográfica realizada através de fontes eletrônicas, artigos científicos publicados sobre o assunto proposto.

Trata-se de uma pesquisa qualitativa porque iremos utilizar os principais indicadores econômicos da Revista Conjuntura Econômica, da Fundação Getulio Vargas (FGV), sobre o mercado de trabalho no Brasil.

Ocorreu também uma forte leitura da Revista Conjuntura Econômica, da FGV, com os dados coletados no IBGE, que serão utilizados para elaborar quadros sobre o mercado de trabalho no Brasil no quadriênio analisado.

De acordo com as autoras Lakatos e Marconi (2003, p. 183), a pesquisa bibliográfica:

Fontes secundárias abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, material cartográfico etc., até meios de comunicação orais: rádio, gravações em fita magnética e audiovisuais: filmes e televisão. Sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto, inclusive conferências seguidas de debates que tenham sido transcritos por alguma forma, querem publicadas, quer gravadas.

Tem por objetivo permitir ao cientista “o reforço paralelo na análise de suas pesquisas ou manipulação de suas informações” (TRUJILLO, 1974, p. 230). Dessa

forma, a pesquisa bibliográfica não é mera repetição do que já foi dito ou escrito sobre certo assunto, mas propicia o exame de um tema sob novo enfoque ou abordagem, chegando a conclusões inovadoras.

De acordo com as autoras Lakatos e Marconi (2003, p. 19), a leitura:

Constitui-se em fator decisivo de estudo, pois propicia a ampliação de conhecimentos, a obtenção de informações básicas ou específicas, a abertura de novos horizontes para a mente, a sistematização do pensamento, o enriquecimento de vocabulário e o melhor entendimento do conteúdo das obras. É necessário ler muito, continuada e constantemente, pois a maior parte dos conhecimentos é obtida por intermédio da leitura: ler significa conhecer, interpretar, decifrar, distinguir os elementos mais importantes dos secundários e, optando pelos mais representativos e sugestivos, utilizá-los como fonte de novas ideias e do saber, através dos processos de busca, assimilação, retenção, crítica, comparação, verificação e integração do conhecimento: Por esse motivo, havendo disponíveis muitas fontes para leitura e não sendo importantes, impõe-se uma seleção.

A metodologia adotada foi a pesquisa de alguns dos principais indicadores de emprego e renda, que são mecanismos de coletas que geram informações sobre a situação no mercado de trabalho no Brasil. Essas informações servem para saber como está o emprego e o desemprego anual ou bimestral que possam ser utilizados para dar sinais avançados das mudanças no mercado de trabalho brasileiro a taxa de desocupação, taxa de participação na força de trabalho e nível de ocupação, entre outros.

## **4 OS PRINCIPAIS INDICADORES DO MERCADO DE TRABALHO NO BRASIL**

### **4.1 OCUPAÇÃO**

Neste contexto econômico no Brasil, uma das maiores economias do mundo e líder econômico entre os países da América do Sul, foram analisadas as taxas dos indicadores do mercado de trabalho brasileiro de 2016 a 2019. Foi observado também o comportamento das principais variáveis representativas do mercado, em específico, a taxa de desocupação e o nível de ocupação.

A taxa de desocupação que “chamamos de desocupadas (popularmente conhecidas como desempregadas) as pessoas que não estão trabalhando, porém

tomaram alguma providência efetiva para encontrar trabalho e estão disponíveis para assumi-lo, caso encontrem” (IBGE, 2021).

E o nível de ocupação “se refere a empregados do setor público ou privado, com ou sem carteira de trabalho assinada, ou estatutários, trabalhadores por conta própria, empregadores, trabalhadores domésticos com ou sem carteira de trabalho assinada e trabalhadores familiares auxiliares pessoas que ajudam no trabalho de seus familiares sem remuneração” (IBGE, 2021).

**Quadro 1 - Taxa de desocupação no Brasil em 2016**

ANO 2016	TAXA DE DESOCUPAÇÃO (%)	NÍVEL DA OCUPAÇÃO (%)
JANEIRO	9,5	55,5
FEVEREIRO	10,2	55,1
MARÇO	10,9	54,7
ABRIL	11,2	54,6
MAIO	11,2	54,7
JUNHO	11,3	54,6
JULHO	11,6	54,4
AGOSTO	11,8	54,2
SETEMBRO	11,8	54,0
OUTUBRO	11,8	53,9
NOVEMBRO	11,8	51,1
DEZEMBRO	12,0	54,0
<b>MÉDIA</b>	<b>11,2</b>	<b>54,3</b>

**Fonte:** Conjuntura Econômica – FGV, (2020).

Diante disso, o Quadro 1 retrata o aumento da taxa de desocupação no ano de 2016. Para entender melhor, são taxas divulgadas com base na PNAD, do IBGE, taxa de desocupação, é a porcentagem de pessoas na força de trabalho que estão desempregadas, ou a ocupação econômica sem remuneração, exercida pelo menos durante 15 horas na semana, em ajuda a membro da unidade domiciliar em sua atividade econômica, ou as instituições religiosas beneficentes ou em cooperativismo ou, ainda, como aprendiz ou estagiário. Para os indivíduos que trabalham investiga-se a ocupação, o ramo de atividade, a posição na ocupação, a existência de mais de um trabalho, o rendimento efetivamente recebido no mês anterior, o número de horas efetivamente trabalhadas, etc.

Para os autores Gremaud, Vasconcellos e Toneto Júnior (2005, p. 110), “referem-se a um aumento do desemprego em função de uma diminuição do ritmo da atividade econômica”, quando há uma diminuição na economia, deve existir uma diminuição da demanda por trabalho por parte dos empresários.

Com a queda das atividades econômicas do ano de 2016, que foi a principal responsável pelo aumento da taxa de desocupação no Brasil de janeiro a dezembro, em outras palavras, o país encontra-se em recessão.

Observa-se claramente que no mês de dezembro de 2016 foi a pior taxa de desocupação de 12,0% e o melhor mês foi em janeiro de 9,5% e com uma média de 11,25%. O nível de ocupação caiu ao longo do ano de 2016, em janeiro com 55,0% e em dezembro com 54,0% e as pessoas exerceram uma atividade profissional formal ou informal com uma média de 54,3%.

**Quadro 2 - Taxa de desocupação no Brasil em 2017**

<b>ANO 2017</b>	<b>TAXA DE DESOCUPAÇÃO (%)</b>	<b>NÍVEL DA OCUPAÇÃO (%)</b>
JANEIRO	12,6	53,7
FEVEREIRO	13,2	53,4
MARÇO	13,7	53,1



ABRIL	13,6	53,2
MAIO	13,3	53,4
JUNHO	13,0	53,7
JULHO	12,8	53,9
AGOSTO	12,6	54,0
SETEMBRO	12,4	54,1
OUTUBRO	12,2	54,3
NOVEMBRO	12,0	54,4
DEZEMBRO	11,8	54,5
<b>MÉDIA</b>	<b>12,7</b>	<b>53,8</b>

**Fonte:** Conjuntura Econômica – FGV, (2020).

Os dados do Quadro 2, mostram como está a força de trabalho no Brasil em 2017, que pessoas ocupadas teve um crescimento nas atividades econômicas e conseqüentemente comparando com o ano anterior, foi a principal responsável pela queda da taxa de desocupação de janeiro a dezembro, em outras palavras, o país encontrava-se em recuperação econômica.

Conforme as autoras Amado e Mollo (2003, p. 244), “a força de trabalho é a capacidade humana de trabalho que, na economia capitalista, é vendida mediante um contrato salarial”. Logo, o salário, na sociedade capitalista, tem um valor simbólico pago ao trabalhador pela sua força de trabalho, relativo no que se faz ao trabalho necessário, ou seja, relativo aos meios de sobrevivência necessários à reprodução da força de trabalho. Ainda existe uma exploração e desvalorização na sociedade capitalista no mercado trabalho entre o valor produzido e o valor pago no salário do trabalhador. Onde o trabalhador trabalha mais de 8hs por dia ou trabalha por qualquer valor e se submetem para sobreviver e da assistência ao seu lar.

Refletindo sobre taxa de desocupação no Brasil no ano de 2017 eles revelam que a taxa de desocupação caiu de janeiro 12,6% para 11,8% em dezembro. Já em relação ao nível da ocupação observa-se que subiu de janeiro 53,7% a dezembro de 54,5%.

**Quadro 3 - Taxa de desocupação no Brasil em 2018**

<b>ANO 2018</b>	<b>TAXA DE DESOCUPAÇÃO (%)</b>	<b>NÍVEL DA OCUPAÇÃO (%)</b>
JANEIRO	12,2	54,2
FEVEREIRO	12,6	53,9
MARÇO	13,1	53,6
ABRIL	12,9	53,6
MAIO	12,7	53,6
JUNHO	12,4	53,7
JULHO	12,3	53,9
AGOSTO	12,1	54,1
SETEMBRO	11,9	54,4
OUTUBRO	11,7	54,5
NOVEMBRO	11,6	54,7
DEZEMBRO	11,6	54,5
<b>MÉDIA</b>	<b>12,2</b>	<b>54,5</b>

**Fonte:** Conjuntura Econômica – FGV, (2020).

Para ilustrar os dados do ano de 2018 da taxa de desocupação optamos pelo Quadro 3 que apontam que ainda estava em recuperação econômica com redução do número de desempregados que no mês de janeiro foi de 12,2% para 11,6% em dezembro, embora tenha ocorrido crescimento do nível de ocupação de 54,5% em dezembro do mesmo ano. Esses dados indicam menor sensibilidade das taxas de desemprego à variação nas taxas de produção, resultando nos processos das inovações tecnológicas, tais tendências são, em grande parte, resultado dos ajustes

impostos pela nova ordem econômica e que se traduzem pela exigência de maior flexibilização do mercado de trabalho.

Com a melhoria tecnológica é que explica esses ganhos de produtividade, pois ela permite a dispensa dos trabalhadores, que devem procurar empregos em outros setores. Se essa melhoria gerar novos empregos em outros setores, por exemplo, na produção de autômatos, haverá apenas desemprego friccional, enquanto os trabalhadores se ajustam as novas condições; porém, se esses novos empregos demoram a surgir, tem-se o desemprego estrutural ou tecnológico (GREMAUD; VASCONCELOS; TONETO JÚNIOR, 2005).

**Quadro 4 - Taxa de desocupação no Brasil em 2019**

<b>ANO 2019</b>	<b>TAXA DE DESOCUPAÇÃO (%)</b>	<b>NÍVEL DA OCUPAÇÃO (%)</b>
JANEIRO	12,0	54,2
FEVEREIRO	12,4	53,9
MARÇO	12,7	53,9
ABRIL	12,5	54,2
MAIO	12,3	54,5
JUNHO	12,0	54,6
JULHO	11,8	54,7
AGOSTO	11,8	54,7
SETEMBRO	11,8	54,8
OUTUBRO	11,6	54,9
NOVEMBRO	11,6	54,9
DEZEMBRO	11,6	54,9
<b>MÉDIA</b>	<b>12,0</b>	<b>54,51</b>

**Fonte:** Conjuntura Econômica – FGV, (2020).

A taxa de desemprego da população economicamente ativa (PEA) passou de 11,6% em dezembro de 2018, para 11,8% no primeiro semestre de 2019, caracterizando um crescimento de 3,07% no número de pessoas desocupadas no ano. Para o segundo semestre de 2019 o ano foi finalizado com uma diminuição da taxa para 11,6% em dezembro, já em relação ao nível de ocupação, o país apresentou um crescimento de 2,91% em relação ao final do ano anterior, uma vez que a quantidade de pessoas ocupadas passou de 90,941 milhões em dezembro de 2018 para 93,584 milhões em julho de 2019.

A parcela da população em idade ativa considerada com força para trabalho compõe a PEA que é classificada em dois grupos: População ocupada e população desocupada. Pode-se ainda incluir como medida para diminuir o desemprego o retardamento do ingresso da mão-de-obra infanto-juvenil na PEA, incentivando tal contingente populacional a permanecer na categoria de estudantes. Além de diminuir as taxas de desemprego, esse retardamento pode proporcionar melhor qualificação de mão-de-obra quando de seu ingresso no mercado de trabalho, diminuindo os problemas relativos a obtenção de emprego (GREMAUD; VASCONCELOS; TONETO JÚNIOR, 2005).

Compreende o potencial de mão-de-obra com que pode contar o setor produtivo, a oferta efetiva de trabalho numa economia. Para o cálculo do PEA é considerada população ocupada aquelas pessoas que, num determinado período de referência, trabalharam ou tinham trabalho, mas não trabalharam (por exemplo, pessoas em férias) e população desocupada são aquelas pessoas que não tinham trabalho, num determinado período de referência, mas estavam dispostas a trabalhar, e que, para isso, tomaram alguma providência efetiva nos últimos 30 dias (consultando pessoas, jornais, etc.). A taxa de desocupação é calculada pela proporção de pessoas desocupadas em relação às pessoas economicamente ativas.

#### 4.2 SALÁRIO MINIMO

**Quadro 5 - Salário Mínimo Necessário no Brasil em 2016**

<b>ANO 2016</b>	<b>Salário Mínimo</b>	<b>Salário Mínimo Necessário</b>
JANEIRO	R\$ 880,00	R\$ 3.795,24
FEVEREIRO	R\$ 880,00	R\$ 3.725,01
MARÇO	R\$ 880,00	R\$ 3.736,26
ABRIL	R\$ 880,00	R\$ 3.716,77
MAIO	R\$ 880,00	R\$ 3.777,93
JUNHO	R\$ 880,00	R\$ 3.940,24
JULHO	R\$ 880,00	R\$ 3.992,75
AGOSTO	R\$ 880,00	R\$ 3.991,40
SETEMBRO	R\$ 880,00	R\$ 4.013,08
OUTUBRO	R\$ 880,00	R\$ 4.016,27
NOVEMBRO	R\$ 880,00	R\$ 3.940,41
DEZEMBRO	R\$ 880,00	R\$ 3.856,23
<b>MÉDIA</b>	<b>R\$ 880,00</b>	<b>R\$ 3.875,13</b>

**Fonte:** DIEESE (2022).

O Quadro 5 indica que no ano de 2016 o Brasil encontrava-se em recessão e que o salário mínimo pago pelo governo federal era muito inferior para atender as necessidades básicas do trabalhador e de sua família, o DIEESE calcula como uma estimativa do que deveria ser o salário mínimo necessário (SMN) e para alcançar os dados valor do salário mínimo ideal supera em 4,40 vezes o piso nacional vigente.

A eficácia do salário mínimo como instrumento de proteção dos trabalhadores contra a pobreza dependerá, sobretudo, de seu valor real. Nesse aspecto, para Souza e Baltar (1979) que dois fatores são fundamentais para estabelecer o nível dos salários da economia, o que consideramos se aplicar também ao salário

mínimo. Primeiro, os níveis salariais têm que ser compatíveis com o processo de acumulação de capital, pois, do contrário, não subsistiriam.

Sobre este ponto, sustenta-se que salários elevados (inclusive, o salário mínimo) são inviáveis em uma estrutura produtiva atrofiada, geradora de baixo nível de renda, ou seja, os salários têm que ser compatíveis com o nível de renda produzido pela economia, os níveis salariais também dependem da correlação de forças sociais envolvidas na luta pela repartição do produto gerado pela economia.

**Quadro 6 -Salário Mínimo Necessário no Brasil em 2017**

<b>ANO 2017</b>	<b>Salário Mínimo</b>	<b>Salário Mínimo Necessário</b>
JANEIRO	R\$ 937,00	R\$ 3.811,29
FEVEREIRO	R\$ 937,00	R\$ 3.658,72
MARÇO	R\$ 937,00	R\$ 3.673,09
ABRIL	R\$ 937,00	R\$ 3.899,66
MAIO	R\$ 937,00	R\$ 3.869,92
JUNHO	R\$ 937,00	R\$ 3.727,19
JULHO	R\$ 937,00	R\$ 3.810,36
AGOSTO	R\$ 937,00	R\$ 3.744,83
SETEMBRO	R\$ 937,00	R\$ 3.668,55
OUTUBRO	R\$ 937,00	R\$ 3.754,16
NOVEMBRO	R\$ 937,00	R\$ 3.731,39
DEZEMBRO	R\$ 937,00	R\$ 3.585,05
<b>MÉDIA</b>	<b>R\$ 937,00</b>	<b>R\$ 3.422,02</b>

**Fonte:** DIEESE (2022).

Já no quadro 6 o SMN no ano de 2017 com uma recuperação econômica lenta, comparando com o ano anterior em relação ao salário vigente. O critério para o governo brasileiro aumentar o salário mínimo é calculado a partir do PIB, como o ano anterior foi um ano difícil para nosso país, o valor não aumentou quase nada, calcula com uma estimativa 3,65 vezes de diferença para o salário mínimo necessário.

Assim, em (MEDEIROS et al., 2005), constata-se que os baixos salários pagos aos trabalhadores já tinham sido objeto de análise de Adam Smith em “A Riqueza das Nações”, no século XVIII, quando fez a seguinte afirmação sobre a questão salarial:

Nenhuma sociedade pode ser florescente e feliz, se a grande maioria de seus membros forem pobres e miseráveis. Além disso, manda a justiça que aqueles que alimentam, vestem e dão alojamento ao corpo inteiro da nação, tenham uma participação tal na produção de seu próprio trabalho, que eles mesmos possam ter mais do que alimentação, roupa e moradia apenas sofrível (SMITH, 1983, p. 101 apud MEDEIROS et al., 2005, p. 13).

Com base nesse posicionamento do economista britânico Adam Smith, (MEDEIROS et al., 2005) sustenta que este economista escocês introduziu uma dimensão ética na distribuição de renda e na formação dos salários, ao observar que os salários dos trabalhadores manuais deveriam, por uma questão de justiça, estar acima das condições mínimas de subsistência no Brasil, um dos países mais desiguais do planeta.

**Quadro 7 - Salário Mínimo Necessário no Brasil em 2018**

<b>ANO 2018</b>	<b>Salário Mínimo</b>	<b>Salário Mínimo Necessário</b>
JANEIRO	R\$ 954,00	R\$ 3.752,65
FEVEREIRO	R\$ 954,00	R\$ 3.682,67
MARÇO	R\$ 954,00	R\$ 3.706,44
ABRIL	R\$ 954,00	R\$ 3.696,95

**DIÁLOGOS CIENTÍFICOS EM GESTÃO:  
PRODUÇÕES ACADÊMICAS 2022.1**

---

MAIO	R\$ 954,00	R\$ 3.747,10
JUNHO	R\$ 954,00	R\$ 3.804,06
JULHO	R\$ 954,00	R\$ 3.674,77
AGOSTO	R\$ 954,00	R\$ 3.636,04
SETEMBRO	R\$ 954,00	R\$ 3.658,39
OUTUBRO	R\$ 954,00	R\$ 3.783,39
NOVEMBRO	R\$ 954,00	R\$ 3.959,98
DEZEMBRO	R\$ 954,00	R\$ 3.960,57
<b>MÉDIA</b>	<b>R\$ 954,00</b>	<b>R\$ 3.755,25</b>

**Fonte:** DIEESE (2022).

Em novembro, o SMN para sustentar uma família de quatro pessoas deveria ter sido de R\$ 3.960,57. O valor é 4,15 vezes o salário mínimo em vigor, o valor é 1,81% (ou R\$ 17) maior que o mínimo de 2017, de R\$ 937 ainda foi o mínimo reajustado abaixo da inflação.

De acordo com os autores Gremaud, de Vasconcelos e Toneto Júnior (2005, p. 116), “a inflação é definida como um aumento generalizado e contínuo dos preços”. Quando, ao contrário, ocorre uma baixa generalizada e continua dos preços, tem-se o conceito inverso ao de inflação: deflação.

A contrapartida desse aumento dos preços é a perda de poder aquisitivo da moeda, ou seja, uma mesma unidade monetária pode adquirir menos bens e serviços, mais caros.

**Quadro 8. - Salário Mínimo Necessário no Brasil em 2019**

<b>ANO 2019</b>	<b>Salário Mínimo</b>	<b>Salário Mínimo Necessário</b>
JANEIRO	R\$ 998,00	R\$ 3.928,73



**DIÁLOGOS CIENTÍFICOS EM GESTÃO:  
PRODUÇÕES ACADÊMICAS 2022.1**

---

FEVEREIRO	R\$ 998,00	R\$ 4.052,65
MARÇO	R\$ 998,00	R\$ 4.277,04
ABRIL	R\$ 998,00	R\$ 4.385,75
MAIO	R\$ 998,00	R\$ 4.259,90
JUNHO	R\$ 998,00	R\$ 4.214,62
JULHO	R\$ 998,00	R\$ 4.143,55
AGOSTO	R\$ 998,00	R\$ 4.044,58
SETEMBRO	R\$ 998,00	R\$ 3.980,82
OUTUBRO	R\$ 998,00	R\$ 3.978,63
NOVEMBRO	R\$ 998,00	R\$ 4.021,39
DEZEMBRO	R\$ 998,00	R\$ 4.342,57
<b>MÉDIA</b>	<b>R\$ 998,00</b>	<b>R\$ 4.135,01</b>

**Fonte:** DIEESE (2022).

O Quadro 8 indica que salário mínimo de 2019 teve um aumento de 4,6% (ou R\$ 44) em comparação ao do último ano e continuou estável em relação aos anos anteriores, e o SMN em dezembro de 4.342,57 é maior 4,14 vezes do que recebem.

Deve-se enfatizar que as políticas salariais desenhadas para obter maior igualdade na distribuição de renda foram introduzidas no final da década de 1970, quando piorou a crise brasileira de inflação/balanço de pagamentos (BAER, 2002).

A política salarial determina qual será o salário inicial do funcionário, as reclassificações e perdas, quando um determinado cargo recebe novas atribuições a recomposição do salário se fará necessária também. Pode ser definida como um fator totalmente estratégico para uma empresa. Ela é um diferencial, tanto para que a organização se destaque e se posicione no mercado, como também para o colaborador, que fica mais motivado e produtivo diante de uma remuneração adequada à sua função.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Quando se iniciou o presente trabalho constatou-se a necessidade de entender o desemprego no Brasil, de como estava a situação social e econômica brasileira dos anos de 2016 a 2019, relatando as principais mudanças no mercado de trabalho com os avanços tecnológicos, de como o mercado evoluiu e o desemprego subiu e que foi preciso se qualificar para acompanhar o mercado de trabalho, devido as dificuldades e das transformações nas profissões que estão sendo substituídas por máquinas, equipamentos e robôs.

Os resultados deste artigo foram frutos das pesquisas bibliográficas e alguns indicadores econômicos que permitem interpretar as mudanças no mercado de trabalho com base nas probabilidades, nas condições de emprego, desemprego e inatividade, que representam importante contribuição ao avanço da literatura sobre o tema tão relevante em plena Quarta Revolução Industrial.

Diante disso, a pesquisa teve como objetivo geral analisar como estava o mercado trabalho no Brasil no período do quadriênio de 2016 a 2019. E para compreensão do objetivo foi visto os principais efeitos causados pela forte crise econômica no mercado de trabalho no país, além do desemprego, foi de grande importância ter analisado a revista conjuntura do mercado de trabalho com grandes informações e dados secundários divulgados pela própria revista da FGV.

Além disso, os propósitos específicos foram de verificar os principais indicadores no mercado de trabalho no País e observar como o desemprego cresceu no quadriênio analisado, foi visto que a taxa do desemprego alta e com isso o aumento dos empregos informais devido as pessoas procurarem empregos formais e não conseguirem encontrar, isso ocasionou a uma grave situação, à recessão econômica, crescente desde 2012, com um salto entre 2016 e 2019. Foi visto também que o salário mínimo é muito baixo de acordo com a divulgação do DIEESE. E com algumas diferenças salariais mesmo com as baixas qualificações, setores em qual são inseridos e que ainda existe preconceito de racial e gênero, com isso o trabalho como autônomo só aumentou, como o de empreendedor também.

Conclui-se que com as análises dos quatro quadros, que no ano de 2016 foi o pior ano entre o quadriênio analisado, com a queda da crise econômica o Brasil se encontrava em recessão, a taxa de desocupação terminou alta no mês de

dezembro, muitas pessoas desempregadas e conseqüentemente nível de ocupação caiu, pessoas menos ocupadas dentro da população em idade de trabalhar. Nos últimos 3 anos foi analisado que o Brasil estava em recuperação lenta com o aumento das atividades econômicas a taxa de desocupação caiu gerando o aumento do nível de ocupados, mais pessoas empregadas.

Já nos quatro quadros do SMN no ano de 2016 o Brasil se encontrava em recessão e o salário mínimo era muito inferior divulgado pelo DIEESE, de quase 5 vezes maior do piso nacional vigente, comparando com os últimos 3 anos, o SMN continuou estáveis, também em recuperação lenta.

Portanto, conclui-se que um(a) bom(a) administrador(ra) do Brasil precisa analisar e realizar projeções sobre a economia brasileira, sobretudo, o mercado de trabalho cada vez mais competitivo, cada vez mais globalizado.

## **REFERÊNCIAS**

- ALVES, G. **O novo (e precário) mundo do trabalho**: reestruturação produtiva e crise do sindicalismo. São Paulo: Boitempo, 2005.
- AMADO, Adriana Moreira; MOLLO, Maria de Lourdes Rollemberg. **Noções de Macroeconomia**. 1. ed. São Paulo: Manole Ltda, 2003.
- BRASIL. **Constituição Federal de 1988**. Disponível em: [https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/518231/CF88\\_Livro\\_EC91\\_2016.pdf](https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/518231/CF88_Livro_EC91_2016.pdf). Acesso em: 11 abr. 2022.a.
- BRASIL. **Decreto Lei nº 399**. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Decreto-Lei/Del0399.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Decreto-Lei/Del0399.htm). Acesso em: 11abr. 2022.b.
- BAER, Werner. **A economia brasileira**. 2. ed. rev. e atual. São Paulo: Nobel, 2002.
- CACCIAMALI, M. C. Globalização e processo de informalidade. **Economia e Sociedade**, v. 9, n. 1, p. 153-174, 2000.
- COSTANTI, Giovanna. **José Pastore discute futuro do mercado de trabalho no Brasil**. Disponível em: <https://www.fea.usp.br/fea/noticias/jose-pastore-discute-futuro-do-mercado-de-trabalho-no-brasil>. Acesso em: 15 set. 2021.
- DIEESE. **Metodologia da pesquisa nacional da cesta básica de alimentos**. Disponível em: [metodologiaCestaBasica.pdf](http://metodologiaCestaBasica.pdf) (dieese.org.br). Acesso em: 11 de abril de 2022.
- DIEESE. **Boletim emprego em pauta nº 12**: ocupados, mas insatisfeitos – uma análise do crescimento da subocupação. Disponível em: <https://www.dieese.org.br/>. Acesso em: 23 ago. 2021.

DRUCK, Graça. **O avanço da terceirização do trabalho**: principais tendências nos últimos 20 anos no **Bahia**: Análise & Dados, Salvador, SEI, v.21, n.2, abr./jun., p.399-416, 2011.

FGV. Revista conjuntura econômica. **Índices econômicos**. Rio de Janeiro: janeiro, 2020.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GREMAUD, Amaury Patrick; VASCONCELOS, Marco Antonio Sandoval; TONETO JÚNIOR, Rudinei. **Economia brasileira contemporânea**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

IBGE. **Pesquisa nacional por amostra de domicílios contínua**. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/>. Acesso em: 23 ago. 2021.

IBGE. **Desemprego**. Disponível em <https://ibge.gov.br/explica/desemprego.php>. Acesso em: 10 mai. 2022.

IBGE. **Estatísticas de gênero**. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/apps/snig/v1/?loc=0&cat=128,-1,1,2,-2,-3&ind=4726>. Acesso em: 18 de abril de 2022.

HARVEY, David. **Condição pós-moderna**: uma pesquisa sobre as origens da mudança de cultura. São Paulo: Edições Loyola, 2012.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARIANO, Jefferson. **Introdução à economia**. 1. ed. Rio de Janeiro: 2012.

MEDEIROS, Carlos A. Salário Mínimo e Desenvolvimento Econômico. In BALTAR, Paulo; DEDECCA, Claudio; e KREIN, José D. (ORGs). **Salário Mínimo e Desenvolvimento**. Campinas, SP: Unicamp, IE, 2005.

SOUZA, Paulo Renato e BALTAR, Paulo Eduardo. Salário mínimo e taxa de salários no Brasil. **Pesquisa e planejamento econômico**, 9 (3), dez. 1979.

TRUJILLO, Alfonso. **Metodologia da ciência**. 3. ed. Rio de Janeiro: Kennedy, 1974.

VASCONCELLOS, Marco Antonio Sandoval de; GARCIA, Manuel Enriquez. **Fundamentos de economia**. 5. ed. São Paulo: Saraiva, 2014.

## **A QUARTA REVOLUÇÃO INDUSTRIAL: Uma visão empresarial na Indústria 4.0**

Andreza Batista da Silva Fernandes (UNIESP)

[andrezasilva1994.19@gmail.com](mailto:andrezasilva1994.19@gmail.com)

Prof. Esp. Paulo Francisco Monteiro Galvão Júnior (UNIESP)

[paulogalvaotr@gmail.com](mailto:paulogalvaotr@gmail.com)

### **RESUMO**

De início, a Primeira Revolução Industrial potencializou a motorização da produção, trazendo a mudança na vida de trabalhadores artesãos, que deixaram de operar suas ferramentas manuais, para operarem máquinas a vapor. Em seguida, a Segunda Revolução Industrial deu vida à produção em massa através do uso do aço e da eletricidade. Já em relação à Terceira Revolução Industrial, pode ser atribuída a automatização eletrônica nas linhas de produção, onde a Internet passou a ser fundamental. Nos tempos atuais, uma Quarta Revolução Industrial, baseada na digitalização dos processos industriais, dita o ritmo das grandes produções industriais. É necessário compreender as fases da indústria e seus benefícios, para acompanhar e participar dessa nova era industrial. O objetivo deste estudo foi investigar os conceitos tecnológicos da Indústria 4.0, os impactos e as mudanças provocadas para as empresas e os desafios para a implementação das novas tecnologias. Por meio de uma pesquisa bibliográfica, foram apresentados os principais elementos que compõem a Indústria 4.0 (Internet das Coisas, Computação em Nuvem, Robôs Autônomos, Big Data, entre outros), as principais modificações ocorridas nas organizações e as dificuldades enfrentadas pelas empresas para introduzir as inovações tecnológicas, ocasionadas pela Quarta Revolução Industrial. Com o levantamento de informações, foi possível identificar que a implementação dos conceitos da Indústria 4.0 é de suma importância para a obtenção do patamar das grandes potências industriais. E que a justificativa para os países não seguirem a evolução, se dá pelo baixo investimento do Estado e falta de mudança nas políticas públicas, visando à facilitação dessa mudança.

**Palavras-chaves:** Quarta Revolução Industrial, Indústria 4.0, Inovações Tecnológicas.

### **ABSTRACT**

At first, the First Industrial Revolution empowered the motorization of production, bringing about a change in the lives of artisan workers, who went from operating their hand tools to operating steam-powered machines. Next, the Second Industrial Revolution brought mass production to life through the use of steel and electricity. The Third Industrial Revolution, on the other hand, can be attributed to the electronic automation of production lines, where the Internet became fundamental. Today, a Fourth Industrial Revolution, based on the digitalization of industrial processes, dictates the pace of major industrial production. It is necessary to understand the phases of the industry and their benefits, in order to follow and participate in this new industrial era. The objective of this study was to investigate the technological concepts of Industry 4.0, the impacts and changes caused for companies, and the challenges for the implementation of new technologies. By means of a bibliographical

research, the main elements that make up Industry 4.0 (Internet of Things, Cloud Computing, Autonomous Robots, Big Data, among others), the main modifications that have occurred in organizations, and the difficulties faced by companies to introduce the technological innovations brought about by the Fourth Industrial Revolution were presented. With the survey, it was possible to identify that the implementation of the concepts of Industry 4.0 is of paramount importance to reach the level of the great industrial powers. And that the justification for countries not to follow the evolution is due to low state investment and lack of change in public policies, aimed at facilitating this change.

**Keywords:** Fourth Industrial Revolution, Industry 4.0, Technological Innovations.

## **1 INTRODUÇÃO**

A Primeira Revolução Industrial começou na Inglaterra no século XVIII. Atualmente, estamos em plena Quarta Revolução Industrial, que se iniciou na Alemanha no século XXI, oriunda de um projeto de estratégias do governo alemão voltado para a tecnologia. Esse processo de revolução ganhou a denominação de Indústria 4.0 a partir de 2011 (SILVEIRA, 2017).

Com a globalização, o mercado vem sendo caracterizado por níveis crescentes de volatilidade e competitividade. As técnicas que antes eram consideradas eficazes e vencedoras vêm sendo constantemente substituídas por novos padrões, baseados em tecnologias inovadoras que surgem a todo o momento. Esse novo cenário de transformações, muitas vezes diretamente associado às indústrias, afeta direta ou indiretamente os mais diversos setores da economia e a cultura das organizações.

Nas palavras do economista alemão Klaus Schwab (2016, p. 1), “estamos no início de uma revolução que está mudando fundamentalmente a forma como vivemos, trabalhamos e nos relacionamos um com o outro”. Ao longo do contexto prolongado da humanidade, as relações de trabalho sofreram inúmeras mudanças, incluindo as necessidades da comunidade empresarial com o propósito de aumentar a lucratividade. Essas relações frequentemente sofrem ações ferozes, devido ao capital tecnológico que, embora determinando para a evolução em áreas como saúde, transporte e qualidade de vida, também são usados pelo capital como um de trabalho em condições precárias.

Vivemos hoje o início de um processo de transformação que se manifesta como uma nova revolução industrial, capaz de melhorar a flexibilidade e a

produtividade dos processos produtivos, seja no setor privado ou público. Venturelli (2017) aponta que a Indústria 4.0 é orientada para conectividade, que a conexão de uma indústria inteira, desde o sistema de vendas até o sistema de cobrança, é uma realidade desta revolução industrial.

A Indústria 4.0 envolve tecnologias físicas, biológicas e as pessoas (SCHWAB, 2016), tendo como objetivo criar os produtos em tempo real e seguindo a necessidade do cliente. A manufatura é um setor industrial que se adaptou a essas novas transformações. Estudiosos, economistas, administradores e pesquisadores destacaram que, posteriormente, essa nova fase mudará também outros setores da economia capitalista. Desta maneira, formulou-se a seguinte pergunta para este artigo: Quais os impactos causados pela Quarta Revolução Industrial nas empresas nacionais e internacionais?

O presente artigo se justifica pela necessidade de estudar e analisar as inovações ocasionadas pela Indústria 4.0 na economia capitalista e entender como as empresas estão lidando atualmente com os avanços tecnológicos.

O artigo ainda irá contribuir no entendimento da maneira atual, como as empresas conseguem se beneficiar com esses avanços para melhor entendimento e satisfação das necessidades dos consumidores, como os gestores implantaram as novas tecnologias, e como elas ajudaram a expandir a produção e a produtividade, reduzir os custos e aumentar a competitividade nas empresas.

Diante disso, a principal contribuição deste artigo, será demonstrar o impacto da Indústria 4.0 sobre as organizações, buscando identificar as mudanças que ocorreram no âmbito empresarial, e os desafios e dificuldades que os gestores têm encontrado em relação à implantação desse novo conceito tecnológico.

## 1.1.OBJETIVOS

### 1.1.1 Objetivo Geral

Analisar a evolução da gestão empresarial e as consequências causadas pela Quarta Revolução Industrial.

### **1.1.2 Objetivos Específicos**

- i) Apresentar as principais inovações tecnológicas da Indústria 4.0 e seus benefícios;
- ii) Descrever quais os impactos da Indústria 4.0 no âmbito empresarial;
- iii) Apontar os desafios na aplicação dos conceitos da Indústria 4.0 nas empresas do Brasil e do mundo.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 AS REVOLUÇÕES INDUSTRIAIS**

A Revolução Industrial brinda ao mundo com luxos e modernidades, e para cuidar desses luxos se criou uma indústria de trabalho muito intensiva, tudo isso é sentido nas cidades. O futuro é cheio de incertezas que podem estragar o nosso presente se não tomarmos cuidado com aquilo que acontece além da nossa visão.

O economista alemão Karl Marx dizia que as revoluções são a locomotiva da história. E ao longo dos tempos, inúmeras revoluções, desencadeadas principalmente por novas tecnologias e por novas formas de perceber o mundo, provocaram mudanças nos sistemas econômicos e nas estruturas sociais (SCHWAB, 2016). A palavra revolução é invariavelmente associada a mudanças profundas e à ruptura com uma realidade anterior:

A grande Revolução Industrial começou a acontecer a partir de 1760, na Inglaterra, no setor da indústria têxtil, a princípio, por uma razão relativamente fácil de entender: o rápido crescimento da população e a constante migração do homem do campo para as grandes cidades acabaram por provocar um excesso de mão de obra nas mesmas. Isto gerou um excesso de mão de obra disponível e barata – que permitiria a exploração e a expansão dos negócios que proporcionarão a acumulação de capital pela então burguesia emergente. Isto tudo, aliado ao avanço do desenvolvimento científico – principalmente com a invenção da máquina a vapor e de inúmeras outras inovações tecnológicas proporcionou o início do fenômeno da industrialização mundial (CAVALCANTE; SILVA, 2011, p. 2-3).



Os avanços tecnológicos sempre foram extremamente importantes para a evolução do setor industrial, fator ocasionado pela busca de trabalhos mais dinâmicos, eficientes e qualificados. As revoluções industriais, somadas aos grandes avanços tecnológicos culminaram no surgimento da Indústria 4.0 ou Quarta Revolução Industrial (BOETTCHER, 2015).

Atualmente, a tecnologia se tornou uma plataforma que é utilizada para promover mudanças, desenvolver as empresas e gerar novas oportunidades. Para as próximas décadas, é esperado que surjam incontáveis novas tecnologias que poderão modificar as relações e os tipos de negócios para o futuro.

## 2.2 PRIMEIRA REVOLUÇÃO INDUSTRIAL

Antes do surgimento da indústria, tudo era produzido de forma manual, fator que propiciava pequenas produções, e isso era inviável diante de uma população que crescia descontroladamente. Além disso, produzir mais rápido e em maior quantidade era a essência do capitalismo, que tinha como objetivo principal a obtenção de lucros (CAVALCANTE; SILVA, 2011).

Boettcher (2015) explica que a Primeira Revolução Industrial se originou na Inglaterra, na segunda metade do século XVIII, precisamente, entre os anos de 1760 e 1840. Ocorreu uma grande alteração dos métodos de trabalhos artesanais por máquinas, equipamentos e ferramentas, para a exploração do carvão mineral como energia alternativa a madeira e pelo uso progressivo da energia a vapor.

O artesão que até então era quem manjava todo processo produtivo, começando pela exploração da matéria-prima até a comercialização do produto, passou a trabalhar para um patrão que monitorava todo o processo produtivo.

De acordo com Boettcher (2015) na Indústria 1.0 houve o aperfeiçoamento da máquina a vapor pelo engenheiro escocês James Watt. A indústria têxtil foi a primeira a utilizar a tecnologia de motores a vapor. Depois disso, muitos outros setores decidiram usar meios de automação dos processos e assim adicionaram máquinas aos seus processos de produção, onde a indústria têxtil se tornou o símbolo do excedente de produção industrial.

Com todas as mudanças ocorridas com a chegada da Primeira Revolução Industrial, trabalhadores que antes eram artesãos e contavam apenas com

ferramentas manuais como meio de subsistência, passaram a usar máquinas, terem chefes e serem assalariados. Novas relações de trabalho surgiram, os trabalhadores contratados exerciam funções específicas e os salários recebidos eram baixos combinados com extensas cargas horárias.

### 2.3 SEGUNDA REVOLUÇÃO INDUSTRIAL

Boettcher (2015) explica que durante o processo de revolução das indústrias, o uso de novas tecnologias se tornou um fator de crescimento e modernização, o que gerou interesse dos proprietários das indústrias no aumento de seus lucros. Nesse contexto, o modelo industrial inicialmente desenvolvido apresenta mudanças significativas. Em 1870, diante de uma nova demanda e inovações tecnológicas, surgiu a Segunda Revolução Industrial.

Na Segunda Revolução Industrial, também conhecida como revolução tecnológica, o crescimento dos veículos de transporte levou à expansão do mercado, pois desta forma os produtos chegavam ao centro comercial com mais rapidez e menor custo. Esse período se deu entre o final do século XIX e início do século XX, quando a eletricidade criou possibilidades até então inacessíveis. O surgimento de novas fontes de energia para o processo produtivo ampliou a capacidade das fábricas. Até então, o petróleo e a energia elétrica eram utilizados somente em pesquisas e experimentos de baixa escala de produção (SANTOS, 2018).

Nesta nova fase da Revolução Industrial, o Estado não contribuiu para a burguesia capitalista. Os demais países europeus dependiam do Estado para desenvolver os meios de transporte e de comunicação, ligando centros de produção a centros comerciais, urbanos, de consumo e portuários. Esta Segunda Revolução Industrial foi um dos fatores da Primeira Guerra Mundial, que teve início em 1914 e terminou em 1918, por causa de disputas sobre áreas comerciais e coloniais (PASQUINI, 2020).

Na Indústria 2.0 se iniciou o Fordismo, termo criado pelo empresário americano Henry Ford em 1914. O Fordismo se referia a sistemas de produção em massa. O objetivo era racionalizar a produção capitalista por meio de técnicas inovadoras, onde, por um lado ocorre a produção em massa, e por outro lado, o

consumo em massa (BOETTCHER, 2015).

As condições de trabalho na época eram precárias, havia pouca iluminação, pouca ventilação, além de terem muitas horas de trabalho diário, o salário extremamente pequeno. Ao longo dos anos, as empresas começaram a oferecer melhores condições de trabalho e a estabelecer regras de trabalho e segurança, gradualmente, as cargas de trabalho e salários para os trabalhadores começaram a ser mais justa.

## 2.4 TERCEIRA REVOLUÇÃO INDUSTRIAL

A Terceira Revolução Industrial, também conhecida como revolução tecnológica-digital, ocorreu no final do século XX, após a Segunda Guerra Mundial (1939-1945). Foi durante ela que foram desenvolvidos novos avanços tecnológicos, o seu processo produtivo é voltado para a informática, os *softwares*, a robótica, a tecnologia computadorizada, a biotecnologia, a microeletrônica, as telecomunicações, entre outros (MARTINS, 2019).

As indústrias que evoluíram com os avanços da tecnologia, começaram a se destacar perante as indústrias que já eram grandes nas fases anteriores da Revolução Industrial, como metalurgia, aço e indústria automobilística. Naquela época, robótica, genética, tecnologia da informação, telecomunicações, eletrônica, etc. ocuparam posições de destaque:

Assim como a Segunda Revolução Industrial transformou os empregados de artesãos em operadores de máquina, a Revolução Digital os transformou de operadores de máquinas em operadores de computador ou trabalhadores do conhecimento. Agora, os funcionários precisavam das habilidades para usar computadores e para programar máquinas e robôs, e os operários no piso de produção desapareciam cada vez mais. Mas, como essas habilidades informáticas eram raras e, portanto, caras e difíceis de controlar, a gerência e os proprietários tiveram que encontrar novas estratégias e práticas para facilitar os requisitos para tais empregos. Em vez de o conhecimento ser "bloqueado" na mente de pessoa para a qual um salário *premium* pode ser cobrado, o conhecimento de trabalho deve ser disponibilizado para empresas sob a forma de programas de *software* e roteiros padronizados que então podem ser usados por trabalhadores menos qualificados também (SCHLÖTZER, 2015, p.5).

A Terceira Revolução Industrial se apoiou em cinco pilares que trazem consigo uma reorganização na cultura, no modo de vida e no modo de fazer negócio. São eles: Mudança para energia renovável; Transformação do patrimônio imobiliário de cada continente em micro geradores de energia para coletar energias renováveis no local; Emprego de hidrogênio ou outras tecnologias de armazenamento em todas as edificações e toda infraestrutura para armazenar energia intermitentes; Uso da tecnologia da internet para transformar a rede elétrica de todo continente em uma rede de compartilhamento de energia que age como a internet; Efetuar a transição da frota de transporte para veículos movidos a células de combustíveis ou elétricos que podem comprar e vender eletricidade (RIFKIN, 2012).

Rifkin (2012) afirma que houve um crescimento do setor terciário na economia, em que a maior parte dos empregos estão concentrados no comércio e serviços. Esse movimento, seguido de uma maior flexibilização do trabalho, colaborou para a crise das representações sindicais e para a perda de direitos trabalhistas.

Outra mudança considerável, que se deu no âmbito do trabalho nessa revolução está ligada à questão espacial entre campo e cidade. Os meios de produção rurais passaram por um processo de mecanização e foram criados mecanismos e técnicas agrícolas que ocasionaram um aumento no desemprego entre trabalhadores desse meio, isto intensificou a migração em massa da população do campo para a cidade (PENA, 2013).

Com a Terceira Revolução Industrial, o modelo de trabalho existente nas revoluções anteriores, sofreu mudanças significativas com a chegada das novas tecnologias. Tanto no meio rural quanto no urbano, passou a ser necessário ter qualificação técnica e conhecimentos específicos para o manuseio dessas inovações tecnológicas. Como resultado disso, ocorreu um aumento no trabalho informal na época.

## 2.5 QUARTA REVOLUÇÃO INDUSTRIAL

A Indústria 4.0 ou Quarta Revolução Industrial é um termo desenvolvido pelo alemão Klaus Schwab, diretor e fundador do Fórum Econômico Mundial

(FEM), em Davos, na Suíça. Segundo Schwab (2016) a industrialização atingiu uma quarta fase, que novamente “transformará fundamentalmente a forma como vivemos, trabalhamos e nos relacionamos”. É, portanto, uma mudança de paradigma, não apenas mais uma etapa do desenvolvimento tecnológico.

Martins (2016) afirma que a Indústria 4.0 procura descrever a combinação de várias tendências tecnológicas (a inteligência artificial, os sensores sofisticados e a internet das coisas) que conectam o mundo virtual e o mundo físico, que surgiram nos últimos anos e é esperado que, combinados, transformem a maneira como é compreendido o setor da indústria nos dias atuais.

As três primeiras revoluções industriais foram caracterizadas pela origem de novas ferramentas que transformaram os processos de produção, tais como: motores a vapor, uso do aço, sistemas elétricos e computacionais. Conforme Silveira (2017) cita, o fundamento básico da Indústria 4.0 é de que conectando máquinas, sistemas e ativos, as organizações podem criar redes inteligentes para assim controlar os módulos de produção de forma autônoma.

A Quarta Revolução Industrial é responsável por mudanças e novidades que transformam e seguirão transformando as indústrias e as sociedades. Ainda é muito cedo para prever todos os impactos que serão causados pela atual revolução. No entanto, é possível afirmar que em poucos anos a vida será muito diferente do que é hoje, como já é totalmente diferente do que era há dez anos.

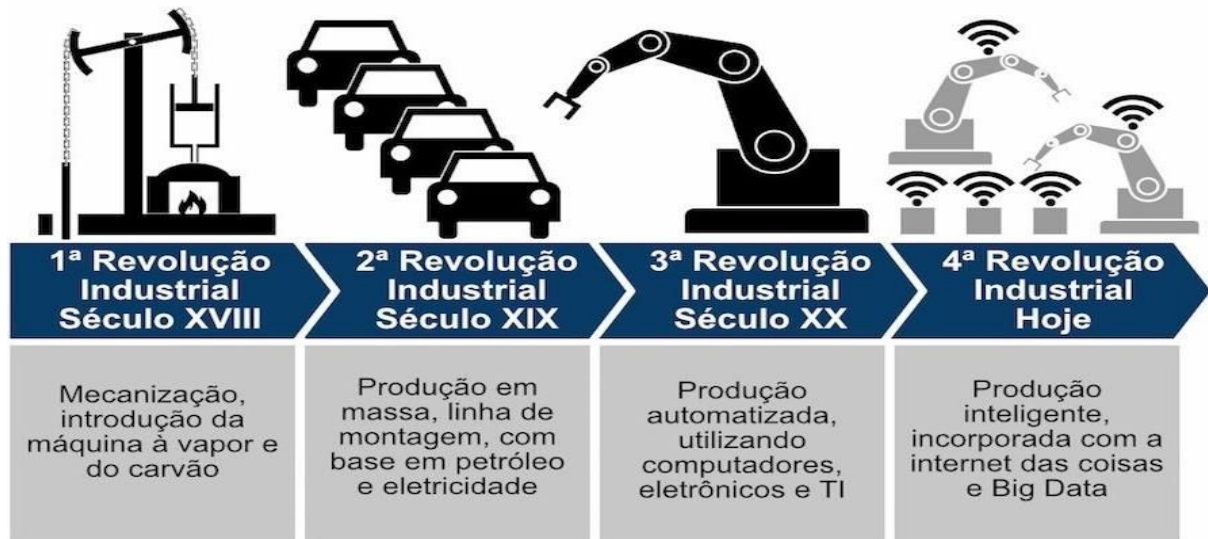
Estamos vivenciando novas formas de consumo, maneiras particulares de se relacionar com produtos e, por consequência, com as outras pessoas. O surgimento de novos empregos está substituindo o modo como era executada as antigas atividades. Até quem não trabalha diretamente nas indústrias inteligentes e automatizadas tem sentido o impacto causado pela Quarta Revolução Industrial.

Um dos principais pilares que sustentam a Quarta Revolução Industrial é o surgimento da internet, pois esta permitiu uma comunicação mais rápida e eficiente entre pessoas e equipamentos, tanto a curtas, quanto a longas distâncias. A expansão das tecnologias representa outra base uma vez que proporciona desde a criação de sensores, ao barateamento de equipamentos (CAVALCANTI et al., 2018).

A Figura 1 corresponde às todas as revoluções industriais que ocorrem ao

longo dos anos e suas respectivas marcas.

Figura 1. Revoluções industriais e indústria 4.0.



Fonte: Borges et al. (2021).

Como está ilustrado na Figura 1, a Primeira Revolução Industrial foi marcada pelo aparecimento das máquinas, tanto de teor mecânico, como a vapor. A Segunda Revolução Industrial teve como grande marco, a eletricidade e a produção em massa nas indústrias. Já na Terceira Revolução Industrial, os avanços tecnológicos como o aparecimento do computador e a automação, marcaram a época. E, a Quarta Revolução Industrial é a que vivemos hoje em dia, onde as fábricas se tornaram mais inteligente, os sistemas estão cada vez mais autônomos e os setores conectados.

As mudanças que aconteceram na Indústria 4.0 não afetam somente os sistemas produtivos, mas também todas as relações entre a sociedade e empresas em geral. Os sistemas de produção se tornarão altamente flexíveis por meio de uma produção mais individualizada. A cadeia de suprimentos deve ter configurações, horários e rotas mais flexíveis. Os níveis de estoque e o setup de processo deverão continuar baixos para que os processos continuem ágeis (FARIA et al., 2017).

As tecnologias inovadoras da Indústria 4.0 têm caráter proativo e melhoram significativamente o processo de fabricação para as empresas que desejam implementá-las. O objetivo principal é que as fábricas se tornem inteligentes e capazes de resolver pequenos problemas sem a ajuda de humanos, utilizando

apenas sistemas conectados e robotização, e sua utilização nas fábricas têm o objetivo de reduzir desperdícios e produzir produtos únicos.

### **2.5.1 Componentes-chaves da Indústria 4.0**

A Indústria 4.0 reúne um conjunto de inovações específicas ao processo produtivo que, na visão de alguns autores, tem um potencial de gerar uma “Quarta Revolução Industrial”. Para Hermann, Pentek e Otto (2015), são quatro os conjuntos principais de tecnologias para a Indústria 4.0: sistemas físicos cibernéticos (CPS); internet das coisas (IoT); internet dos serviços (IoS); e fábrica inteligente.

Os CPS (Sistemas Físicos Cibernéticos) são sistemas capazes de integrar o ambiente físico com infraestruturas de computação e comunicação automatizada, ou seja, são sistemas que permitem a fusão dos mundos físico e virtual, através de computadores embarcados e redes que controlam os processos físicos gerando respostas instantâneas. Eles são compostos por subsistemas que controlam sensores e atuadores, tecnologias de identificação, mecanismos de armazenamento e análises dos dados (FIRJAN, 2016).

A IoT (Internet das Coisas) é a principal base da Indústria 4.0 por permitir a interação entre objetos, sistemas, plataformas e aplicativos, fazendo com que esses possam trabalhar em conjunto com objetivos em comum. A Internet das Coisas permite "coisas" e "objetos", como sensores, atuadores, telefones celulares, que, através de esquemas de endereçamento únicos, interagem uns com os outros e cooperam com seus componentes "inteligentes" vizinhos, para alcançar objetivos (FIRJAN, 2016).

A IoS (Internet dos Serviços) engloba serviços que estão baseados na IoT, criando um novo nível de agregação de valor aos serviços, o IoS permite que esses serviços sejam fornecidos via a Internet. Por serem um novo modelo de negócio e infraestrutura diferenciada, esses serviços geram uma nova dinâmica de agregação de valor e de distribuição (HERMANN; PENTEK; OTTO, 2015).

A fábrica inteligente faz referência a um novo tipo de indústria, “mais inteligente” do que a do passado, ela auxilia pessoas e máquinas na execução de suas tarefas. São chamadas de “inteligentes” por possuírem sistemas que consideram a posição e o status dos bens e processos, esses sistemas realizam suas tarefas com base em informações que chegam do mundo físico e virtual, dando

assim uma maior precisão ao monitoramento e troca de informações quanto das necessidades da produção (FIRJAN, 2016; HERMANN; PENTEK; OTTO, 2015).

Além das inovações tecnológicas citadas acima, que Schwab (2016) nomeia de “megatendências”, ele também cita como tecnologias aplicadas ao ambiente de produção, os veículos autônomos, as impressoras 3D, os robôs avançados, a inteligência artificial, o Big Data, os nanomateriais e os nanosensores.

### **3 METODOLOGIA**

#### **3.1 TIPOLOGIA DA PESQUISA**

Este trabalho consiste em uma pesquisa bibliográfica, classificada como exploratória, o que, segundo Gil (2008, p.50), “é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”. Ainda segundo o autor, a principal vantagem da pesquisa bibliográfica é a capacidade de abranger uma gama mais ampla de fenômenos do que poderia ser feito diretamente, especialmente quando o problema necessita de dados geograficamente dispersos, como no caso do estudo da Indústria 4.0 discutido neste artigo (GIL, 2008).

De acordo com Lakatos e Marconi (1996) a pesquisa bibliográfica é um levantamento de todas as bibliografias publicadas anteriormente na forma de livros, revistas, publicações avulsivas e imprensa escrita. Seu objetivo é colocar o pesquisador em contato direto com todo material escrito sobre o tema específico, auxiliando o cientista na análise de sua pesquisa ou manipulação de seus dados. Ela pode ser considerada o primeiro passo em todas as pesquisas científicas.

Os principais objetos de estudo desta pesquisa são a Indústria 4.0, a Quarta Revolução Industrial e as Novas Tecnologias. A análise na literatura vai identificar as principais mudanças que a Quarta Revolução Industrial trouxe para as indústrias, suas evoluções e quais foram os impactos da sua implementação nas empresas. Bem como, intensificar o cenário atual de debates e pesquisas sobre o mesmo, por ser assunto ainda recente no Brasil.

#### **3.2 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS**



Para melhor atender aos objetivos deste estudo, os dados secundários foram coletados por meio de uma seleção de estudos - artigos científicos, livros, dissertação, revistas, entre outros - atuais e relevantes sobre o tema, através de uma pesquisa descritiva exploratória, bem como a utilização de plataforma eletrônica como, Google Acadêmico, Periódicos CAPES e Scielo. A análise se deu por meio da leitura, comparação e debate dos diversos autores e estudos encontrados.

## **4 DISCUSSÃO E RESULTADOS**

### **4.1 AS INOVAÇÕES TECNOLÓGICAS DA INDÚSTRIA 4.0 E SEUS BENEFÍCIOS**

O termo “Indústria 4.0” faz referência às mudanças oriundas de inovações, muitas delas em desenvolvimento, que tendem a alterar profundamente os processos e a organização da produção e interação entre os agentes econômicos. Buscando recuperar um valor agregado na participação da indústria global, um novo conceito surgiu em 2011 na Feira de Hannover, na Alemanha, como parte da estratégia do governo alemão de desenvolvimento de alta tecnologia para a manufatura nacional. Como resultado, nasceu o termo Indústria 4.0, derivado do alemão *industrie 4.0* (FIRJAN, 2016).

A Indústria 4.0 engloba três dimensões essenciais, digitalização avançada de processos, produção inteligente e conectividade entre recursos e indústrias que atuam em cadeias de suprimentos. Devido às novas tecnologias físicas e digitais, os sistemas inteligentes fornecem respostas mais rápidas às mudanças na produção e falhas que surgem ao longo do ciclo de produção industrial. Outras vantagens são: Flexibilidade na produção; Redução no tempo de produção; Melhora na qualidade dos produtos; Automatização e conectividade de recursos com transparência na produção (SILVA; KOVALESKI; PAGANI, 2020).

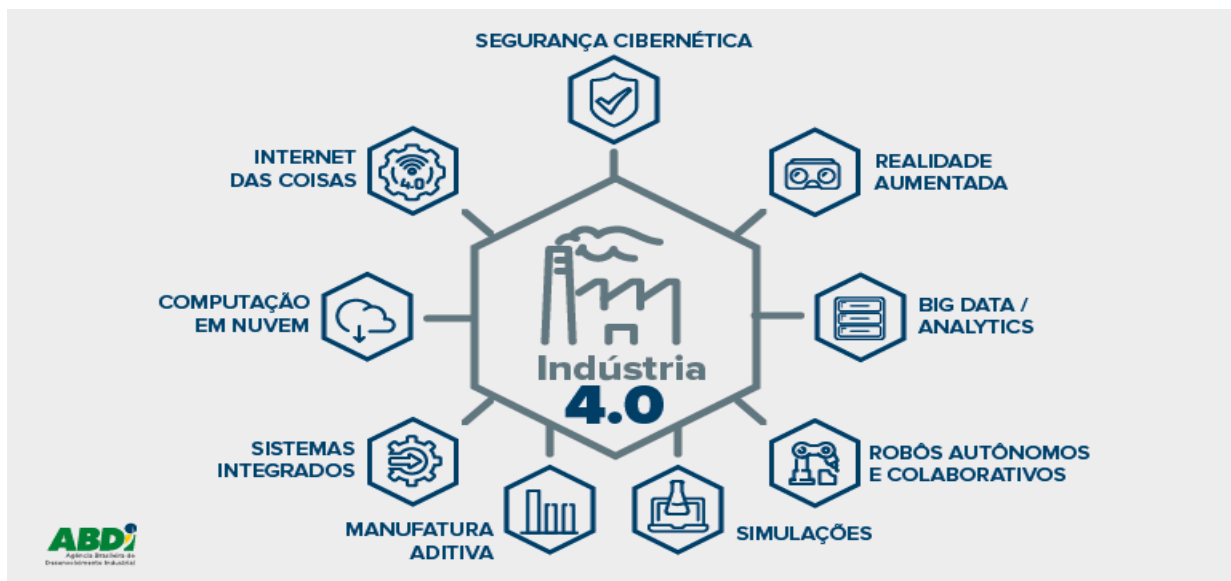
A incorporação dessas tecnologias (Figura 2) na produção define a revolução. Por exemplo, a incorporação de robótica avançada, sistemas de comunicação máquina a máquina, a Internet das Coisas e os sensores e atuadores usados nesses equipamentos permitem que as máquinas “conversem” em todas as operações industriais. Isso permite a conexão de várias etapas da cadeia de valor,

desde o desenvolvimento de novos produtos, projetos, produção e vendas (CNI, 2017).

Além disso, dispositivos localizados em diversas unidades de produção, inclusive de diferentes empresas, podem trocar informações sobre compras e pedidos em tempo real. Isso proporciona otimização logística por meio do estabelecimento da integração entre fornecedores, empresas e clientes, permitindo maior integração horizontal da produção (CNI, 2017).

Na Figura 2 estão ilustradas as principais tecnologias que compõem o conceito de Indústria 4.0.

**Figura 2.** Tecnologias habilitadoras da Indústria 4.0.



**Fonte:** ABDI (2017).

A Figura 2 ilustra as nove tecnologias que mais são usadas na Indústria 4.0. Cada uma delas trouxe vários benefícios para a melhoria das organizações, facilitando as tarefas diárias de todos, desde o chão de fábrica, até o setor de RH. Em seguida, será explicado o que são, e para que serve cada uma delas nos dias atuais.

#### **4.1.1 Internet das Coisas (IoT)**

A Internet das Coisas (IoT) surge como o conceito de conectar qualquer dispositivo que gere dados e possa se conectar a um serviço em nuvem. E isso

pode acontecer em qualquer ambiente: casa, hospital, esportes e assim por diante. O primeiro impacto da IoT na Indústria 4.0 é o fornecimento de recursos necessários para que as organizações coloquem em prática novos modelos de negócios, com o objetivo de tornar esse novo perfil de automação o padrão da indústria.

Com esses avanços, tarefas manuais e repetitivas que já foram substituídas por tecnologia e sistemas inteligentes ganham mais espaço na infraestrutura fabril, e a tendência é que entrem em áreas mais técnicas (VENTURELLI, 2021).

**Tabela 1.** Setores da indústria que adotarão os serviços da IoT.

Serviços	Setores
Ambiente Inteligente	Edifícios inteligentes
	Cidades inteligentes e transporte
Vida Inteligente	Automotivo
	Eletrônico de consumo
	Saúde
	Serviços de utilidade pública
	Fabricação
Empresa Inteligente	Varejo e Lazer
	Construção
	Agricultura e meio ambiente
	Serviço de energia e segurança nacional
	Gestão empresarial inteligente
	PCs, tablets e dados do aparelho

**Fonte:** Modificado de CARVALHO (2019).

Analisando a Tabela 1 conseguimos observar serviço e setores que provavelmente farão uso significativo de serviços de IoT. Com a IoT, os ambientes

se tornarão cada vez mais inteligentes e conectados (edifícios, cidades e transportes), a vida será cada dia mais dominada pela tecnologia (eletrônico de consumos, automotivo), e as empresas de todos os ramos, serão cada vez inteligentes.

Conforme a Internet das Coisas vai evoluindo, o crescimento de dispositivos inteligentes que estão conectados de forma contínua e integrada, proporcionará oportunidades para prover aos consumidores serviços de melhoria de vida, nesse contexto, a produção nas empresas também aumentará.

#### **4.1.2 Computação em Nuvem**

As indústrias do futuro estão incorporando ferramentas de Computação em Nuvem para melhorar o gerenciamento de seus processos por meio de um ambiente colaborativo, incentivando o compartilhamento de informações e a reutilização do código-fonte. São nestes ambientes que ocorrem criação, simulação e teste de novos produtos (GE, 2016).

Segundo Azure (2021), a principal característica da Computação em Nuvem é a capacidade de fornecer serviços de computação incluindo servidores e *software* de forma remota, com acesso via internet. E os custos operacionais são reduzidos com a personalização dos serviços utilizados, o que aumenta a eficiência.

Ainda de acordo com Azure (2021), os principais benefícios da plataforma da Microsoft especializada em computação em nuvem, são:

- Economia de custos através da eliminação de datacenters locais, redução de custos de energia e emprego de mão de obra especializada, além de *software* e *hardware* operacional;
- Maior agilidade com serviços sob demanda e autoatendimento, onde as soluções são disponibilizadas com mais rapidez;
- Ganho de produtividade através da redução de tarefas de gerenciamento de TI;
- Maior desempenho com serviços de datacenter corporativo, incluindo menor latência e dimensionamento mais rápido;

- Alta confiabilidade, dados armazenados em sites redundantes, evitando problemas de *backup* e perda de dados;
- Maior segurança, servidores com segurança e confiabilidade de dados de ponta.

#### **4.1.3 Sistemas Integrados**

Os Sistemas Integrados é a unificação dos sistemas de gestão e controle para conectar diretamente o chão de fábrica com um nível cooperativo. Essa junção visa ampliar a competitividade, reduzir custos e aumentar a flexibilidade do produto. Esta integração verticalizada do sistema não se limitará a um único espaço físico, mas conectará cadeias logísticas, fornecedores, fabricantes e consumidores, gerando oportunidades para novos empreendimentos, aprimoramento e desenvolvimento de novos produtos (ARKTIS, 2016).

As tecnologias inovadoras da Indústria 4.0, revolucionaram a integração de sistemas. Anteriormente, limitavam-se a trabalhar apenas com matérias-primas, dispositivos e equipamentos de fábrica, mas agora, com as novas tecnologias, podem processar muito mais dados e fornecer informações em tempo real, dividindo assim os sistemas integrados em 3 níveis: integração vertical, integração horizontal e integração de ponta a ponta (PEDERNEIRAS, 2019):

- Integração vertical: ocorre na sede da empresa e é baseada em uma rede que estabelece a comunicação entre os diversos níveis da hierarquia da empresa que são importantes no ciclo de vida do produto. O processo de fabricação foi totalmente digitalizado, disponibilizando em tempo real todos os dados, como qualidade do produto e eficiência do processo. Esta abordagem permite a produção de pequenos lotes personalizados;
- Integração horizontal: é realizada através de sistemas de informação entre empresas que criam laços de colaboração com o objetivo de melhorar o ciclo de vida do produto, criando um ecossistema que promove a criação de valor e a interoperabilidade entre os sistemas das empresas participantes;

- Integração de ponta a ponta: baseia-se nas outras duas, na vertical e horizontal, e visa reduzir as lacunas entre o que é solicitado da empresa, o que é fabricado e o que é entregue ao cliente.

#### **4.1.4 Manufatura Aditiva**

A Manufatura Aditiva, também conhecida como Impressão 3D, é a fabricação de peças em 3D através da adição de camadas de material. Esse método de produção permite criar itens com complexos de designer e tamanhos pequenos, ela dispensa a utilização de formas ou moldes, as peças são criadas digitalmente o que reduz o custo de fabricação. (STEFANI, 2014).

Segundo Brandão e Neves (2021), a manufatura aditiva tem beneficiado determinados setores, como manutenção e restauração. E a colaboração entre impressão 3D, digitalização 3D e virtualização de um componente físico torna-se extremamente valiosa com a criação de componentes que se encaixam exatamente no modelo original.

Quanto às características essenciais da manufatura aditiva, vale destacar que, além do melhor aproveitamento das matérias-primas, o número de etapas na produção é reduzido, enquanto na fabricação convencional são necessárias várias etapas até o produto final, na manufatura aditiva é necessário apenas um estágio (GIORDANO; ZANCUL; RODRIGUES, 2016).

#### **4.1.5 Simulações**

As Simulações por computador são absolutamente necessárias para o Indústria 4.0 em termos de qualidade e eficiência. Esse pilar auxilia na melhoria de produtos e processos, principalmente os complexos, por meio de diversos tipos de análises, permitindo a redução de tempo no ciclo de desenvolvimento do produto e, conseqüentemente, redução de custos. A simulação computacional cria uma cópia virtual do equipamento ou sistema de produção, permitindo que alterações virtuais sejam feitas em um equipamento específico ou sistema de produção antes de serem implementadas em tempo real (PEDERNEIRAS, 2019).

Todas as etapas do processo associadas a uma linha de fabricação podem ser simuladas em uma fábrica virtual, isso permite melhorias na qualidade e o

desenvolvimento de novos produtos. Esse ambiente permite a simulação de operações e movimentos do operador para evitar futuros problemas ergonômicos (FIGUEREDO, 2012).

A principal vantagem da simulação na Indústria 4.0 é que ela evita erros. Ao invés de ter um investimento para validar se uma ideia é útil ou não, os recursos são alocados apenas para ações previamente validadas. A regra para simulação nas fábricas é definir hipóteses, realizar a testagem por meio de *software*, avaliar os resultados, melhorar com base em pesquisas de mercado, implementar a melhoria na fábrica e monitorar os resultados (PEDERNEIRAS, 2019).

#### **4.1.6 Robôs Autônomos e Colaborativos**

Dias (2022) cita que o uso dos Robôs Autônomos vem aumentando significativamente nas diversas áreas e atividades das indústrias, e dentre os principais benefícios que o seu uso proporciona estão: a segurança na realização de atividades; maior nível de produtividade; redução na taxa de erros; e aumento do foco dos profissionais em atividades essenciais.

Ainda de acordo com Dias (2022) os robôs autônomos funcionam com base em três premissas básicas:

- **Percepção:** As funções de percepção são semelhantes aos sentidos humanos. Para a geração, isso ocorre através do uso de sensores, *scanners* e câmeras, por exemplo. Além de sua conexão com a Internet, que proporciona uma "experiência" massiva ao dispositivo.
- **Decisão:** No caso das funções decisórias, é como se as fossem funções do "cérebro" do robô, que executa ações de decisões instantâneas. Nesse caso, o computador é a principal ferramenta que permite ações reflexivas e calculadas. Um robô autônomo pode trabalhar com maior velocidade e autoridade com base nas informações recebidas pelo seu sistema.
- **Atuação:** Na atuação, as funções são realizadas por motores, que são semelhantes aos músculos humanos. Nesse caso, rodas, atuadores lineares ou hidráulicos são capazes de realizar tarefas que exigem mobilidade e precisão. Essa característica é fundamental para concluir as tarefas de forma correta e rápida.

#### **4.1.7 Big Data**

De acordo com Gomes (2020), o Big Data pode ser definido como a análise de dados estruturados e não estruturados que são gerados digitalmente a todo o momento. Ele busca extrair, armazenar e analisar dados para auxiliar as organizações a tomar as melhores decisões possíveis, seja em assuntos internos como análise de negócios ou assuntos externos como comportamento do cliente.

O uso de Big Data na Indústria permite a transformação de dados em informações para melhorar produtos e serviços. O que antes era prejudicado pela falta de profissionais qualificados (como cientistas e engenheiros de dados) e infraestrutura de coleta e análise, agora pode ser usado de ponta a ponta no setor. Esta ferramenta permite compreender o passado identificando erros de planejamento; também permite analisar o que está acontecendo hoje dentro e fora de sua empresa; e também lhe permite olhar com mais certeza para o futuro do seu negócio, antecipando erros e prevendo o comportamento do consumidor (KOIKE, 2018).

#### **4.1.8 Realidade Aumentada**

A Realidade Aumentada (RA) permite a consolidação de informações visuais em um único dispositivo para auxiliar na tomada de decisões em tempo real, integrando o ambiente industrial com projeções virtuais. O uso de RA permite a integração em tempo real de informações e dados obtidos de sistemas industriais, GPS, câmeras de vídeo e internet por meio da projeção de cenários virtuais sobre o mundo físico (PAIOLA, 2019).

Ainda de acordo com Paiola (2019), as experiências adquiridas com a realidade aumentada agregam valor às indústrias que optam por integrar a tecnologia em seus processos de fabricação. Em conjunto com qualquer tecnologia de Inteligência Artificial (IA), o RA também pode ser usado para auxiliar na detecção precoce de desvios operacionais. Um dos benefícios da utilização de tais tecnologias no ambiente industrial é a capacidade de técnicos e operadores identificarem problemas operacionais em máquinas e equipamentos antes que ocorram, e permitindo a realização de ajustes simultâneos à operação.



#### **4.1.9 Segurança Cibernética**

É notório que as invasões de plantas industriais estão aumentando e, quando se trata de segurança de dados, existem inúmeros cenários de ataque que desafiam os profissionais de segurança. Esses ataques podem ocorrer por meio de um programa que pode ser instalado dentro do sistema (hospedeiro), de forma intencional ou não, ou por meio de um dispositivo portátil como um *pendrive* ou um *e-mail* com anexo. Uma vez instalado (e executado), o programa opera dentro da rede de comunicação, permitindo que o invasor monitore processos externamente, copie dados e altere parâmetros da planta, entre outras coisas (PINHEIRO, 2019).

Apesar do fato de que muitas empresas continuam confiando em sistemas não conectados ou comprometidos, com a crescente conectividade e utilização de protocolos de comunicação, a necessidade de proteção de Segurança Cibernética de sistemas de gerenciamento e linhas de fabricação está crescendo (PINHEIRO, 2019). Segundo o autor, muitos fornecedores de equipamentos industriais formaram parcerias com empresas de segurança cibernética.

#### **4.2 PRINCIPAIS IMPACTOS DA QUARTA REVOLUÇÃO INDUSTRIAL NAS ORGANIZAÇÕES**

Quando comparada às revoluções anteriores, a Indústria 4.0 está sendo desenvolvida e adotada em um ritmo muito mais rápido. Novos produtos, processos de fabricação, serviços e modelos de negócios estão mudando em resposta à incorporação de tecnologias digitais na gestão, enquanto os métodos de produção estão sendo atualizados e as operações estão se tornando mais automatizadas.

Além de trazer inovação e ganhos significativos para os negócios, o impacto da Indústria 4.0 será sentido de uma forma mais complexa de inovação, baseada na combinação de múltiplas tecnologias, que forçará as empresas a repensar a forma como gerenciam seus negócios e processos. Será repensado como eles estão posicionados na cadeia de valor, como pensam no desenvolvimento de novos produtos e os colocam disponíveis no mercado para os clientes, ajustando as ações de marketing e de distribuição (COELHO, 2016).

O aumento da produtividade industrial decorre do uso de sistemas cibernéticos, afinal, como afirmou Schwab (2016), a oferta será o ponto central desse processo. Por um lado, haverá uma grande quantidade de produtos disponíveis, mas a principal preocupação será se toda a sociedade poderá se beneficiar deste cenário.

É necessário pensar fora da caixa para construir um modelo de negócios que responda a essas mudanças em andamento. Adaptar-se à Indústria 4.0 é uma questão de sobrevivência em um mercado cada vez mais competitivo e que exige inovação e confiança. O impacto da Indústria 4.0 é muito abrangente, tendo em vista que afeta toda a cadeia: produtores, fabricantes, fornecedores e trabalhadores.

As combinações entre essas novas tecnologias são diversas, assim como os impactos dessa revolução, que vão variar de empresa para empresa conforme as tecnologias serão adotadas, o grau de integração e as estratégias empresariais. Esse processo, para a maioria das empresas, será gradual e customizado, dependendo dos investimentos realizados e da capacitação tecnológica e produtiva já existente. Essa transição pode incluir a integração das tecnologias em máquinas e equipamentos em uso, por exemplo, com a implementação de sensores e *softwares* até a compra de novos bens de produção, como o caso da manufatura aditiva e da robótica (CNI, 2017).

Essa nova revolução industrial terá efeitos significativos na produção, como maior eficiência dos recursos utilizados, capacidade de integração das empresas e flexibilidade das linhas de produção. Além disso, implicará mudanças na gestão empresarial, principalmente em duas áreas. A primeira diz respeito às estratégias de implementação de tecnologia, como a cooperação entre o TI e áreas de produção. A segunda está associada aos resultados da adoção dessas tecnologias, que exigem que as empresas desenvolvam e/ou aprimorem seus modelos de negócios, principalmente no âmbito dos relacionamentos com fornecedores e clientes (CNI, 2017).

Segundo Silva (2018) os impactos proporcionados pela Indústria 4.0 nas organizações, são identificados por macroáreas, que podem ser listadas e descritas na Tabela 2:

**Tabela 2.** Principais características dos impactos da Indústria 4.0 nas organizações.

**DIÁLOGOS CIENTÍFICOS EM GESTÃO:  
PRODUÇÕES ACADÊMICAS 2022.1**

Impacto	Descrição	Principais características
Tecnológicos	Impactos recorrentes da inserção das tecnologias nas organizações	Introdução de tecnologias (simulação, realidade aumentada), maiores volumes de dados e uma necessidade de infraestrutura maior para manipulação e armazenamento de dados, risco cibernético, aumento no uso de robôs, soluções autônomas
Relação com clientes	Impactos no relacionamento entre a organização e os seus clientes	Maior poder de customização do cliente e melhor relacionamento entre cliente e organização
Ambientais	Impactos relacionados aos resíduos ambientais e eficiência energética das organizações	Redução dos impactos ambientais (resíduos ambientais), maior eficiência energética, redução no uso de matéria prima, desenvolvimento de produtos ecologicamente corretos e maior preocupação na escolha de tecnologias com viés sustentável
Econômicos	Impactos nas finanças e na produtividade das organizações	Redução de custos (manutenção, produção, logísticos, qualidade e complexidade), melhor produtividade e redução de desperdícios
Capital Humano	Impactos na mão de obra e no modo de trabalho das organizações	Maior exigência de qualificação, maior integração entre máquinas e humanos, maior flexibilidade no trabalho, maior complexidade nas tarefas, substituição de capital humano por máquinas, novas profissões
Gestão	Impactos no modo de gestão e produção nas organizações	Novos modelos de negócio, maior integração vertical e horizontal, maior personalização da produção, maior gerenciamento da informação, melhor comunicação e rastreamento do processo, otimização do tempo de produção e da cadeia de valor, maior alinhamento

**Fonte:** Silva (2018).

Analisando a Tabela 2, é possível identificar as áreas que sofreram impactos com a Quarta Revolução Industrial. Na área tecnológica, a inserção das novas tecnologias nas indústrias, foi a principal dificuldade; na relação com os clientes, a comunicação entre organização e cliente, obteve uma melhoria; já na área ambiental, os impactos ambientais foram positivos e houve um crescimento na procura por tecnologias mais sustentáveis; na área econômica, houve melhoria nas finanças, com a redução dos custos e desperdícios; o capital humano foi um dos que mais tiveram alteração, com a substituição da mão de obra por máquinas e o aparecimento de novas profissões, exigindo uma maior qualificação profissional; e na gestão, os impactos foram no modo de gerir as organizações, com a chegada dos novos modelos de negócio.

#### **4.2.1 O trabalho humano na Indústria 4.0**

Com a implantação da Indústria 4.0, houve mudanças na forma como as pessoas trabalhavam, conforme estudo realizado pelo Fórum Econômico Mundial (FEM), que destacou mudanças no ciclo de trabalho, proveniente da demanda de flexibilidade e de novos formatos de trabalho; o aumento da classe média em mercados emergentes; os aspectos ambientais, impulsionando modelos de negócio a se tornarem sustentáveis; e a crescente volatilidade política, alterando a dinâmica da economia global (FEM, 2016).

Diferentes tipos de empregos serão impactados de forma específica, dependendo de sua natureza, esses impactos variam de acordo com as categorias de trabalho e o setor industrial como um todo. Podemos olhar para exemplos de profissões no passado que sofreram impactos significativos como resultado das revoluções industriais e tecnológicas. Um bom exemplo são as atividades relacionadas à datilografia e ao conserto de máquinas de escrever, com a inovação, essas atividades foram praticamente extintas.

Um estudo realizado pelo Fórum Econômico Mundial (FEM, 2016) concluiu que, para o Brasil, até o ano de 2020, diferentes profissões apresentariam diferentes perspectivas. Esta pesquisa considera direcionadores tecnológicos provenientes da Indústria 4.0 e direcionadores demográficos e socioeconômicos, conforme apresenta a Figura 3.

Figura 3. Perspectiva do cenário esperado em algumas profissões brasileiras até 2020.



Fonte: CNI (2017, p.25).

Analisando a Figura 3, é perceptível que as áreas que possuem habilidades que envolvem a ciência, tecnologia, engenharia e matemática, apresentam uma tendência positiva, enquanto as áreas de administração, manutenção e negócios jurídicos e financeiros, por exemplos, apresentam tendências negativas. Os setores de produção, manufatura, transporte e logística têm características neutras, o que pode ser justificado pelo atraso tecnológico do Brasil em relação aos países pioneiros da Indústria 4.0 como a Alemanha e a França.

Com o desenvolvimento da Indústria 4.0, temos uma nova realidade produtiva em que tudo dentro de uma indústria está conectado para tomar as melhores decisões em termos de produção, custo e segurança. E os postos de trabalho com funções que exigem atividades braçais e repetitivas, têm sofrido uma alta redução, atingindo fortemente o setor de mão de obra. O chamado popularmente de “chão de fábrica” vem passando por mudanças, cujos colaboradores terão um papel mais técnico e estratégico, cuja atividade exercida tende a ficar muito mais flexível e as pessoas terão de lidar com máquinas e, ao mesmo tempo, com sistemas inteligentes (LORENZ et al, 2015).

Essa nova revolução industrial tem proporcionado muitos desempregos em diferentes áreas de atuação. Lorenz et al (2015) ressalta que as empresas

precisarão reciclar seus funcionários e implementar novos modelos de trabalho para se manterem competitivas no mercado. Com o aumento das demissões nas indústrias, o retorno desses indivíduos ao mercado de trabalho se torna um desafio, exigindo que os trabalhadores se adaptem às novas demandas técnicas, adquirindo conhecimentos de outras áreas por meio de capacitações, cursos e treinamentos.

De acordo com a CNI (2017), os principais pontos que impactam a dinâmica do trabalho e seus respectivos elementos derivados das tecnologias da Indústria 4.0 estão destacados na Tabela 3:

**Tabela 3.** Impactos esperados pelas tecnologias na Indústria 4.0.

Impactos na Dinâmica de Trabalho	Principais Elementos da Indústria 4.0
Deslocamento da mão de obra	Robótica Avançada
	Impressão 3D
Flexibilização	Robótica Avançada
	Computação em Nuvem
	Internet das Coisas
Capacitação	Robótica Avançada
	Inteligência Artificial
	Novos Materiais
Segurança no Trabalho	Big Data
	Robótica Avançada
	Inteligência Artificial
Plataformas	Computação em nuvem
	Internet das Coisas

**Fonte:** CNI (2017, p.28).

Analisando a Tabela 3, é possível notar que entre os principais elementos da Indústria 4.0, a Robótica Avançada se destaca, não estando presente apenas para plataformas. O impacto em capacitação é o mais atingido na dinâmica do trabalho,

sendo influenciado pelas seguintes características da Indústria 4.0: robótica avançada, inteligência artificial, novos materiais e big data.

A realocação da mão de obra resulta tanto na redução de empregos quanto no aumento do número de empregos em setores e funções específicas, havendo também maior flexibilidade dos regimes em relação à jornada de trabalho como também à localização. A segurança no local de trabalho melhora as condições de trabalho através do uso de robôs que realizam tarefas repetitivas e de alto risco (CNI, 2017).

#### 4.3 DESAFIOS NA APLICAÇÃO DOS CONCEITOS DA INDÚSTRIA 4.0 NAS EMPRESAS DO BRASIL E DO MUNDO

A inserção dos conceitos da Indústria 4.0 nas empresas mundiais não se deu de forma simples, e variou de acordo com as políticas públicas de incentivo a tal evolução. Por se tratar uma revolução iminente e anunciada, as grandes potências econômicas promoveram as condições necessárias para sua mais rápida implementação. Esses países ofereceram subsídios e modificaram as políticas públicas em prol da Quarta Revolução Industrial (VIEIRA; OURIQUES; AREND, 2020).

A Alemanha, por exemplo, foi pioneira nas estratégias para assumir a liderança na corrida pela evolução. Criou diversos programas de financiamento com o objetivo de comandar o mercado de sistemas ciberfísicos. Desde 2006, as chamadas estratégias de alta tecnologia são lançadas, com a ambição de “tornar a Alemanha o principal fornecedor de soluções de base científica e tecnológica nas seguintes áreas ou domínios: clima/energia; saúde/nutrição; mobilidade; segurança e comunicação” (SAKURAI; ZUCHI, 2018).

Já na França, o governo do então presidente François Hollande lançou a Nova França Industrial (NFI), que de acordo com discurso inicial, visava criar os produtos e usos do amanhã. Em consequência desse novo plano de desenvolvimento, foi anunciada a criação do programa Indústria do Futuro, um consórcio que envolvia empresas, universidades, centros de pesquisa de diversas regiões da França (ALCÂNTARA, 2020).

Assim como nos outros países da Europa, no Reino Unido o Estado foi ativo nas modificações para implementação dos conceitos da Indústria 4.0. De início foi proposto o Plano de Criação dos Centros de Tecnologia e Inovação, que contou com o aporte de mais de 400 milhões de libras para o período de 2011 a 2015. Em 2017, com a colaboração de milhares de empresas britânicas, que explanaram suas opiniões aos questionamentos do Documento de consulta e debate sobre uma nova estratégia industrial, o Estado elaborou o documento “*Industrial Strategy: Building a Britain Fit for the Future*”. Este ambicioso plano apresentou como principais desafios para o Reino Unido: a inteligência artificial e a big data, o crescimento limpo, a mobilidade e a sociedade em envelhecimento (LIMA, 2020).

De acordo com Moreira et al (2020), o Japão, em 2015, elaborou um plano de que propôs uma sociedade superinteligente, na qual as novas tecnologias integrariam o ciberespaço e o espaço físico, o “Quinto Plano Básico de Ciência e Tecnologia” iniciou uma série de ações com uma visão progressiva da implantação da Indústria 4.0. Ainda segundo o autor, a Coreia do Sul, seguindo as estratégias dos japoneses também utilizaram a presença ativa do Estado, o planejamento a longo prazo, as metas ousadas e a disciplina de execução como principais fatores de desenvolvimento.

Alinhada com o crescimento do mercado asiático, porém com planos inspirados na Alemanha, a China lançou em 2015 o “*Made in China 2025*”. O plano se baseou em três fases: a primeira era a China aparecer na lista dos países com os maiores centros manufatureiros globais, a segunda fase vai prevê que a China deverá subir para o nível médio na produção industrial mundial e pôr fim a terceira fase na qual a China planeja se tornar o centro manufatureiro do mundo (ARBIX, 2018).

No caso dos Estados Unidos, nação referência em tecnologia e liderança comercial, a partir de 2014, reagiu à perda de competitividade nos mercados de tecnologia, aprovando o “*Revitalize American Manufacturing Act*”, que teve como objetivo criar uma rede de inovação industrial composta por institutos nacionais financiados por cinco anos. Em 2016, foram sugeridas áreas prioritárias para as pesquisas tecnológicas com recursos federais: produção de materiais de tecnologia avançada, biologia de engenharia para acelerar a bioprodução, bioprodução para



medicina regenerativa, fabricação de bioprodutos e fabricação contínua de produtos farmacêuticos (VIEIRA; OURIQUES; AREND, 2020).

No Brasil, a grande dificuldade em implantar a Indústria 4.0 se dá pela precária implementação dos conceitos da Terceira Revolução Industrial. De acordo com Vieira, Ouriques e Arend (2020), a economia brasileira não ingressou de forma dinâmica na Revolução Industrial 3.0, e conseqüentemente o país terá extremas dificuldades para internalizar em sua estrutura produtiva atividades tecnológicas da Indústria 4.0. Os autores citam que a estrutura produtiva, o padrão de comércio exterior e os fluxos de investimento externo direto, revelam uma inércia em setores e atividades característicos da Industrial 2.0 (metal-mecânica), ampliando a defasagem tecnológica da economia brasileira em relação às economias avançadas.

Na Tabela 4, cita os planos de desenvolvimento na Indústria 4.0, de alguns países comentados acima:

**Tabela 4.** Planos de países para o desenvolvimento de indústrias na Indústria 4.0.

País	Plano	Fonte
Alemanha	<i>“Plattform Industrie 4.0”</i>	<a href="https://www.plattform-i40.de">https://www.plattform-i40.de</a>
França	<i>“Aliance Industrie du Futur”</i>	<a href="http://www.industrie-dufutur.org/">http://www.industrie-dufutur.org/</a>
Itália	<i>“Piano Industria 4.0”</i>	<a href="http://www.sviluppoeconomico.gov">http://www.sviluppoeconomico.gov</a>
Japão	<i>“Connected Industries”</i>	<a href="http://www.meti.go.jp">http://www.meti.go.jp</a>
Brasil	<i>“Câmara I4.0”</i>	<a href="https://camara40.com.br/">https://camara40.com.br/</a>
Estados Unidos	<i>“Advanced Manufacturing USA”</i>	<a href="https://www.manufacturingusa.com/">https://www.manufacturingusa.com/</a>
China	<i>“Made in China 2025”</i>	<a href="http://www.china.org.cn">http://www.china.org.cn</a>

**Fonte:** Silva, Kovaleski e Pagani (2020).

Na Tabela 4, podemos observar os planos existentes em alguns países, que incentivam o desenvolvimento da Quarta Revolução industrial. Esses planos auxiliam na implantação das novas tecnologias nas indústrias, incentivando o uso delas, tornando as fábricas mais inteligentes e autônomas, mostrando os benefícios que a organização terá com a inclusão da inovação.

#### **4.3.1 Dificuldades das empresas brasileiras na implementação da Indústria 4.0**

Para as empresas brasileiras, o avanço para o quarto estágio evolutivo da indústria esbarra nas péssimas condições que o governo do país oferece. Ter conhecimento sobre as novas tecnologias, e planejar com elas, pode aumentar a capacidade de produção, ou até mesmo proporcionar a elaboração de novos produtos. Essa realidade depende diretamente dos incentivos do Estado em tornar cada vez mais factível o uso das tecnologias de ponta no cotidiano das linhas de produção. O que ocorre no Brasil, desde a movimentação das grandes potências industriais para implantar a Indústria 4.0, vai justamente à contramão do ideal. A política brasileira não apresenta estratégias bem definidas para ciência, principalmente nos ramos fundamentais para a o funcionamento da nova revolução industrial (YAMADA; MARTINS, 2018).

A tentativa de estruturação de um sistema nacional de inovação teve início em 1990, quando o governo Fernando Henrique Cardoso (FHC) criou Fundo Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (FNDCT). Porém, apenas em 2004, o governo Lula lançou a Política Industrial Tecnológica e de Comércio Exterior (PITCE), aumentando significativamente os investimentos em tecnologia. O PITCE apesar de mais robusto financeiramente, essa política não apresentava instrumentos suficientes para execução dos seus planos, assim como ainda era muito aquém do aporte financeiro necessário. De positivo, se viu o governo brasileiro na tentativa de se alinhar as tendências de desenvolvimento mundial (ARBIX, 2016).

Em 2011, foi lançado o Plano Brasil Maior (PBM) no governo Dilma Rouseff. Esse plano que visava manter o funcionamento da economia, acabou sofrendo com os mesmos problemas das iniciativas anteriores, beneficiava mais as empresas nos seus sistemas convencionais e deixava de lado os setores de inovação. Finalmente em 2013, foi lançado o programa Inova Empresa, que de fato continha planos voltados para o crescimento em inovação. Na prática, essa iniciativa ocorreu numa época de fortes restrições financeiras, o que resultou em valores discrepantes entre o previsto e o executado (ARBIX, 2016).

Nos dois últimos mandatos, o Governo Federal tem dado pequena importância para os setores de inovação. Os grandes cortes nos setores de ciência

e tecnologia, afetam diretamente a criação de patentes e publicações científicas. A redução evidente no setor de criatividade do país, distancia ainda mais o Brasil da implementação dos conceitos da Indústria 4.0. No geral, não foram definidas estratégias para que o Brasil ingressasse de forma densa e definitiva na evolução tecnológica (VIEIRA; OURIQUES; AREND, 2020; DE NEGRI, 2018).

De acordo com Leal e Figueiredo (2021), se o padrão atual de investimento do Brasil permanecer como está, o país continuará estacionado na condição de economia de renda e tecnologia média. Terá por consequências: altos custos de produção, baixa capacidade para inovação tecnológica e lento crescimento econômico. Os autores alertam que é necessário avançarmos no debate sobre o aumento da eficácia da distribuição dos recursos no Brasil, a fim de conseguirmos a evolução tecnológica necessária para garantirmos condições melhores para as gerações atuais e futuras.

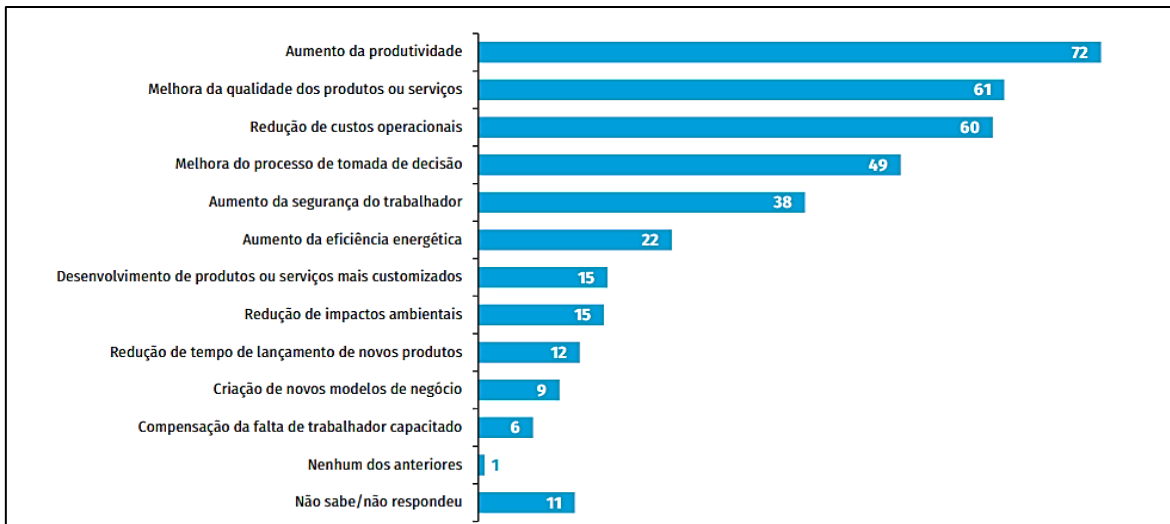
#### **4.3.1 Aplicação das tecnologias industriais recentes no Brasil**

De acordo com Vermulm (2018), a Confederação Nacional da Indústria (CNI) realizou uma pesquisa com mais de duas mil empresas do setor industrial brasileiro. O estudo considerou 10 tecnologias digitais, visando obter informações a respeito da adoção dessas tecnologias pelas empresas, dos objetivos esperados nessa adoção, da importância desses avanços para a competitividade industrial e das principais dificuldades para a sua aplicação.

De destaque inicial, o autor indicou que o desconhecimento sobre os avanços tecnológicos se mostrou latente, um total de 43% das respostas não conseguiu identificar quais tecnologias eram mais importantes para impulsionar a competitividade na indústria, e mais da metade das empresas sequer utilizavam as tecnologias contidas no estudo. Ainda de acordo com pesquisa, o fator mais citado para o atraso nas implementações do aporte tecnológico é o alto custo de investimento. A falta de financiamento aliada ao desconhecimento evidente, levam a incerteza sobre o custo benefício dessa modernização. Com isso, grande parte das empresas nacionais preferem manter a “Cultura da empresa”.

A Figura 4 ilustra um estudo realizado em indústrias brasileiras, pela CNI 2021, onde relata os benefícios do uso de tecnologias digitais.

**Figura 4.** Benefícios do uso de tecnologias digitais, indicados pelos representantes das indústrias brasileiras.

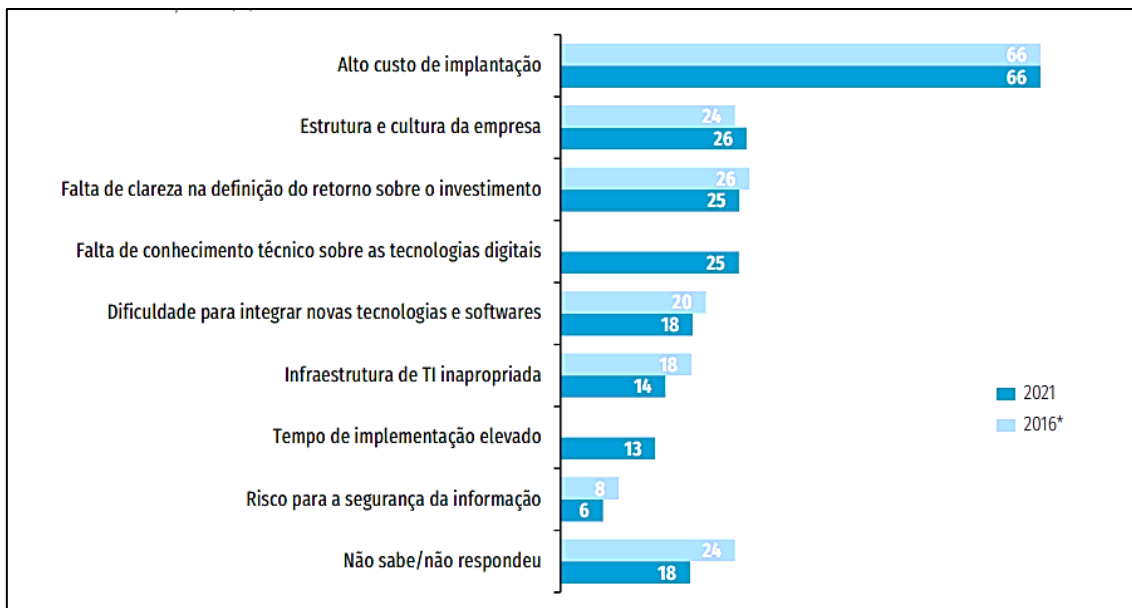


**Fonte:** CNI (2022, p. 14).

A Figura 4 apresenta as respostas das empresas entrevistadas sobre todos os benefícios trazidos com a inclusão das novas tecnologias. O aumento da produtividade foi principal benefício obtido como uso de tecnologias digitais, com 72% dos votos. O estudo aponta também que a melhora da qualidade dos produtos ou serviços e a redução de custos operacionais, foram assinalados como outras grandes vantagens.

Os benefícios obtidos também podem ser vistos de forma específica para cada setor industrial. O exemplo trazido pelo estudo aponta que entre os cinco setores da indústria de transformação que mais assinalaram o aumento da eficiência energética como benefício, quatro deles se encontram entre os 10 mais eletrointensivos. Com o conhecimento das vantagens, a pesquisa indagou os representantes das empresas sobre o porquê da resistência na utilização das tecnologias digitais, conforme a Figura 5.

**Figura 5.** Barreiras que dificultam a adoção das tecnologias digitais, indicados pelos representantes das indústrias brasileiras.



**Fonte:** CNI (2022, p.15).

De acordo com a Figura 5, o alto custo de implantação continua sendo considerado a maior barreira interna à adoção de tecnologias digitais, e essa reposta não teve influência do porte da empresa. Em seguida, as empresas explanam que a cultura da empresa, a falta de clareza na definição do retorno sobre o investimento e falta de conhecimento técnico sobre as tecnologias digitais. Esses resultados corroboram com ideia de que quanto maior e o atraso científico do Brasil, mais difícil será implementar na prática os conceitos de uma nova era de produção.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo realizado destacou o surgimento e a mudança de vários paradigmas tecnológicos ao longo do tempo, culminando em revoluções industriais e caracterizando ciclos econômicos. A máquina de vapor, a eletricidade, o uso de fósseis combustíveis, as tecnologias da informação, entre outras, marcaram cada uma das revoluções industriais ocorridas. Estamos em um período de transição, onde os avanços tecnológicos estão surgindo e sendo implementados na Indústria 4.0, assim como o conceito de sustentabilidade.

A Indústria 4.0 se refere à integração da manufatura com as tecnologias digitais e sua disseminação para diversos setores econômicos. Internet das Coisas (IoT), computação em nuvem, sistemas integrados, manufatura aditiva, simulações, robôs autônomos e colaborativos, big data, realidade aumentada e segurança cibernética vêm transformando o processo de fabricação industrial, tornando as fábricas mais inteligentes e autônomas, aumentando a produtividade e diminuindo os custos. E as novas tecnologias utilizadas, também trazem muitas consequências socioeconômicas, como a atualização do mercado de trabalho e mudanças na relação entre máquinas, humanos e produtos.

O atual recorte no mercado internacional evidencia a supremacia das nações que trataram como prioridade a progressão tecnológica, desde o aparecimento dos novos conceitos da Indústria. Isso se deu num médio prazo, com altos investimentos do Estado e diversos ajustes nas políticas públicas. Como consequência dos mesmos fatores, os países que não conseguiram essa transformação, muito porque ainda tentam se encaixar nos conceitos de revolução industrial anterior, se mantêm muito abaixo na produção industrial em larga escala.

Conclui-se que o Brasil é um país onde uma grande fatia das empresas ainda utiliza de conceitos antigos e não têm certeza se a Indústria 4.0 traria mais benefícios do que prejuízos. O governo brasileiro, até então, não aplicou um plano concreto para mudar essa realidade no país e na prática de ter a evolução tecnológica como forma de aumento dos lucros. Contudo, o levantamento desses fatos ratifica que a Quarta Revolução Industrial foi e continua sendo extremamente importante para as transformações socioeconômicas na economia mundial.

## **REFERÊNCIAS**

AGÊNCIA BRASILEIRA DE DESENVOLVIMENTO INDUSTRIAL (ABDI). **Indústria 4.0 pode economizar R\$ 73 bilhões ao ano para o Brasil**. Disponível em: <https://www.abdi.com.br/postagem/industria-4-0-pode-economizar-r-73-bilhoes-ao-ano-para-o-brasil>. Acesso em 15 mai. 2022.

ALCÂNTARA, MATHEUS COSTA. **Análise do desenvolvimento da indústria 4.0 no Brasil em relação às principais potências industriais**. Gestão da Produção em Foco. Volume 41, p.53, 2020.

ARBIX, GLAUCO. **2002-2014: trajetória da inovação no Brasil**. In: **Friedrich-Ebert-Stiftung (FES)**. Brasil, São Paulo, Análise n. 17/2016, novembro, p.28. 2016.

ARBIX, GLAUCO, et al. Made in China 2025 e Indústria 4.0: a difícil transição chinesa do catchingup à economia puxada pela inovação. **Tempo social**, 30: 143-170. 2018.

ARKTIS. “**Indústria 4.0, a Quarta Revolução Industrial**”. 2016. Disponível em: <http://arktis.com.br/a-quarta-revolucao-da-industria/>. Acesso em: 21 mai. 2022.

AZURE. **A nuvem para inovar em qualquer lugar e criar qualquer coisa**. 2021. Disponível em: <https://azure.microsoft.com/pt-br/>. Acesso em 20 mai. 2022.

BOETTCHER, Maicon. **Revolução Industrial: Um pouco de história da Indústria 1.0 até a Indústria 4.0**. **LinkedIn**. 26 nov. 2015. Disponível em: <https://pt.linkedin.com/pulse/revolu%C3%A7%C3%A3o-industrial-um-pouco-de-hist%C3%B3ria-da-10-at%C3%A9-boettcher>. Acesso em: 30 ago. 2021.

BORGES, I. B., ALVES, J. L., LIMA, L. K. A., NADAE, J. (2021). **Indústria 4.0: impactos das novas tecnologias no gerenciamento de projetos**. *Exacta*. DOI: <https://doi.org/10.5585/exactaep.2021.18618>. Acesso em: 04 mar. 2022

COELHO, Pedro Miguel Nogueira. **Rumo à indústria 4.0**. 2016. 65 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão Industrial) – Faculdade de Ciências e Tecnologia, Universidade de Coimbra, Coimbra.

CARVALHO, Nubia Gabriela Pereira. **Trabalho humano na indústria 4.0: percepções brasileiras e alemãs dos setores acadêmico e empresarial a respeito do trabalho de pessoas no novo modelo industrial**. 2020. PhD Thesis. Universidade de São Paulo.

CAVALCANTI, Z. V.; SILVA, M. L. S. **A importância da Revolução Industrial no mundo da tecnologia**. Anais Eletrônico, VII EPCC, UNICESUMAR, 2011. Disponível em: [https://www.unicesumar.edu.br/epcc-2011/wpcontent/uploads/sites/86/2016/07/zedequias\\_vieira\\_cavalcante2.pdf](https://www.unicesumar.edu.br/epcc-2011/wpcontent/uploads/sites/86/2016/07/zedequias_vieira_cavalcante2.pdf). Acesso em: 30 ago. 2021.

CAVALCANTI, V. Y. S. De L.; SOUZA, G. H. De; SODRÉ, M. A. C.; ABREU, M. S. D. De; MACIEL, T. Da S.; SILVA, J. M. De A. (2018). Indústria 4.0: Desafios E Perspectivas Na Construção Civil. **Revista Campo do Saber**; 4; 146–158.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA (CNI). **Indústria 4.0: Cinco anos depois**. Confederação Nacional da Indústria. – Brasília: CNI, 2022. Disponível em <http://www.portaldaindustria.com.br>. Acesso em: 22 mai. 2022.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA (CNI). **Oportunidades para a indústria 4.0: aspectos da demanda e oferta no Brasil**. Confederação Nacional da Indústria. – Brasília: CNI, 2017. Disponível em <http://www.portaldaindustria.com.br>. Acesso em: 05 mai. 2022.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA (CNI). **Relações trabalhistas no contexto da indústria 4.0**. Confederação Nacional da Indústria. Brasília: CNI, 2017. Disponível em <http://www.portaldaindustria.com.br>. Acesso em: 05 mai. 2022.

DE NEGRI, Fernanda. **Novos caminhos para a inovação no Brasil**. Washington (DC): Wilson Center, 159 p. ISBN 978-1-938027-79-6. 2018.

DIAS, Gabriel Martins. **Robôs Autônomos**. Doutor IoT, São Paulo, 17 de maio. de 2022. Disponível em: <https://www.doutoriot.com.br/negocios/industria-40/robos-autonomos/>. Acesso em: 22 mai. 2022.

FARIA, L. B. C.; ANDRADE, E. P.; AMARAL, S. F.; LIMA, M. A. C.; ASSIS, W. S. Indústria4.0: como conciliar avanço tecnológico e capacitação de pessoas? **Encontro Nacional de Engenharia de Produção**. Joinville, SC, Brasil, 10 a 13 de outubro de 2017.

FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO (FIRJAN). **Panorama da inovação: indústria 4.0**. Rio de Janeiro: Firjan, abr. 2016.

FIGUEREDO, Michael. **“Ford cria fábrica virtual na Europa”**. 2012. Disponível em: <http://motordream.bol.uol.com.br/noticias/ver/2012/08/03/ford-cria-fabricavirtual-na-europa>. Acesso em: 22 mai. 2022.

FÓRUM ECONÔMICO MUNDIAL (FEM). **O futuro do trabalho: emprego, habilidades e estratégia de força de trabalho para a quarta revolução industrial**. FEM, 2016.

GE. **“Automação em alta performance Soluções para um mundo conectado”**. 2016. Disponível em: [https://www.geindustrial.com.br/download/catalogs/GE\\_PLCS.pdf](https://www.geindustrial.com.br/download/catalogs/GE_PLCS.pdf). Acesso em: 21 mai. 2022.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. Editora Atlas, 2008.

GIORDANO, Caio Mezzeti; ZANCUL, Eduardo de Senzi; RODRIGUES, Vinícius Picanço. **Análise dos custos da produção por manufatura aditiva em comparação a métodos convencionais**. Florianópolis, 2016. Disponível em: <https://producaoonline.org.br/rpo/article/view/1963>. Acesso em: 22 mai. 2022.

GOMES, Leonardo. **Big Data Analytics: você sabe o que é e como funciona?** 2020. Disponível em: <https://www.voitto.com.br/blog/artigo/big-data-analytics>. Acesso em: 22 mai. 2022.

HERMANN, Mario; PENTEK, Tobias; OTTO, Boris. Princípios de design para cenários da indústria 4.0: Uma Revisão da literatura. **Dortmund: Technische Universität Dortmund**, 2015. (Working Paper, n. 1).

KOIKE, Tiago. **O Big Data na Indústria 4.0: Qual a sua importância?** 2018. Disponível em: <https://pollux.com.br/blog/big-data-na-industria-4-0-qual-sua-importancia/>. Acesso em: 22 mai. 2022.



LEAL, Carlos Ivan Simonsen; FIGUEIREDO, Paulo N. Inovação tecnológica no Brasil: desafios e insumos para políticas públicas. **Revista de Administração Pública**, 2021, 55: 512-537.

LIMA, FAÍQUE RIBEIRO. **Tecnologias emergentes na indústria 4.0: uma análise bibliométrica**. 2020.

LORENZ, M.; RUESSMANN, M.; STRACK, R.; LUETH, K. L.; BOLLE, M. **Como será que a tecnologia transformar a força de trabalho industrial até 2025?** (Homem e Máquina na Indústria 4.0). BCG, 2015.

MARCONI, M. A; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração e interpretação de dados**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1996.

MARTINS, Emilly Pereira. **Competências dos profissionais da indústria 4.0: percepção dos alunos do curso de Administração da Universidade Federal do Maranhão**. Monografia (Graduação). Universidade Federal do Maranhão, São Luís, 2019.

MARTINS, Mafalda. **A Indústria 4.0**. 2016. Disponível em: <http://flowtech.pt/pt/blog/impacto-industria-4-0-manufatura/>. Acesso em: 07 out. 2021.

MOREIRA, GABRIEL, et al. **Ensino de Informática: Habilidades Requeridas para a Sociedade 5.0**. In: Anais do V Congresso sobre Tecnologias na Educação. SBC, p. 648-654. 2020.

PAIOLA, Carlos. **As aplicações de Realidade Aumentada na Indústria 4.0**. 2019. disponível em: <https://www.brasilagro.com.br/conteudo/as-aplicacoes-de-realidade-aumentada-na-industria-40.html>. Acesso: 22 mai. 2022.

PASQUINI, N. C. Revoluções Industriais: uma abordagem conceitual. **Revista Tecnológica da Fatec Americana**, v. 8, n. 01, p. 29-44, 2020.

PERDENEIRAS, Gabriela. **Simulação na Indústria 4.0**. 2019. Disponível em: <https://www.industria40.ind.br/artigo/18130-simulacao-na-industria-40>. Acesso em: 22 mai. 2022

PERDENEIRAS, Gabriela. **Integração entre Sistemas na Indústria 4.0**. 2019. Disponível em: <https://www.industria40.ind.br/artigo/17953-integracao-entre-sistemas-na-industria-40>. Acesso em: 22 mai. 2022

PENA, Rodolfo Alves. **Terceira Revolução Industrial**. 2013. Disponível em: <https://www.estudopratico.com.br/terceira-revolucao-industrial/>. Acesso em: 07 nov. 2021.

PINHEIRO, José Maurício dos Santos. **SEGURANÇA CIBERNÉTICA INTEGRADA**

**NA INDÚSTRIA 4.0**, p. 218-227. In: *23 Seminário de Automação e TI*, São Paulo, 2019.

ISSN: 2594-5335, DOI 10.5151/2594-5335-33626.

RIFKIN, Jeremy. **A Terceira Revolução Industrial**: Como o poder lateral está transformando a energia, a economia e o mundo. São Paulo: M. Books, 2012.

SAKURAI, RUUDI; ZUCHI, JEDERSON DONIZETE. As revoluções industriais até a indústria 4.0. **Revista Interface Tecnológica**, 15.2: 480-491, 2018.

SANTOS, B. P; SILVA, L; CELES, C; BORGES, J.B; NETO, B. S. P; VIEIRA, M. A. M.; VIEIRA, L. F. M; GOUSSEVSKAIA, O. N; LOUREIRO, A. Internet das coisas: da teoria prática, Minicursos SBRC - Simpósio Brasileiro de Redes de Computadores e Sistemas Distribuídos, 2016.

SANTOS, R. C. **Proposta de modelo de avaliação de maturidade da Indústria 4.0**. 2018. Tese de Doutorado. Instituto Superior de Engenharia de Coimbra.

SCHLÖTZER, Fabian. **Indústria 4.0**: O mundo das fábricas inteligentes. 2015. Tese de Doutorado. Copenhagen Business School.

SCHWAB, Klaus. **A Quarta Revolução Industrial**. Tradução Daniel Moreira Miranda. São Paulo: Edipro, 2016.

SILVA, Guilherme Policarpio da. **Identificação dos impactos da indústria 4.0 nas organizações: uma revisão sistemática de literatura**. 2018. Trabalho de Conclusão de Curso. Universidade Tecnológica Federal do Paraná.

SILVA, V. L. da., KOVALESKI, J. L., & PAGANI, R. N. (2020). **Influências do conceito e das tecnologias da Indústria 4.0 no ambiente industrial**. *Exacta*, 18(2), 420-437. <https://doi.org/10.5585/ExactaEP.v18n2.10487>.

SILVEIRA, C. B. **O que é a Indústria 4.0 e como ela vai impactar o mundo**. Citisystems.2017. Disponível em: <https://www.citisystems.com.br/industria-4-0/>. Acesso em: 15 set. 2021.

STEFANI, Sergio. **“Manufatura Aditiva”**. 2014. Disponível em: <http://blog.render.com.br/diversos/manufatura-aditiva/>. Acesso em: 22 mai. 2022.

VENTURELLI, Márcio. **Indústria 4.0**: uma visão da automação industrial. 2017. Disponível em: <https://www.automacaoindustrial.info/industria-4-0-uma-visao-da-automacao-industrial>. Acesso em: 15 set. 2021.

VENTURELLI, Márcio. **A Internet das Coisas na Indústria 4.0**. 2021. Disponível em: <https://www.automacaoindustrial.info/internet-das-coisas-na-industria-4-0/>. Acesso em: 22 mai. 2021.

VERMULM, Roberto, et al. **Políticas para o desenvolvimento da indústria 4.0 no Brasil**. 2018.

VIEIRA, Pedro Antônio; OURIQUES, Helton Ricardo; AREND, Marcelo. A posição do Brasil frente à Indústria 4.0: mais uma evidência de rebaixamento para a periferia? **Oikos**, 2021, 19.3.

YAMADA, V. Y.; MARTINS, L. M. **Indústria 4.0: um comparativo da indústria brasileira perante o mundo**. Rev. Terra & Cult. V.34, n. especial, 2018.

## O MARKETPLACE E A ASCENSÃO DAS MULHERES NO MERCADO DE TRABALHO

Gabrielle Ramalho Ribeiro (UNIESP)  
gabiramalho36@gmail.com

Prof. Me. Túlio Augusto Andrade Oliveira (UNIESP)  
tulioaugusto@hotmail.com

### RESUMO

*Marketplace* é um modelo de negócio e uma grande realidade no *e-commerce* varejista mundial. É uma forma de reunir produtos e serviços com diferentes vendedores. O empreendedorismo feminino está em evidência e contar com a rede do *marketplace* é uma vantagem para que as mulheres possam empreender e ainda lidar com outras tarefas do dia a dia. Este trabalho tem como objetivo geral apontar o crescimento das mulheres como gestoras decorrente ao *marketplace* e como objetivos específicos mostrar o crescimento do *marketplace*, identificar o funcionamento da logística nas plataformas de venda e destacar a maneira feminina de administrar. O percurso metodológico utilizou-se de uma abordagem qualitativa, por meio de entrevista, com três empreendedoras que trabalham com essas plataformas. Com os relatos das suas únicas experiências foi possível compreender o crescimento geral das mulheres no *marketplace*.

**Palavras-chaves:** *Marketplace*; Mulheres; Gestão de Mulheres Empreendedoras

### ABSTRACT

Marketplace is a business model and a great reality in the entertainment e-commerce world. It is a way of bringing together products and services with different products. Female entrepreneurship is in evidence and counting on the marketplace network is na advantage for women to be able to undertake and also with otherday-to-daytasks. This work has as general objective to point out the growth of women as managers corresponding to the market and how the feminine way aims to show the growth of the market, identify the operation of logistics in sales platforms and highlight a management organization. The methodological approach used a qualitative approach, through interviews, with three entrepreneurs Who workwith these platforms. With there ports of the irunique experiences, it was possible to understand the general growth of women in the marketplace.

**Keywords:** *Marketplace*; Women; Management of women entrepreneurs

## 1 INTRODUÇÃO

Um dos principais desafios estratégicos para empresas de varejo é conseguirem ampliar sua relevância por meio da evolução dos modelos de negócio, para que sejam integradas ao varejo eletrônico. O crescimento do varejo eletrônico

em ritmo superior ao do varejo físico como um todo tem sido realidade no mundo nas últimas duas décadas, fazendo com que a participação das vendas digitais em relação ao varejo de lojas físicas cresça progressivamente (SERRENTINO, 2015).

No mundo contemporâneo, em que o tempo é cada vez mais escasso para a maioria das pessoas, a internet proporciona um novo formato de comércio. Ao utilizar o *e-commerce*, os consumidores podem efetuar compras 24 horas por dia, sete dias por semana, e encontrar, de uma só vez, uma variedade muito grande de produtos e muita informação sobre os itens que buscam (GIULIANI, 2014).

Observando os fatores que levam à fidelização dos consumidores para as lojas virtuais, percebe-se, entre eles, a importância da logística para o conceito dessas mesmas empresas e para a conquista de seus clientes, fazendo com que as atividades logísticas se tornem alvo de maior atenção dentro do ambiente virtual.

Devido a isso o objetivo deste trabalho é analisar os desafios e as vantagens do *marketplace* para empresas varejistas, o funcionamento da logística e como as mulheres estão se inserindo neste meio pois é importante analisar a ascensão das mulheres nas organizações, pois a administração teve um avanço após Segunda Guerra Mundial, e devido a cultura patriarcal e a predominância masculina, as mulheres não tiveram espaço para estar à frente no mercado de trabalho.

De acordo com Aquilini e Costa (2003), a taxa que remete o desemprego entre as mulheres sempre foi superior à dos homens. Elas também são mais facilmente mudadas do desemprego para a inatividade, pois as representações sociais “normalizam” a concepção feminina de cuidar da casa/afazeres domésticos.

O ingresso da mulher no mercado de trabalho é uma transformação estrutural na composição da força de trabalho e tem crescido pelo fato do mundo andar apostando em valores femininos, como a capacidade de trabalho em equipe golpeando o antigo individualismo, a persuasão em oposição ao autoritarismo, e tirando a competição e incentivando a cooperação.

## 1.1 OBJETIVOS

### 1.1.1 Objetivo Geral

Apontar o crescimento das mulheres como gestoras decorrente ao *Marketplace*.

### **1.1.2 Objetivos Específicos**

- I. Mostrar o crescimento do *marketplace*;
- II. Identificar o funcionamento da logística nas plataformas de venda;
- III. Destacar a maneira feminina de administrar.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **a. MARKETPLACE**

*Marketplace* pode ser definido como um shopping virtual, um site de *e-commerce* que reúne ofertas de produtos e serviços de diferentes vendedores. Estes produtos e serviços de diferentes vendedores serão ofertados em conjunto no mesmo *e-commerce*. Além disso, todo o processo de compra, desde o pedido até o pagamento, é realizado no mesmo ambiente eletrônico, sem o redirecionamento para outro site (EUROMONITOR, 2018).

Existem três modelos de *marketplace* atualmente no mercado. O primeiro é chamado de *marketplace* puro e somente os vendedores (*sellers*) realizam venda de produtos e serviços na plataforma; o site que possui o *e-commerce* não realiza venda direta para seus consumidores, como o eBay ou o Mercado Livre.

O segundo é chamado de modelo híbrido: são os *e-commerces* que, além de venderem seus produtos e serviços, oferecem também, no seu próprio site, produtos e serviços de outros vendedores (*sellers*), como, por exemplos, Amazon, Americanas.com e Flipkart. Este segundo modelo é a combinação do *e-commerce* tradicional mais o *marketplace*.

Já o terceiro modelo é chamado de híbrido mais lojas físicas; refere-se a empresas varejistas que, além de oferecerem a venda direta de produtos e serviços para o cliente, possuem suas operações de *e-commerce* e lojas físicas realizando vendas também através de *marketplace* (EUROMONITOR, 2018). Como exemplo deste terceiro modelo, o híbrido mais lojas, podemos citar as redes Magazine Luiza e Via Varejo no Brasil e Walmart nos Estados Unidos.

Os modelos de *marketplace* crescem em maiores proporções que os modelos tradicionais de varejo *online* e, em 2017, representaram 41% de todas as vendas realizadas no *e-commerce* no mundo; em 2008 participavam com 17% (EUROMONITOR, 2018). Este crescimento é explicado pelo seu formato de negócio,

pois ele cria um ecossistema onde o padrão de serviço oferecido para o cliente aumenta com o maior número de *sellers* vendendo seus produtos nesta plataforma. O *marketplace* atrai uma base grande de clientes para a sua plataforma pela grande variedade de produtos oferecidos pelos *sellers*.

Para o varejista, oferecer a venda através de *marketplace* é uma vantagem para o seu negócio, pois terá uma maior variedade de produtos ofertados para o cliente, não terá o custo do estoque, do capital empregado no inventário de produtos e será uma fonte de receita adicional, além de ser uma oportunidade mais simples de internacionalização do seu negócio, pois o estoque não será do varejista (EUROMONITOR, 2018).

O *marketplace* agrega mais produtos à plataforma de venda e, com isso, gera uma receita adicional para o varejista, porém este modelo pode agregar outras fontes de receita além da venda. O varejista pode oferecer maior visibilidade ao *seller* em seu site, vendendo planos de mídia e propaganda para ele, o que fará aumentar a visibilidade dos produtos deste *seller* na plataforma, fazendo com que seus produtos se tornem mais relevantes e, para a empresa varejista, é mais uma forma de receita, além da venda adicional que o *seller* irá realizar tendo seus produtos com maior destaque no site EUROMONITOR (2018).

#### b. *MARKETPLACE* COMO VANTAGEM COMPETITIVA PARA EMPRESAS VAREJISTAS

As empresas possuem três estratégias para buscar a vantagem competitiva em seus negócios. A primeira delas é a busca da vantagem competitiva através da liderança no custo. Neste caso, a empresa procura a diferenciação no seu mercado de atuação por meio da 31 redução de custos em seus produtos e serviços, para se diferenciar do mercado com preços mais baixos para seus produtos e serviços.

A segunda é a estratégia por diferenciação; neste caso, a empresa apresenta um produto ou serviço diferente do ofertado pelo mercado em seu segmento de atuação. A diferenciação pode ser um novo produto ou serviço, prazo de entrega menor ou outro fator que diferencie o produto ou serviço em relação aos ofertados no mercado.

A terceira estratégia é a segmentação dos produtos e serviços, e atuação com foco em nichos de mercado; neste caso, a empresa se concentra em atuar em nichos de mercado ao visualizar uma oportunidade, posicionando seus produtos e serviços para atender às necessidades de um grupo específico de clientes (PORTER, 1985).

Grandes *marketplaces* no mundo, como, por exemplos, Alibaba, Amazon e JD, realizaram reengenharia de processos e redefinição de estratégias de seus negócios, construíram um ecossistema de produtos e serviços oferecidos aos clientes e aos *sellers* registrados em suas plataformas de venda, incluindo sistema de pagamentos, financiamentos, logística e marketing/propaganda, que irão garantir a diferenciação e o aumento de padrão de serviço neste mercado (EUROMONITOR, 2018).

A empresa será surpreendida a caminho do futuro. A sustentação da posição atual de liderança em um segmento de mercado não substitui a criação da futura liderança. A liderança de mercado hoje não significa a liderança de mercado amanhã (PRAHALAD, 1994). Segundo Hamel e Prahalad (1994), é necessário que as empresas avaliem quais serão os cenários futuros e quais serão as vantagens competitivas que irão garantir o sucesso da sua organização no futuro.

#### c. CONQUISTANDO/FIDELIZANDO E-CONSUMIDORES

Partindo do modelo atual de sistema socioeconômico capitalista adotado pela maior parte da sociedade, tem-se, conseqüentemente, um consumo frenético de bens e serviços, não apenas nas formas clássicas, mas também naquelas proporcionadas pelos avanços tecnológicos, tendo como exemplo o comércio eletrônico.

No momento em que se observa a expansão do *e-commerce*, nota-se, conseqüentemente, o crescente número de consumidores que aderem essa forma de aquisição de bens/serviços, os também chamados e-consumidores, os quais, entre as variáveis decisivas para efetuar compras *online*, buscam confiabilidade e segurança nos diversos processos relacionados ao momento da compra até a entrega dos produtos.



O que impulsiona o *e-commerce* é a rapidez para decidir o que comprar e imediatamente realizar a compra, além de apresentar o consumidor como uma pessoa “antena” para seus amigos e conhecidos. Por fim, o preço e a rapidez na entrega também são fatores importantes no crescimento desta modalidade de comércio (MAGALHÃES, 2013, p. 13).

São perceptíveis as mudanças desencadeadas nas formas de consumo e nos tipos de produtos/serviços visados pelos indivíduos atualmente. Estes, por sua vez, buscam pela praticidade, agilidade e, sobretudo, preço ao adquirir um bem ou serviço, o que coloca o comércio eletrônico em alta, ao mesmo tempo em que se faz necessário maiores cuidados quanto aos fluxos logísticos das empresas virtuais, principalmente diante dos consumidores, os quais são essenciais para a reputação e desenvolvimento dessas organizações.

O impacto do comércio eletrônico atinge tanto as empresas quanto a sociedade. As mudanças provenientes do seu uso influenciam radicalmente o comportamento e as expectativas dos clientes, de modo a redefinirem o mercado ou até mesmo criarem mercados totalmente novos (BERTAGLIA, 2009, p. 509).

Assim, é determinante que as empresas virtuais, especialmente aquelas que trabalham com bens tangíveis, atentem-se para as trocas de informações e disponibilidade dos produtos até mesmo antes de receber o pedido de compra por parte do consumidor, podendo assim fazer uma preparação para que o fluxo de informações, movimentação, status do pedido e, finalmente, a entrega possam ser disponibilizados, consultados e realizados de forma a satisfazer e, possivelmente, conquistar o cliente para futuras compras, fidelizando.

#### d. O FUNCIONAMENTO DA LOGÍSTICA

O envolvimento da logística no meio empresarial se mostra cada vez mais um fator determinante para a evolução das relações comerciais, possibilitando ganhos aos empresários e satisfação aos consumidores, quando bem utilizada.

“A logística empresarial trata de todas as atividades de movimentação e armazenagem, que facilitam o fluxo de produtos desde o ponto de aquisição da matéria-prima até o ponto de consumo final, assim como dos fluxos de informação

que colocam os produtos em movimento, com o propósito de providenciar níveis de serviço adequados aos clientes a um custo razoável” (BALLOU, 2010, p. 23).

Considerando a ideia de possibilitar um menor custo total para o cliente, a logística trata do processo de gerenciar estrategicamente aquisições, movimentações e armazenagens através das organizações e dos seus canais de marketing, maximizando os lucros presentes e futuros dessas empresas (CHRISTOPHER, 1997, apud CAMPOS, 2007).

A partir dos diversos conceitos sobre logística, é possível perceber a importância do controle das atividades logísticas para uma empresa, considerando o embasamento proporcionado para as diversas etapas da comercialização, desde a produção até a entrega do produto final para o cliente.

No caso do *e-commerce*, essencialmente na comercialização B2C (*business-to-consumer*), o cliente potencial, impulsionado a comprar através da Internet por diversos motivos, dá grande importância aos fatores logísticos, fazendo com que a empresa dê atenção especial à infraestrutura logística, associando estoques, distribuição, tratamento da informação, recursos humanos, entre outros (NOVAES, 2007).

A partir do instante em que a produção é finalizada até o momento no qual o consumidor tem acesso ao produto final, as mercadorias tornam-se responsabilidade da logística. Deve-se preocupar e garantir que os produtos desejados pelos clientes estejam disponíveis à medida que são solicitados, considerando a ideia do custo razoável (BALLOU, 2010).

### **i. Canal de Distribuição**

Na comercialização eletrônica, a forma e o tempo de entrega dos produtos para o consumidor final são fatores determinantes para sua conquista e fidelização, fazendo com que a logística seja uma área de grande valor e de importância imediata para aqueles que fazem parte do *e-commerce*.

“Os especialistas em Logística denominam distribuição física de produtos ou resumidamente distribuição física os processos operacionais e de controle que permitem transferir os produtos desde o ponto de fabricação até o ponto em que a mercadoria é finalmente entregue ao consumidor” (NOVAES, 2007, p. 123).

Segundo Ballou (2010, p. 40), “a distribuição física preocupa-se principalmente com bens acabados ou semi-acabados, ou seja, com mercadorias que a companhia oferece para vender e que não planeja executar processamentos posteriores.” Apesar da distribuição física ser um dos fatores principais e de grande significância para o comércio eletrônico, a movimentação dos produtos nem sempre termina necessariamente quando o produto é entregue ao consumidor. A mercadoria, após recebida pelo cliente, pode ser devolvida, seja por erro na entrega, produto danificado ou em desacordo com o desejo do cliente (BALLOU, 2010).

## **ii. Estoque**

Segundo Bowersox (2001), as decisões de estoque envolvem alto risco e alto impacto. Para alcançar um determinado nível de estoque, é necessário envolver várias atividades logísticas. Sem um estoque adequado, pode haver uma queda nas vendas e na satisfação do cliente. Por outro lado, um estoque excessivo pode gerar problemas, como o aumento de custos e a redução da lucratividade (devido a armazenagem mais longa), imobilização de capital de giro, deterioração, custos de seguro e obsolescência.

Pode-se definir armazenagem como:

A acumulação armazenada de recursos materiais em um sistema de transformação. Algumas vezes, o termo estoque também é usado para descrever qualquer recurso transformador de capital como os carros em uma empresa de aluguel de veículos (SLACK, 2009, p. 356).

Ainda segundo Slack (2018), os estoques existem porque há uma diferença entre o tempo, quantidade de fornecimento e demanda. Para suprir esta diferença, há cinco tipos de estoques:

a) Estoque de segurança: seu objetivo é compensar as incertezas entre fornecimento e demanda;

b) Estoque de ciclo: este tipo de estoque é necessário quando um ou mais processos não podem fornecer simultaneamente todos os componentes que produzem;

c) Estoque de desacoplamento: é utilizado quando se quer que uma operação tenha velocidade de processamento ótima independentemente da velocidade do passo anterior e posterior;

d) Estoque de antecipação: este serve para lidar com demanda sazonal;

e) Estoque no canal de distribuição: Geralmente utilizado por grandes empresas varejistas e ocorre quando o material não pode ser transportado instantaneamente do fornecedor para a demanda.

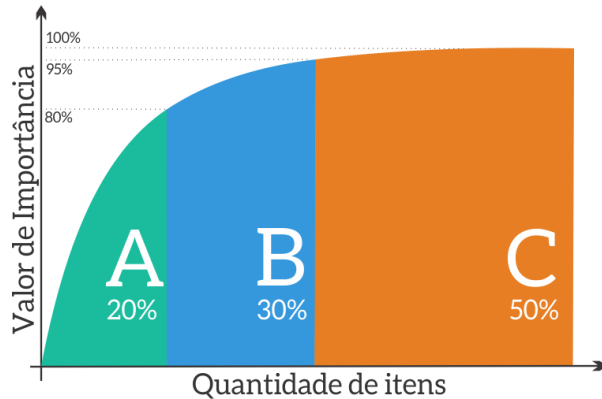
### **iii. Gestão de Estoque**

Para Dias (2019) a administração de estoque consiste na maximização do atendimento à área de vendas, ajuste do planejamento e controle de produção, sempre mantendo baixos investimentos em estoque. A gestão de estoque está embasada na previsão de vendas.

Na visão de Bertaglia (2020), um bom gerenciamento de estoque está diretamente relacionado com um planejamento eficiente. Os investimentos realizados na área de estoque e a quantidade de capital envolvida influenciam diretamente na lucratividade e na competitividade de uma empresa no mercado. Ou seja, a organização precisa saber quais materiais são necessários, a quantidade, a forma de armazenagem e o período que se deve realizar a compra.

Segundo Martins (2012), uma das formas mais usuais e eficientes de examinar estoques é a Análise ABC que consiste em verificar, em certo espaço de tempo, o consumo em valor monetário ou quantidade de itens em estoque. Os itens mais importantes, de acordo com valor ou necessidade, são classificados como itens classe A; já os intermediários, itens classe B, e os com menos importância, itens classe C, ver Figura 1.

**Figura 1.** Curva ABC.



Fonte: Excel Easy

O uso de indicadores de desempenho também é essencial para uma boa gestão. Para isso, é usado com mais frequência nas organizações o cálculo de Nível de Serviço ou Nível de Atendimento e Giro de Estoques.

Para Martins (2012), Nível de Serviço analisa o quão eficaz foi o estoque para atender as solicitações onde quanto maior o número de solicitações atendidas, maior o nível. É dada pela relação entre Número de requisições atendidas por Número de requisições efetuadas. Já o Giro de Estoques, é a relação entre Valor consumido no período por Valor do estoque médio no período e mede quantas vezes o estoque se renovou por unidade de tempo.

#### **iv. Previsão de Demanda**

Conforme Dias (2019), a previsão de consumo e vendas é estimar a quantidade de produtos acabados que serão comercializados e vendidos. É desta previsão que se inicia todo o planejamento empresarial.

Podem-se utilizar métodos quantitativos ou qualitativos para a previsão da demanda. De acordo com Slack (2018), o importante de uma previsão não é apenas saber se a demanda está aumentando ou diminuindo, o mais importante é saber a taxa de mudança da demanda de produtos ou serviços.

#### **v. Custos Logísticos**

Os custos logísticos são aqueles que incorrem ao longo do fluxo de bens e materiais e são divididos em logística de abastecimento (dos fornecedores à fábrica), logística de planta (nos processos de produção) e logística de distribuição (entrega ao cliente e serviço de pós venda). A maioria dos estudos analisa o custo de cada elemento individualmente (transporte, armazenagem, embalagem, inventário etc.). Diante da intensa competição, saber gerenciar os custos logísticos no sentido de reduzir custos e melhorar o nível de serviço ao cliente pode ser um fator crucial de sobrevivência no mercado (FARIA; COSTA, 2010).

De acordo com Ballou (2005), para o Fundo Monetário Internacional (FMI), os custos logísticos representam em média 12% do PIB mundial. Já para as empresas, estes custos variam de 4% a até mais de 30% das vendas. Os custos relacionados ao nível de serviço ao cliente, que incluem disponibilidade de estoque, rapidez de entrega e precisão no processamento do pedido, aumentam na medida em que se aperfeiçoa o nível de serviço. De acordo com o mesmo autor, os custos de suprimento físico e de distribuição física acabam determinando a frequência com que será necessário fazer um replanejamento do sistema logístico e sempre que houver mudança em uma ou várias áreas, será necessário realizar um novo estudo da estratégia logística.

#### **vi. Third-Party Logistics (3PL)**

*Council of Supply Management* (2013) define o 3PL como uma terceirização de toda ou grande parte das operações de logística de uma empresa por outra especializada. Em geral, essas empresas terceirizadas prestam serviços como: transporte, gestão de estoque, armazenagem, *cross-docking*, embalagem e expedição de mercadorias.

Para Novaes (2007), o operador logístico ou 3PL é o prestador de serviços logísticos que tem competência reconhecida em suas atividades e que deve ser tratado de maneira integrada, de forma a permitir a visão do fluxo ao todo. Podem deter de ativos, ou seja, que forneça todos os recursos físicos para suas atividades ou apenas recursos de *know-how* utilizando os ativos da empresa cliente.

De acordo com o mesmo autor, há muitos riscos em uma parceria deste nível e um planejamento adequado pode reduzi-los substancialmente identificando a

necessidade de mudanças em sistemas e avaliar a forma que será monitorado o desempenho.

Sobre a visão e estudos de Aquezzoul (2014), a decisão de usar e escolher um 3PL precisa ser realizado por um amplo estudo com base em métodos estatísticos e ferramentas de 10 qualidade como QFD5 e não apenas por estudos empíricos devendo-se basear por uma série de atributos para definir com precisão a natureza das dimensões de qualidade e um ambiente de serviço.

Ainda conforme Aquezzoul (2014), é necessário a determinação dos coeficientes de ponderação de critérios pela organização onde os principais são:

a) Custo: Critério relacionado com atributos como o preço, redução de custos, distribuição de baixo custo, custo de *leasing* esperado, custo de operação, custo de armazenagem e economia de custos;

b) Relacionamento: Incluem atributos relacionados como relacionamento sustentável, cooperação de longo prazo, aliança, compatibilidade, cultura comparável, valores e objetivos semelhantes, a dependência, o apego, a reciprocidade, a vontade e atitude, confiança e índice do nível de integração;

c) Serviços: Possui grupo de atributos como caracterização/especialização dos serviços, a variedade de serviços disponíveis, pré-venda/pós-serviços ao cliente, venda e serviços de valor acrescentado;

d) Qualidade: Atributos como qualidade de serviço, melhoria contínua, normas SQAS/ISO, satisfação do cliente e gestão de riscos;

e) Sistema de informação, flexibilidade e entrega;

f) O estudo dos critérios deve ser relacionado com as necessidades, prioridades e estratégias de negócios da organização já que a contratação de um 3PL selecionado pode não fornecer o que a empresa quer exatamente.

#### e. A EVOLUÇÃO DAS MULHERES NO EMPREENDEDORISMO

Durante o decorrer da História verificou-se que, quando ocorrem mudanças na sociedade, a mulher passa a assumir tarefas que diferem do ambiente familiar e doméstico, costumeiros dos períodos em questão. Entretanto a sociedade usou, por muito tempo, o argumento da diferença biológica para justificar a desigualdade entre homens e mulheres, porém foi observado por Oliveira (1997, p.11) que “o funcionamento do cérebro desvendado agora não indica, em nenhum momento, que

as características masculinas são melhores e as femininas piores. Eles têm habilidades diversas”.

Inicialmente as mulheres eram consideradas menos capazes para o trabalho fora de casa que os homens, “lugar de mulher é em casa” como diz um velho ditado. A Revolução Industrial começou a modificar lentamente esse quadro. O número de mulheres empregadas aumentou significativamente, trouxe a mulher para trabalho fabril quando o aumento da produtividade era necessário, apesar disso tanto a jornada de trabalho quanto os salários eram muito desiguais. Ainda no século XIX iniciaram-se algumas reivindicações sobre direitos trabalhistas, igualdade de jornada de trabalho, dentre outros. Com a crescente industrialização, as mulheres empregam-se como assalariadas nas indústrias e oficinas, mas sem abandonar seus lares e suas funções, começam a sim a ter uma dupla jornada (DIEESE, 2015).

As mulheres ganharam mais espaço no mercado de trabalho. Nesse período nascem os primeiros movimentos feministas. As mulheres começaram uma luta mais organizada por seus direitos e pela igualdade de oportunidades no trabalho. Foi nos anos 70 que, no Brasil, a mulher ingressou de maneira mais precisa no mercado de trabalho, surgindo por fim os movimentos sindicais e feministas no país. Na década de 1980, mulheres ganharam mais visibilidade dentro do movimento sindical, por conta do surgimento da Comissão Nacional da Mulher Trabalhadora, na Central Única dos Trabalhadores (CUT). Na Constituição Federal de 1988 a mulher conquistou a igualdade jurídica, sendo considerada tão capacitada quanto o homem (DIEESE, 2015).

Essa evolução do comportamento humano, das mudanças e quebras de tantos tabus e ricamente comentada por Villas Boas (2010, p. 35) “A cada geração, novos padrões de comportamento vão se tornando aceitáveis. A sociedade evolui e com isso diminuem as diferenças entre o que as mulheres podem fazer e o que está reservado aos homens”.

### **i. Gestão Feminina**

As mulheres, de maneira geral, possuem como característica natural maior sensibilidade, maior empatia, comprometimento, vontade de ajudar. Essas são algumas das características que auxiliam uma mulher a se tornar uma



empreendedora de sucesso na área de serviços por exemplo. Nesse setor essas características facilitam o trabalho que requer facilidade de relacionamento (com clientes, colaboradores, comunidades, etc.), possibilitando um desenvolvimento diferenciado e inovador. Quando a mulher parte de algo que lhe é comum e fácil, sua possibilidade de acerto aumenta. Existe um ditado popular que diz “faça o que você gosta, para nunca mais ter que trabalhar”.

Assim empreender em setores que nos sejam agradáveis e conhecidos é melhor. Quando a atividade escolhida é um *hobbie*, a chance de acerto se potencializa, proporcionando uma maior oportunidade de sucesso. Segundo Dogen (1989, p. 28) “[...] São raros os *hobbies* que não representam oportunidades. É sem dúvida, a forma mais agradável de desenvolver um negócio próprio”, entretanto não basta gostar do que faz é preciso estudar o mercado, ler sobre o assunto, pôr no papel todos os riscos e analisar se está disposto a corrê-los. É necessário ainda saber administrar o *hobbie* como negócio sem perder o prazer em executá-lo:

Conhecer profundamente o ambiente em que irá empreender é um ponto crucial da viagem e implica as características e necessidades de público-alvo; os concorrentes e as experiências de terceiros; o ciclo de vida do setor; as práticas do mercado; as variáveis que influenciam os negócios na área em termos tecnológicos, políticos, sociais, econômicos, financeiros, demográficos, legais (DOLABELA, 2010, p. 111).

As mulheres são capazes de executar várias atividades ao mesmo tempo e lidar com várias responsabilidades (lar, marido, filhos, trabalho). Segundo Villas Boas (2010, p.51):

Existem importantes diferenças entre os estilos de empreender masculino e feminino. Elas têm uma ótima capacidade de persuasão e se preocupam com clientes e fornecedores, o que contribui para o progresso da empresa (VILLAS BOAS, 2010, p.51).

O que se torna um diferencial em relação aos homens e de acordo com Grzybovski et al. (2002) a mulher consegue construir um sentimento de comunidade, por meio do qual os membros da organização se unem, e aprendem a acreditar e a cuidar uns dos outros. As informações são compartilhadas e todos os que serão afetados por uma decisão têm a oportunidade de participar da tomada desta decisão (GRZYBOVSKI et al. 2002).

Essa capacidade dá às mulheres um ponto positivo rumo ao sucesso do empreendimento. Elas demonstram esse estilo peculiar de administrar, utilizando diferentes formas para conquista da sintonia entre a vida pessoal e a profissional. A mulher tem assumido características antes comuns ao universo masculino, como a competitividade, liderança, ambição, capacidade de assumir riscos, aceitação de mudanças, possuindo um pensamento analítico e objetivo, independência e autoconfiança. As mulheres tendem a adotar um estilo de liderança mais democrático, as mulheres encorajam a participação, a partilha do poder e da informação e tentam aumentar a auto-estima dos seguidores. Preferem liderar pela inclusão e recorrem a seu carisma, experiência, contatos e habilidades interpessoais para influenciar os outros (ROBBINS apud GRZYBOVSKI et. al. 2002).

### **3 METODOLOGIA**

#### **3.1 TIPOLOGIA DA PESQUISA**

Pesquisa é um procedimento formal, que apresenta método de pensamento reflexivo e requer um tratamento científico. Seu propósito principal é descrever a realidade ou descobrir verdades parciais (LAKATOS e MARCONI, 2010).

Para melhor compreensão do assunto abordado, adotou-se como metodologia científica a pesquisa qualitativa para que se compreenda questões particulares das entrevistadas e assim elas possam compartilhar as suas únicas experiências.

Segundo Alves (2007, p.55), [...] “Tem como vantagem cobrir uma ampla gama de fenômenos que o pesquisador não poderia contemplar diretamente. No entanto, deve-se ter cuidado de, ao escolher tais fontes, certificar-se de que sejam seguras”.

Diante disso, para que o artigo obtenha os melhores resultados vão ser feitas entrevistas com mulheres empreendedoras que contam o apoio do *marketplace*, aonde vão poder compartilhar todo o processo. A pesquisa será do tipo transversal descritivo, com abordagem quantitativa, feita através de meio virtual.

### 3.2 AMOSTRA

A amostra compreende 3 (três) mulheres que utilizam o *marketplace* como instrumento de trabalho, com vista a compreender a ascensão dessas no mercado.

### 3.3 SELEÇÃO

A seleção ocorrerá de forma não-probabilística por critério de conveniência de associados ao *marketplace* no Brasil.

### 3.4 COLETA DE DADOS

Será utilizado um questionário on-line com mulheres que utilizam o *marketplace* visando abordar os aspectos de mercado. A coleta de dados deve ser feita por meio de questionário on-line (ANEXO A), elaborado e composto por 13 questões subjetivas divididas em duas sessões abordando aspectos individuais que permitam a caracterização dos indivíduos sociodemograficamente e aspectos relacionados a ascensão de mulheres no mercado do *marketplace*.

### 3.5 TRATAMENTO DOS DADOS

Os dados serão coletados em um único contato através da criação de formulário *online* utilizando a plataforma *Google Forms*. A literatura descreve que o uso de ambientes virtuais para a realização de pesquisas representa uma possibilidade econômica, com maior velocidade de informação e produção científica, especialmente após esse período de pandemia, capaz de ultrapassar barreiras como idiomas, viabilizando a realização de estudos comparativos multicêntricos internacionais, por exemplo. Além disso, as pesquisas pela internet proporcionam maior praticidade e comodidade aos participantes do estudo, podendo resultar na melhora do número de respostas obtidas (FALEIROS et al., 2016). A disseminação do formulário será realizada por meio de mídias sociais como *WhatsApp* e o acesso ao questionário também será disponibilizado pelos pesquisadores por *e-mail*.

### 3.6 CRITÉRIO DE INCLUSÃO

Serão incluídos na pesquisa funcionários ativos do *marketplace*, do sexo feminino, no Brasil e que utilizem o *e-commerce* como fonte de renda; e concordem em participar da pesquisa.

### 3.7 CRITÉRIO DE EXCLUSÃO

Serão excluídos funcionários de *marketplace* de outras localidades além do campo da pesquisa, inativos ou que desistam de participar da pesquisa por algum motivo.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Para análise de dados e como forma de embasar o que foi exposto no trabalho foram entrevistadas três mulheres que trabalham no segmento do *marketplace* que serão posteriormente identificadas como E1, E2 e E3. A E1A. C., 27 anos, reside em Fortaleza e trabalha só com a Magazine Luiza, contando apenas com um designer para as artes de divulgação; a E2 R. B., 30 anos, reside no Rio de Janeiro e trabalha no setor de recursos humanos de uma empresa em concomitante ao *marketplace* contando com a ajuda de familiares; a E3 T. K., 29 anos, reside em Natal e assim como a E1 também utiliza do *marketplace* como única fonte de renda.

O *marketplace* é uma realidade do *e-commerce* mundial. É uma das principais alavancas de crescimento dos *e-commerces*. Para empresas varejistas que atuam no mercado *online*, esta plataforma de venda é um fator estratégico de vantagem competitiva. A E2 afirmou que iniciou neste meio porque “com o mundo cada vez mais digital, eu queria ganhar dinheiro com a internet, vi no *marketplace* uma grande oportunidade de vender para o Brasil todo”.

A Magazine Luiza usada como 100% do *marketplace* pelas entrevistas a E1 afirma que “através do portal da Magalu eles dão todo o apoio e cases de quem começou e como consequência prospectar para que sirva de exemplo, além de oferecerem um grupo no *Facebook* só com os representantes que serve como um ponto de apoio e de tirar dúvidas”.

A Magazine Luiza adquiriu em 2018 a *startup* Logbee que têm como principal diferencial realizar entregas expressas em zonas urbanas por um custo muito competitivo e com um excelente nível de serviço. Com o serviço da *startup* incorporado à Malha Luiza, alguns dos *sellers* do *Marketplace* do Magalu já estão usufruindo dos benefícios, que têm se mostrado um grande diferencial, reduzindo o prazo em até 60% e o custo de frete em até 80%.

A E1 mencionou “o Sac da Magalu eu sou suspeita pra falar, além de vender eu resolvo tudo para os clientes então se algum deles tem algum problema em relação a entrega, eu soluciono e devido a isso eu tenho uma vivência com o Sac quase que diariamente e todos os problemas que vem acontecer são solucionadas imediatamente. Mesmo que o problema seja de uma transportadora, e não dá própria frota da Magalu”.

A E3 pode completar contando que “a empresa é muito exigente com documentação, mas sempre dão muito suporte”.

As mulheres são capazes de executar várias atividades ao mesmo tempo e lidar com várias responsabilidades (lar, marido, filhos, trabalho). Essa capacidade dá às mulheres um ponto positivo rumo ao sucesso do empreendimento. Elas demonstram esse estilo peculiar de administrar, utilizando diferentes formas para conquista da sintonia entre a vida pessoal e a profissional.

A E2 além de trabalhar com o *marketplace* ela também trabalha como CLT no setor de RH de uma empresa. “não é fácil conseguir administrar o tempo e dar conta de tudo, no *marketplace* eu destino meu horário pela noite e os afazeres da casa eu conto principalmente com a ajuda do meu marido”.

A E1 confessa “A parte de organização de tempo eu tenho que melhorar muito, como eu trabalho sozinha, acaba que tem dias que tenho que trabalhar de madrugada, eu sempre dou prioridade aos meus clientes, não deixo eles esperando e hoje para tentar me organizar melhor eu uso planilhas e bloco de notas para ir fazendo um *checklist* no meu dia a dia”.

Falando de um universo tão digital aonde o que os negócios têm em comum são as necessidades de visibilidade, a importância do marketing se resume em uma frase curta e simples, porém muito verdadeira de “quem não é visto, não é lembrado”. A E3 “para não contar apenas com o marketing do próprio site eu conto também com grupos de divulgações de oferta no *WhatsApp*, *Facebook* e *Instagram*”.

Para E1: “o marketing da Magalu já é bem forte, mas não posso me confiar só com eles, então eu faço o meu próprio *marketing* com o Instagram através de *posts*, *reels* e tento humanizar o máximo a minha loja, fazendo parcerias”. Durante a pandemia, os *marketplace* exerceram um papel fundamental para os *sellers* (em

especial àquelas pequenas empresas que ainda não vendiam pela internet). Isso ocasionou uma enxurrada de novos vendedores nestes canais online. Tal modalidade já ocupa 78% de participação do comércio eletrônico B2C (*Business-to-Consumer*), segundo o Ebit|Nielsen.

Ter um diferencial nesse meio das vendas é muito importante e a E1 conta um pouco das estratégias dela “quando eu comecei eu fiz uma pesquisa sobre outros perfis de vendedores para que eu tivesse uma inspiração e eu não achei ninguém com um grande diferencial, porque vendedores tem muitos mas ter algum que auxilia o cliente desde da escolha do produto até o pós venda é muito difícil e eu queria ser esse tipo de vendedora, então meu maior diferencial de venda é esse, por isso que todos meus clientes novos vem de indicações de outros clientes e os que compram comigo uma vez acabam comprando sempre”.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Com base no que se foi analisado e apresentado, notou-se que o crescente número de usuários da internet e o ganho de confiança dos clientes sobre as compras *online* fez com que o *marketplace* atingisse grandes números de consumidores. Com essas visualizações, se abriram novas possibilidades para os empreendedores, se tornando uma oportunidade para todos os perfis. Grandes empresas com maior volume de recursos podem abrir, de fato, *marketplace* robustos e altamente lucrativos.

Para médios empreendedores é possível montar um *marketplace* voltado a nichos específicos e utilizar sua *network* para fazer parcerias estratégicas e principalmente pequenos empreendedores possuem muitas vantagens nesse novo meio que podem contar com a estrutura oferecida pelas plataformas, como logística, meios de pagamento e ferramentas para fazer a gestão das vendas.

O *marketplace* permite que o empreendedor possa trabalhar de dentro da sua casa e consiga administrar o seu tempo e esse novo tipo de jornada abriu muitas possibilidades as mulheres que muitas vezes precisam se desdobrar em diversos papéis, elas se responsabilizam pelas tarefas domésticas e cuidados e à família ao mesmo tempo em que administram seus negócios. Além disso, as mulheres ainda cuidam de suas carreiras, atualizando-se profissionalmente e culturalmente.

As mulheres tendem a aliar sensibilidade, intuição e cooperação com atitudes como coragem, determinação e iniciativa. Isso faz com que desenvolvam habilidades importantes na hora de gerenciar equipe e administrar os negócios. Dessa forma, conseguimos apontar e compreender o crescimento das mulheres como gestoras decorrente ao *Marketplace*.

## **REFERÊNCIAS**

AGUEZZOUL, Aicha. ***Third-party logistics selection problem: A literature review on criteria and methods***. Article of Lorraine University, Metz, França. Editora Omega, 2014.

BALLOU, R. H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos/logística empresarial**. 5ª ed. Porto Alegre, Editora Bookman, 2006.

BALLOU, Ronald H. **Logística Empresarial**: Transportes, Administração de Materiais e Distribuição Física. 1 ed. São Paulo: Atlas S.A., 2010.

BERTAGLIA, Paulo Roberto. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Abastecimento**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

BRITO, P. R.; BRITO, L. A. L. Vantagem Competitiva, criação de valor e seus efeitos sobre o desempenho. **RAE - Revista de Administração de Empresas**. v. 52, n. 1, 2012.

CAMPOS, Luiz Fernando Rodrigues; BRASIL, Caroline V. De Macedo. **Logística**: Teia de Relações. 20 ed. Paraná: Ibplex, 2007.

CERIBELLI, Cínthia. O varejo onipresente. **Mercado e Consumo**. n. 5, p. 10-18, fev./mar. 2014.

COMMERCEHUB. **2021 ONLINE MARKETPLACES REPORT**. 2021. Disponível em: [https://www.commercehub.com/wp-content/uploads/August2021\\_D360\\_OnlineMarketplaces\\_KFR\\_CommerceHub.pdf](https://www.commercehub.com/wp-content/uploads/August2021_D360_OnlineMarketplaces_KFR_CommerceHub.pdf). Acesso em: 14 set. 2021.

DIAS, M. A. P. **Administração de materiais: uma abordagem logística**. 7ª ed. São Paulo, Editora Atlas, 2019.

DIEESE. Pesquisa de Emprego e Desemprego na Região Metropolitana do Recife (Ped/Rmr) **A Inserção da Mulher no Mercado de Trabalho**. 2015. Disponível em: <https://www.dieese.org.br/analiseped/2015/2015pedmulherrec.html>. Acesso em: 31 maio 2022.

DOGEN, Ronald Jean. **O empreendedor**: fundamentos da iniciativa empresarial. São Paulo: McGraw-hill, 1989.

E-COMMERCE BRASIL. **450 mil sites são dedicados ao e-commerce no Brasil**. Disponível em: <http://www.ecommercebrasil.com.br>. Acesso em 10 de setembro, 2021.

ECOMMERCE. **Por que o marketplace é o assunto do momento no e-commerce?** Disponível em: <http://www.ecommercenews.com.br>. Acesso em: 03 out. 2021.

**EUROMONITOR. STRATEGY BRIEFING:** Understanding global marketplace trends. Euromonitor International, 2018.

FARIA, A. C. de; COSTA, M. F. G. da. **Gestão de Custos logísticos**. 1ª ed. São Paulo, Editora Atlas, 2010.

NETEMEYER, G., McMurrian, R., & Boles, S. (1996). **Development and Validation of Work Family Conflict and Family –Work Conflict Scales**. Journal of Applied Psychology,

PARENTE, Juracy. **Varejo no Brasil: gestão e estratégia**. São Paulo: Atlas, 2000.

PORTER, M. E. **Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance**. New York: Free Press, Collier Macmillan, 1985.

SERRENTINO, Alberto. **Varejo e Brasil: reflexões estratégicas**. São Paulo: Varese Retail Strategy, 2015.

SERRENTINO, Alberto. Varejo omnichannel. **Mercado e Consumo**. São Paulo, n. 5, p. 42- 44, fev-mar 2014.

TERRA, Eduardo. A força do consumidor. **Varejo, Serviços e Oportunidades**. São Paulo, p. 29-30, fev-mar 2013. Disponível em: [http://www.grupoassa.com/mktg/press/febrero2013/varejo\\_especial.pdf](http://www.grupoassa.com/mktg/press/febrero2013/varejo_especial.pdf). Acesso: 3 de out. 2021.

VILLAS BOAS, Andréa. **Valor Feminino: desperte a riqueza que há em você** – São Paulo: Ed. Do autor, 2010



## EMPREENDEDORISMO 4.0: o sucesso das *startups* e suas adjacências

Thalita Leite Cunha (UNIESP)

[thalita.lc@hotmail.com](mailto:thalita.lc@hotmail.com)

Prof. Ana Paula R. de Hollanda Leite (UNIESP)

[anapaula@iesp.edu.br](mailto:anapaula@iesp.edu.br)

### RESUMO

Visando mostrar uma nova face do empreendedorismo nos dias atuais, que cada vez ganha mais espaço no mundo presente, trazendo novos modelos de negócios e como os mesmos devem ser geridos, o objetivo deste artigo é estudar o crescimento das *startups* como uma evolução do empreendedorismo, onde é possível apresentar o comportamento do empreendedor e como se relaciona com o modelo de gestão vigente. Estas, denominadas de *startups*, por sua vez, emergem crescimento agressivo e são totalmente voltadas para a tecnologia, onde a inovação, se comparada às empresas tradicionais, é o pilar principal e que conseqüentemente, chama a atenção de todo tipo de stakeholders, gerando um lucro completamente satisfatório e obtendo-se uma escalada considerável no mundo dos negócios.

**Palavras-Chave:** Empreendedorismo. Startup. Inovação. Mundo dos negócios.

### ABSTRACT

Aiming to show once again entrepreneurs, the growth of startups as an evolution of the entrepreneur himself, will gain the growth of startups as an evolution of the entrepreneur where it is possible to present the behavior of the entrepreneur and how current it relates to the management model. , called, in turn, by innovation, by growth, where the startup is always updated and innovation, and sometimes by the type of companies, stimulating the attention of all stakeholders, generating a stimulus is the main and the attention of all stakeholders, generating a profit altogether and becoming an uneconomic escalation of the business world.

**Keywords:** Entrepreneurship. Startup. Innovation. Business world.

## 1 INTRODUÇÃO

A medida em que o mundo está cada vez mais multinacionalizado, onde a comunicação entre nações é algo comum nos dias atuais, o empreendedorismo, em constante ascensão, mostra como são os novos modelos de gerir uma organização, conseguindo sobressair-se diante do conceito tradicional.

Este, por sua vez, é completamente voltado para a inovação, em que pessoas são capazes de identificar problemas e ao mesmo tempo oportunidades, que em seguida transformara em algo positivo para a sociedade. Abrange de projeto para negócios, e até mesmo movimentos, que a finalidade seja provocar impacto e mudanças reais no cotidiano.

Para Barreto (1998, p. 190) “empreendedorismo é habilidade de criar e constituir algo a partir de muito pouco ou de quase nada”. Nota-se, através da colocação de Barreto, que o empreender, é sair da zona de conforto e partir para a ação, seja ela com qual recurso for, onde é possível através do desenvolvimento de tal empresa, criar valores para as demais corporações.

Ao correlacionar este estudo com a revolução 4.0, Schwab (2016, p. 1) afirma que “[...] estamos no início de uma revolução que está mudando fundamentalmente a forma como vivemos, trabalhamos e nos relacionamos um com o outro”. Logo, é perceptível o quão a nova onda do empreendedorismo vem sendo cada vez mais repercutida, uma vez que, em conjunto com o cenário 4.0, mostra que o tradicionalismo está em constante queda.

Para os autores Blank e Dorf (2014, p. xvii), “*startup* é uma organização temporária em busca de um modelo de negócio escalável, recorrente e lucrativo”, pode-se dizer que as pessoas que pensam dessa forma, e idealiza uma organização com essas características, é, por conceito, um empreendedor. Com isso, é plausível fazer essa interligação entre este e o conceito acima, que mostra claramente a atualidade do mundo dos negócios e suas incorporações.

Neste aspecto, o problema deste artigo apresenta a seguinte indagação: Como o empreendedorismo se tornou o fator impactante na criação de startups dos dias atuais?

Este trabalho tem como intuito mostrar ao leitor a constante onda de mudanças no estilo de abrir um novo negócio e de como geri-lo para se chegar ao sucesso almejado, tanto no âmbito acadêmico, como empresarial, visto que é um tema relativamente recente e apresenta grande influência para um pensamento empreendedor, de acordo com as tendências e perspectivas de mercado futuro das organizações.

Empreendedorismo e *startup*, principalmente, são assuntos em evidência no campo acadêmico, vindo a surgir após os anos 2000 de forma mais significativa, que com o passar dos anos, devido seu crescimento consideravelmente alto, tornou-se um estudo completamente necessário e que atinge vários públicos.

## 1.1 OBJETIVOS

### 1.1.1 Objetivo geral

Estudar o crescimento das *startups* como uma evolução do empreendedorismo.

### **1.1.2 Objetivos específicos**

- Descrever o comportamento empreendedor;
- Apresentar o modelo de gestão das *startups*;
- Relacionar o crescimento das *startups* ao desenvolvimento do empreendedorismo.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Neste primeiro momento, o capítulo vai abordar o conhecimento necessário sobre o empreendedorismo, startups e sua ascensão diante do cenário atual, e que com a chegada do universo 4.0, mostrará a conexão entre esses assuntos e como os mesmos são geridos na prática.

A pesquisa bibliográfica em questão, iniciará apresentando o conceito de empreendedorismo, como surgiu, seus tipos e qual foi o ensejo em que a fez subir consideravelmente em âmbito empresarial, bem como, sua ligação com a recente nomenclatura baseada nas empresas nascentes em busca de um novo modelo de negócio: as *startups*. Esta, por sua vez, virá mostrar a chegada em campo brasileiro, suas adjacências (fintechs, por exemplo) e como é relacionada com a nova revolução industrial, onde a tecnologia é predominantemente essencial em todos esses quesitos.

### **2.1 EMPREENDEDORISMO**

O empreendedorismo, definido na visão de Hisrich e Peter (2004), é o “processo de criar algo diferente e com valor, dedicando o tempo e o esforço necessário, assumindo os riscos financeiros, psicológicos e sociais correspondentes e recebendo as consequentes recompensas da satisfação econômica e pessoal”.

O empreendedorismo se tornou uma atividade de extrema importância para o mercado brasileiro, visto que muitas vezes é uma alternativa de renda para quem empreende e também gera empregos, ou seja, é o processo de criar algo novo, assumindo os riscos e as recompensas” (PETERS; SHEPHERD, 2009, p. 30).

Outro fator também importante causado pelo empreendedorismo é o modo como “tem se mostrado um grande aliado do desenvolvimento econômico, pois tem dado suporte a maioria das inovações que têm promovido esse desenvolvimento” (DORNELAS, 2009, p. 7).

Segundo o minidicionário da língua portuguesa, empreender é “tentar; iniciar; começar; ter iniciativa, sendo ativo e arrojado” (BUENO, 1996. p. 234).

Todas as definições deixam claro que empreender resulta em entregar algo diferente do usual, destacar-se para atender um mercado cada vez mais competitivo e incerto.

Para entendermos a dimensão que o empreendedorismo tem tomado, podemos analisar o que Timmons, disse: “O empreendedorismo é uma revolução silenciosa, que será para o século XXI mais do que a Revolução Industrial foi para o século XX” (DORNELAS, 2005, p. 21).

Neste contexto, as startups surgem como uma nova maneira de empreender, apresentando algo inovador frente a grande concorrência e deficiência de diversos pontos do mercado. “Uma *startup* é uma organização, desenhada para criar uma solução para um problema de um conjunto de pessoas” (TORRES, 2012, p. 8).

Sabemos que o empreendedorismo é oriundo da ação de empreender. Simplificando, podemos afirmar que se refere a um conjunto de pessoas unificando suas ideias para elaboração de um novo produto ou serviço. Relacionando essa ação do empreendedorismo com o modelo startup podemos chegar a uma definição plausível de conclusão, fazendo com que o modo de empreender se torne mais rápido e dinâmico, visando providenciar com rapidez a solução do problema, oferecendo meios tecnológicos e acessíveis para seus clientes na prestação de serviço.

Pode-se dizer que, o empreendedorismo, é baseado na ideia da capacidade que cada indivíduo tem de identificar problemas e oportunidades, desenvolver soluções significativas que impactem positivamente na sociedade, alavancando mudanças na criação de empresas, projetos ou movimentos.

Segundo Schumpeter (1988), o empreendedorismo é um processo de “destruição criativa”, através da qual produtos ou métodos de produção existentes são destruídos e substituídos por novos. Logo, está diretamente ligado com a inovação, onde o empreendedor é o responsável por novas combinações na esfera empresarial.

Na atualidade, é nítido o quão emergente está o campo dos negócios, em que a inovação e a qualidade se tornaram requisitos praticamente obrigatórios na construção de uma organização, que de acordo com a competitividade existente, a satisfação do cliente final, depende completamente desses meios em conjunto.

Ainda, Schumpeter (apud Britto, 2003, p.17), alega que, o empreendedorismo é “a máquina propulsora do desenvolvimento da economia”. A inovação trazida pelo empreendedorismo permite ao sistema econômico renovar-se e progredir constantemente”.

Esta afirmação, mostra a proporção com que esse mecanismo vem repercutindo, de modo que, é um modelo novo e que chama a atenção de todos os envolvidos, sejam eles organizações públicas ou privadas. Correlaciona-se com a economia, pois é um gerador de capital, recursos e pessoas, mas diferentemente do conceito tradicional, necessita de sair da zona de conforto, se abrir para o cenário contemporâneo e fidelizar o cliente com o intuito de conquistá-lo ao provar que a inovação é algo que veio para ficar e está em constante crescimento.

## 2.2 *STARTUPS*

Segundo Silva et al. (2013) o conceito de *startup* tem origem nos EUA, e significa empresas de pequeno porte, recém-criadas ou em fase de constituição com atividades ligadas à pesquisa e desenvolvimento, de baixo custo de manutenção que ofereçam a possibilidade consistente de geração de lucros. Ferrão (2013) complementa que tal tipo de empreendedorismo cria estratégias e culturas organizacionais, não segue regras e atua no horizonte a curto prazo, este modelo surge como uma oportunidade e não como uma necessidade.

As *startups*, são consideradas um modelo de empresa jovem, pois possuem um conjunto de competências, criatividade, experiência, talento e visão de mundo. São empresas de pequena dimensão, que conseguem captar cada vez mais o interesse de grandes indústrias por serem projetos ligados à pesquisa, investigação e desenvolvimento de ideias inovadoras (SILVA et al. 2013).

Ries (2012) aponta alguns princípios sobre os *startups* que devem ser considerados: a definição de *startup* é uma instituição humana projetada para criar novos produtos e serviços sob condições de extrema incerteza, ou seja, é possível iniciar um

empreendimento startup dentro de empresas e qualquer tamanho; *startup* é uma instituição e não um produto, sendo assim, requer um tipo de gestão específica para o cenário de extrema incerteza; os startups existem além de tudo, para que se aprenda a desenvolver um negócio sustentável; a atividade principal de qualquer *startup* é transformar ideias em produtos, observar a reação dos clientes e então perceber se é o caso de se parar ou continuar o projeto, o *feedback* é muito importante; é preciso desenvolver um tipo específico de contabilidade para este tipo de empreendimento a fim de medir o progresso, definir marcos e priorizar o trabalho.

O termo *startup* começou a ser utilizado durante a época da “bolha da internet”, entre 1996 e 2001, sendo recente no Brasil e conhecido praticamente apenas no universo da internet. Alguns autores afirmam que qualquer empresa em sua fase inicial pode ser chamada de startup, outros caracterizam como uma empresa que consegue gerar lucros de forma rápida e com baixo custo de manutenção (SILVA et al. 2013).

As *Startups* não se referem somente a empresas de tecnologia, mas sim toda e qualquer empresa em fase de constituição, apesar de que se vê este modelo mais frequentemente ligado à área de tecnologia pelos custos mais baixos de se criar uma empresa de software do que uma indústria. Tais empresas estão sempre em busca de um modelo de negócio inovador, que é a maneira como a *startup* gera valor. Não existe um número limitado de metas a serem alcançadas por este tipo de empreendimento, mas existem algumas metas que são importantes para alcançar o sucesso, são elas: comprovar a concessão da ideia; gerar especificações completas do projeto; concluir o protótipo; levantar capital; apresentar aos consumidores uma versão que possa ser testada; apresentar aos consumidores uma versão final; encontrar um equilíbrio entre a receita e a despesa (FERRÃO, 2013).

Como exemplo de alguns *startups* de sucesso, Silva et al. (2013) cita *Google*, *Apple* e *Flickr*, que foram empresas iniciadas por profissionais, engenheiros ou estudantes norte-americanos em suas casas, que resultaram uma grande fortuna. Tais empresas se diferenciam pela sua agilidade em adaptar-se ao mercado e às necessidades impostas por ele.

Por outro lado, é preciso considerar também o porquê de *startups* terem uma taxa de fracassos alta. Relacionado à grande incerteza que permeia este tipo de empreendimento, de acordo com Ries (2012), um bom plano, uma estratégia sólida e uma pesquisa de mercado completa não se aplicam aos *startups* pois não se sabe quem são

os clientes ou como serão seus produtos. Métodos antigos de administração não se aplicam aqui.

Outro problema observado pelo autor, é que muitos empreendedores, ao verem antigos métodos de administração falharem, adotam uma postura de “*apenas faça*” (“*just do it*”), que é a posição de quem acredita que se a gestão é ineficaz, o caos é a resposta. Este posicionamento também é ineficaz.

Muitas vezes é difícil associar a administração a um processo tão dinâmico e estimulante como uma *startup*, porém, para que se obtenha êxito, é necessário saber que não se pode abrir mão dela.

### **3 METODOLOGIA**

Para elaboração do artigo, foi necessário realizar pesquisas em livros e artigos da internet, com o intuito de se posicionar com mais assertividade em como o modelo de negócio startup pode auxiliar no momento de empreender.

O método de pesquisa utilizado é o dedutivo,

[...] de acordo com a acepção clássica, é o método que parte do geral e, a seguir, desce ao particular. Parte de princípios reconhecidos como verdadeiros e indiscutíveis e possibilita chegar a conclusões de maneira puramente formal, isto é, em virtude unicamente de sua lógica... (LAKATOS; MARCONI 2007, p. 86).

A pesquisa foi realizada em cima da pergunta central do presente artigo, e para que os objetivos propostos sejam alcançados de uma melhor maneira, a pesquisa será produzida de modo secundário, por meio de análise bibliográfica, através de livros e artigos. Pois, sendo realizado desta forma será obtido um menor custo para conseguir os resultados pesquisados, e uma maior facilidade na obtenção dos dados.

Com o objetivo de se colocar como um estudo contemporâneo, serão trazidos para a discussão autores que consigam manter a contemporaneidade em seus estudos, com ideias que consigam romper a questão do tempo e se manter como atual por muito tempo, para que futuramente possa servir de inspiração a novas pesquisas que queiram utilizar o presente estudo como referencial teórico para suas novas pesquisas e abordagem. A busca por esses trabalhos foi feita por meio dos bancos de dados das universidades, sites especializados em publicar artigos científicos e em obras já publicadas que vão de encontro ao tema aqui proposto. Trabalhos experimentais e teses

serão excluídos, uma vez que é pretendido tratar apenas de casos concretos, não havendo espaço para discussões sem relevância científica.

## **4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS**

### **4.1 COMPORTAMENTO EMPREENDEDOR**

Richard Cantillon (1680-1734) é um dos responsáveis pela criação do termo empreendedor, e um dos primeiros a diferenciar empreendedor do capitalista, sendo o primeiro, aquele que assume riscos, e o segundo aquele que fornece o capital. No Brasil, o empreendedorismo começou a ganhar força na década de 90, quando várias empresas tiveram que se modernizar para poder competir (SILVA et al. 2013).

Oliveira (2012) cita que o empreendedorismo normalmente é definido com um processo pelo qual as pessoas iniciam e desenvolvem negócios. O processo envolve o empreendedor, a empresa e o cliente, portanto é complexo. Uma das características essenciais da ação empreendedora é criar algo novo mediante a visualização de uma oportunidade. Já durante a Era dos Estudos de Gestão (1970 em diante), é marcada por mudanças políticas, econômicas e tecnológicas. Neste contexto, o empreendedorismo torna-se um tema importante na sociedade e é reconhecida como base multidisciplinar. Muitos estudiosos de diferentes áreas se interessam pelo tema, fazendo com que o campo crescesse consideravelmente (VERGA; SILVA, 2014).

De acordo com Ferrão (2013), o empreendedorismo constitui-se como uma oportunidade, é uma visão estratégica para criar novas e inovadoras opções. Não se limita a apenas criar um negócio, mas é também transformar um conjunto de ideias em oportunidades. Pode-se responsabilizar o empreendedorismo pelo desenvolvimento econômico dos países, tanto desenvolvidos quanto subdesenvolvidos.

Ainda segundo a autora, projetos empreendedores aumentam a competitividade no cenário dos negócios, exigindo cada vez mais de seus participantes, a fim de seguir os padrões globalizados. A base do empreendedorismo pode-se dizer que é a criatividade e inovação, marcada cada vez mais pela competitividade e desenvolvimento tecnológico.

Baggio e Baggio (2015) apontam que os economistas veem o empreendedor como essencial ao processo de desenvolvimento econômico, uma vez que não é suficiente que acumulemos conhecimento sem aplicá-los. Os empreendedores não causam mudanças,



mas aproveitam tais mudanças para explorar novas possibilidades. É um conjunto de práticas capazes de garantir uma melhor performance àquelas cidades que as apoiam e praticam.

Os autores ainda apontam que o empreendedorismo pode ser compreendido como a arte de fazer acontecer com criatividade e motivação, ter prazer em realizar qualquer projeto pessoal ou organizacional, desafiando os riscos existentes. É assumir uma posição proativa diante de questões que precisam ser resolvidas, é a destruição de velhos conceitos que não tem mais a capacidade de surpreender. O empreendedor é aquele que vê o mundo com os olhos da mudança, busca novos conceitos, novas atitudes e propósitos, sendo um inovador. É aquele que detecta uma oportunidade e cria um negócio que gera capital.

Existem algumas formas diferentes de empreendedorismo que são discutidas e estudadas, como por exemplo o empreendedorismo social: voltado a produzir bens e serviços à comunidade, procura resolver problemas sociais. O empreendedorismo empresarial: visa procurar um equilíbrio entre acumulação e riqueza, tem como objetivo principal o lucro, mas também procura agir com responsabilidade social (FERRÃO, 2013).

De acordo com Silva et al. (2013), a motivação de cada tipo de empreendedor é diferente, como exemplo: o empreendedor corporativo trabalha nas organizações e transformam ideias em realidade dentro das empresas; o empreendedor social preocupa-se com a humanidade e o bem-estar das pessoas, quer dar oportunidade para aquele que mais precisa; o empreendedor por necessidade cria seu negócio por falta de alternativa, é aquele que não tem acesso ao mercado de trabalho ou que foi demitido, este normalmente envolve-se em negócios informais e visa algum retorno financeiro; o empreendedor herdeiro é aquele que assume os negócios dos pais.

Independente dos tipos de empreendedorismo, é certo dizer que a sociedade precisa desses indivíduos capazes de criar e aproveitar oportunidades, melhorar processos e inventar negócios, a fim de conseguir aproveitar os benefícios provenientes do mercado livre capitalista. Dentro desta lógica, os empreendedores são vistos como indivíduos que impulsionam a máquina capitalista, ao prover novos bens de consumo, possuem também o compromisso de identificar oportunidades e convertê-las em valores. O empreendedorismo é essencial para o desenvolvimento econômico (COSTA; BARROS; CARVALHO, 2011).

Existem algumas características importantes que os empreendedores devem possuir: iniciativa para criar ou inovar, paixão pelo que faz, capacidade de utilizar os recursos disponíveis de forma criativa, disponibilidade para assumir os riscos e a possibilidade de falhar, persistência e ambição (SILVA, 2007 apud SILVA et al. 2013).

Além disso, Oliveira (2012, p. 6) aponta as principais características do perfil empreendedor segundo o SEBRAE:

**Autoconfiança:** Ter consciência de seu valor, sentir-se seguro em relação a si mesmo e, com isso, poder agir com firmeza e tranquilidade.

**Automotivação:** Buscar a realização pessoal através do trabalho, com entusiasmo e independência;

**Elevado poder de comunicação:** Capacidade para transmitir e expressar ideias, pensamentos, emoções com clareza e objetividade.

**Criatividade:** Capacidade de buscar soluções viáveis e melhores para a resolução de problemas.

**Flexibilidade:** Capacidade para compreender situações novas, estar disponível para rever posições, aprender;

**Energia:** Força vital que comanda as ações dos indivíduos – capacidade de trabalho - “pique”.

**Iniciativa:** Capacidade para agir de maneira oportuna e adequada sobre a realidade, apresentando soluções, influenciando acontecimentos e se antecipando às situações

**Integridade:** Qualidade do caráter, ligada à retidão de princípios, imparcialidade, honestidade, coerência e comprometimento (com as pessoas, com o negócio e consigo mesmo).

**Liderança:** Capacidade para mobilizar as energias de um grupo de forma a atingir objetivos.

**Negociação:** Capacidade para fazer acordos cooperativos como meio de obter o ajustamento de interesses entre as partes envolvidas.

**Perseverança:** Capacidade de manter-se firme e constante em seus propósitos, porém, sem perder a objetividade e clareza frente às situações (saber perceber limites);

**Persuasão:** Habilidade para apresentar suas ideias e/ou argumentos de maneira convincente.

**Capacidade de Planejamento:** Capacidade para mapear o meio ambiente, analisar recursos e condições existentes, buscando estruturar uma visão de longo prazo dos rumos a serem seguidos para se atingir os objetivos.

**Relacionamento interpessoal:** Habilidade de conviver e interagir adequadamente com as outras pessoas;

**Resistência à frustração:** Capacidade de suportar situações de não satisfação de necessidades pessoais ou profissionais, sem se comportar de maneira derrotista, negativa ou confusa;

**Sensibilidade administrativa:** Capacidade para planejar, executar e gerir através de processos organizados, sistemáticos e eficazes.

Além das características acima comentadas, o empreendedor tem um perfil de liderança para obter êxito em suas atividades, ele é o grande responsável em colocar em prática as inovações, métodos e procedimentos que propôs, deverá estimular os envolvidos na realização das atividades, de forma a alcançar as metas traçadas.

Segundo Verga e Silva (2014), o campo do empreendedorismo tem aumentado seu alcance ao longo dos últimos anos, tornando-se alvo de muita atenção, o que foi essencial para a construção de seus conceitos. Apesar disso, ainda há uma falta de consenso sobre o que constitui esta área. Os autores destacam a evolução do campo do empreendedorismo em três fases que podem ser descritas:

Fase da “decolagem” que representa os primeiros estudos sobre a área, com pesquisas direcionadas às características do empreendedor e sua personalidade.

Fase do “crescimento” que caracteriza a construção de uma infraestrutura e fragmentação da pesquisa, aumenta-se o número de pesquisas realizadas, disseminação social, cursos na área, entre outros. Este período foi marcado pela grande migração para este campo.

Fase da “maturidade” se dá 30 anos após o início dos estudos sistemáticos, o campo vem se consolidando tanto socialmente quanto cognitivamente. Foi notável o crescimento do campo, tornando-se um tema popular de interesse entre os estudiosos de diferentes disciplinas.

O estudo do empreendedorismo é importante tanto para os próprios empreendedores, para compreender melhor suas necessidades pessoais, mas também pela sua contribuição econômica. Neste contexto de modernização e ampliação dos estudos e conceitos a respeito do empreendedorismo surgem as *startups* um tipo de negócio que se liga diretamente às inovações tecnológicas.

#### 4.2 MODELO DE GESTÃO DAS STARTUPS

Segundo Silva et al. (2013) o conceito de *startup* tem origem nos EUA, e significa empresas de pequeno porte, recém-criadas ou em fase de constituição com atividades ligadas à pesquisa e desenvolvimento, de baixo custo de manutenção que ofereçam a possibilidade consistente de geração de lucros. Ferrão (2013) complementa que tal tipo

de empreendedorismo cria estratégias e culturas organizacionais, não segue regras e atua no horizonte a curto prazo, este modelo surge como uma oportunidade e não como uma necessidade.

É um modelo de empresa jovem, pois possuem um conjunto de competências, criatividade, experiência, talento e visão de mundo. São empresas de pequena dimensão, que conseguem captar cada vez mais o interesse de grandes indústrias por serem projetos ligados à pesquisa, investigação e desenvolvimento de ideias inovadoras (SILVA et al. 2013).

Ries (2012) aponta alguns princípios sobre os *startups* que devem ser considerados: a definição de *startup* é uma instituição humana projetada para criar novos produtos e serviços sob condições de extrema incerteza, ou seja, é possível iniciar um empreendimento *startup* dentro de empresas e qualquer tamanho; *startup* é uma instituição e não um produto, sendo assim, requer um tipo de gestão específica para o cenário de extrema incerteza; os *startups* existem além de tudo, para que se aprenda a desenvolver um negócio sustentável; a atividade principal de qualquer *startup* é transformar ideias em produtos, observar a reação dos clientes e então perceber se é o caso de se parar ou continuar o projeto, o *feedback* é muito importante; é preciso desenvolver um tipo específico de contabilidade para este tipo de empreendimento a fim de medir o progresso, definir marcos e priorizar o trabalho.

O termo *startup* começou a ser utilizado durante a época da “bolha da internet”, entre 1996 e 2001, sendo recente no Brasil e conhecido praticamente apenas no universo da internet. Alguns autores afirmam que qualquer empresa em sua fase inicial pode ser chamada de *startup*, outros caracterizam como uma empresa que consegue gerar lucros de forma rápida e com baixo custo de manutenção (SILVA et al. 2013).

*Startups* não se referem somente a empresas de tecnologia, mas sim toda e qualquer empresa em fase de constituição, apesar de que se vê este modelo mais frequentemente ligado à área de tecnologia pelos custos mais baixos de se criar uma empresa de software do que uma indústria. Tais empresas estão sempre em busca de um modelo de negócio inovador, que é a maneira como a *startup* gera valor. Não existe um número limitado de metas a serem alcançadas por este tipo de empreendimento, mas existem algumas metas que são importantes para alcançar o sucesso, são elas: comprovar a concessão da ideia; gerar especificações completas do projeto; concluir o protótipo; levantar capital; apresentar aos consumidores uma versão que possa ser

testada; apresentar aos consumidores uma versão final; encontrar um equilíbrio entre a receita e a despesa (FERRÃO, 2013).

Como exemplo de alguns *startups* de sucesso, Silva et al. (2013) cita *Google*, *Apple* e *Flickr*, que foram empresas iniciadas por profissionais, engenheiros ou estudantes norte-americanos em suas casas, que resultaram uma grande fortuna. Tais empresas se diferenciam pela sua agilidade em adaptar-se ao mercado e às necessidades impostas por ele.

Por outro lado, é preciso considerar também o porquê de *startups* terem uma taxa de fracassos alta. Relacionado à grande incerteza que permeia este tipo de empreendimento, de acordo com Ries (2012), um bom plano, uma estratégia sólida e uma pesquisa de mercado completa não se aplicam aos *startups* pois não se sabe quem são os clientes ou como serão seus produtos. Métodos antigos de administração não se aplicam aqui.

Outro problema observado pelo autor, é que muitos empreendedores, ao verem antigos métodos de administração falharem, adotam uma postura de “*apenas faça*” (“*just do it*”), que é a posição de quem acredita que se a gestão é ineficaz, o caos é a resposta. Este posicionamento também é ineficaz.

Muitas vezes é difícil associar a administração a um processo tão dinâmico e estimulante como um *startup*, porém, para que se obtenha êxito, é necessário saber que não se pode abrir mão dela.

O processo de globalização trouxe para o cenário econômico, profundas transformações. Com isso, as empresas precisam adequar-se para acompanhar e manterem-se competitivas frente a essas mudanças. Para isso, vêm desenvolvendo modelos e aprimorando estratégias de inovação, pois com a crise global, manter-se competitivo tem exigido das empresas uma postura muito mais inovadora (NAGAMATSU; BARBOSA; REBECCHI, 2013).

Os *startups* se inserem no mercado de maneira competitiva, pois respondem às suas solicitações e mudanças constantes, identifica oportunidades, promove inovações, substitui/recria produtos, serviços, hábitos de consumo tradicionais, transformando-os em negócios rentáveis. É um espaço de mercado inexplorado, cria demandas e crescem de forma altamente lucrativa, neste meio inexplorado de mercado onde atuam os *startups*, a competição não é tão relevante, pois as regras não estão definidas.

Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2013), 48% dos empreendimentos brasileiros foram encerrados até os três anos de vida no ano de 2011. De acordo com os dados, de cada dez companhias abertas no Brasil, quase três fecham as portas em aproximadamente dois anos (CAVALHEIRO, 2015).

Apesar dos dados, o Brasil apresenta uma taxa de empreendedorismo que cresceu 44% entre 2002 e 2012, aponta Cavalheiro (2015), existe um número crescente de pessoas dispostas a abrir um novo negócio. O excesso de otimismo destes indivíduos, por vezes, é responsável pelo fechamento de suas empresas, estes ignoram os números, correm riscos desnecessários, ignoram a competição, não analisam o capital de giro e os recursos necessários.

Blank (2012 apud Assad, 2016) aponta que existe uma metodologia, com quatro etapas para a criação de um startup, que, ao contrário do que possa se pensar, não é algo definitivo e sim uma fase de um método para a construção de uma empresa. As etapas são: descobrimento do consumidor; validação do consumidor; criação do consumidor e construção da companhia. A partir da quarta etapa, já se tem uma empresa e não mais um startup.

Com o crescimento e a importância da inovação no contexto das empresas, a demanda por avaliações estatísticas sobre a inovação das empresas começou a tornar-se imprescindível. Ao observar dados fornecidos pela PINTEC (Pesquisa de Inovação), é possível verificar avanços das taxas de inovação. Informações fornecidas pelo IBGE apontam que as empresas indústrias de todo o país e todos os setores apresentaram a média de 38,1% de inovação. A taxa de inovação aumentou de 34,4% entre 2003-2005 para 38,6% entre 2006-2008. Analisando o último período, constata-se que cerca de 41,3 mil empresas implementaram produto ou processo novo ou aprimorado, de acordo com IBGE (2008), sendo a indústria automobilística responsável por apresentar mais inovação, de 83,2%; seguida pelo setor farmoquímico e farmacêutico com crescimento de 63,7%; produtos eletrônicos e ópticos apresentaram taxa de inovação de 63,5%; o setor de serviços, como desenvolvimento e licenciamento de programas de computador evoluíram em 58,2%; telecomunicações 46,6%; outros serviços de tecnologia da informação 46,1%; edição e gravação de música 40,3%; tratamento de dados, hospedagem na internet e atividades relacionadas 40,3% (NAGAMATSU; BARBOSA; REBECCHI, 2013).

Souza e Lopes (2016) apontam que, ainda que existam programas e ideias que fomentem a criação de startups no contexto de universidades brasileiras, têm se

explorado pouco o potencial de desenvolvimento de intenções empreendedoras destes estudantes. Comparando com universidades de outros países, as universidades brasileiras não têm focado tanto no desenvolvimento de atividades práticas com seus estudantes. É necessário criar mais espaço para que o desenvolvimento de novas ideias seja possível, especialmente nos cursos de Administração, Ciências da Computação, Gestão de Informação e Gestão de Sistemas.

#### 4.3 RELAÇÃO ENTRE STARTUPS E EMPREENDEDORISMO

O startup então, pode ser definido também como a fase experimental de uma empresa, na qual busca-se entender as características do mercado onde pretende-se atuar. Existe uma ideia inicial que deverá ser testada ao máximo, podendo evoluir para algo definitivo, ou modificada de acordo com os resultados encontrados durante os testes. Apesar de ser uma fase, o diferencial de algumas empresas que iniciam com o pensamento de startup é que estas tendem a continuar com esta abordagem ao longo do tempo, o que mostra que é possível seguir etapas e ter uma estrutura definida sem limitar a criatividade e a busca por inovações (ASSAD, 2016).

Este modelo de empreendimento tem chamado a atenção em diversas áreas do conhecimento por conta da visibilidade adquirida através do desenvolvimento econômico e tecnológico que elas geram. Incentivos e investimentos são cada vez mais necessários para que se incentive este setor. Os conceitos que chamam a atenção neste tipo de empreendimento são: pouco gasto de tempo e dinheiro (PINOCHET et al. 2018).

Contudo, as inovações trazidas pelos startups não são suficientes, tal processo deve ser continuado de maneira adequada dentro da filosofia do empreendimento, deve ser gerenciada e estratégica, de modo que a empresa gere resultados e cresça (NAGAMATSU; BARBOSA; REBECCHI, 2013).

Como uma dessas filosofias, Ries (2012) define o pensamento enxuto, que dá base ao conceito de *startup* enxuta, como um pensamento que aproveita o conhecimento e a criatividade de cada funcionário, a redução do tamanho dos lotes, produção do tipo *just in time*, controle do estoque e aceleração do tempo de ciclo. É desenvolver a qualidade nos produtos de dentro para fora.

A *startup* enxuta adapta essas ideias ao contexto do empreendedorismo e propõe que os empreendedores julguem seu progresso de maneira diferente do modo pelo qual

julgariam outros tipos de iniciativas empresariais. Utiliza-se uma unidade de progresso definida como aprendizagem validada. Este modelo pede que as pessoas comecem a medir sua produtividade de maneira diferente, e não considerando somente sua própria função. A *startup* enxuta é uma maneira de considerar o desenvolvimento de novos produtos que enfatiza a rápida interação e percepção do consumidor.

Ries (2012, p. 14) completa:

As equipes solicitarão um retorno ao antigo modo de trabalho, no qual tinham a oportunidade de “permanecer eficientes” trabalhando em lotes maiores e compartilhando o trabalho entre departamentos. É seguro prever esse resultado, e não só porque observei isso diversas vezes na empresa em que trabalho. É uma previsão objetiva da própria teoria da *startup* enxuta. Quando as pessoas estão acostumadas a avaliar sua produtividade somente considerando a própria função, elas acham que um dia bom é aquele em que fizeram bem seu trabalho durante todo o dia. Quando trabalhei como programador, isso significava oito horas diretas de programação, sem interrupção. Aquele era um dia bom. Em contraste, se era interrompido com perguntas, processos, ou – Deus me livre! – reuniões, me sentia mal. O que eu realmente executava naquele dia? Codificação e funcionalidades do produto eram tangíveis para mim; podia vê-las, entendê-las e mostrá-las. A aprendizagem, em contraste, é intangível. A *startup* enxuta pede para as pessoas começarem a medir sua produtividade de maneira diferente. Como as startups muitas vezes desenvolvem acidentalmente algo que ninguém quer, não tem muita importância se as pessoas fazem isso no prazo e dentro do orçamento.

O *feedback* é algo importante neste modelo de empreendimento, porém, deve-se saber que os planos para o feedback não precisam ser tão preciso e seguir os resultados esperados nos mínimos detalhes, assim, erros minúsculos poderiam levar a resultados catastróficos. Ao invés de projetar estes planos complexos, baseados e inúmeras hipóteses, é possível ir fazendo pequenos ajustes, seguindo o ciclo de construir-medir-aprender (RIES, 2012).

Com relação à incerteza que permeia este tipo de empreendimento, esta relaciona-se ao desempenho e o sucesso da organização e pode ser compreendida das seguintes formas: falta de informação sobre acontecimentos no ambiente de negócios e impossibilidade de prever mudanças externas e seu impacto sobre as operações. A percepção dessa incerteza ambiental está relacionada ao acesso às informações, sendo estas fontes para tomadas de decisões estratégicas. Os tomadores de decisão serão influenciados por estes fatores (PINOCHET et al. 2018).

Os autores ainda afirmam que não é o ambiente que vai determinar o sucesso ou fracasso da organização, pois esta pode se adequar ao ambiente em que se insere.



Portanto, é importante se ter acesso às informações do ambiente, estas influenciam na estrutura organizacional, tomada de decisão e experiência. Por conta da limitação de recursos, ausência de um sistema hierárquico e inúmeras ambiguidades e incertezas, os startups estão inseridos em um contexto muito delicado para a tomada de decisão. Pinochet et al. (2018) salienta que nesta ótica, os tomadores de decisão consideram diversas variáveis e alternativas em suas análises, evitando priorizar prematuramente alguma alternativa. Outra estratégia é a busca por aconselhamento, que é uma das práticas mais básicas nas tomadas de decisão das organizações grandes e mesmo das pequenas e médias.

No caso de novas empresas na internet, os gestores, em sua maioria, são jovens empreendedores com pouca experiência e conhecimento em gestão, estes buscam criar novas formas de gerir, que muitas vezes são apenas ideias criativas, mas que não se sustentam no mercado pois não possuem um planejamento. Neste sentido, pode-se citar a importância da introdução de um ensino sobre o empreendedorismo tecnológico nas universidades. É importante que os empreendedores de *startups* comecem sua jornada buscando conhecimento e colaboradores, que poderão influenciar positivamente o futuro do *startup* (PINOCHET et al. 2018).

Algumas das dificuldades que os empreendedores encontram com relação às *startups* é, entre elas, a falta de comprometimento em tempo integral dos fundadores, o não alinhamento dos interesses pessoais/profissionais dos fundadores e a falta de capital de giro para investimento. Apesar disso, os jovens empreendedores podem buscar por várias formas de financiamento, é recomendável que se busque o maior número de informação possível, de fontes relevantes para o propósito como o Sebrae, *Startup* Brasil, *brasilmaisTI*, a ANPROTEC, o Circuito Startups e a ABS, que são iniciativas que objetivam incentivar os *startups*.

As características de repetível e escalável são importantes na definição de *startup*, pois são potencializadores do crescimento para o negócio, ou seja, quanto mais facilmente o serviço ou o produto possa ser reproduzido, maior é a possibilidade que os consumidores o abracem (ASSAD, 2016).

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O presente trabalho visou, através do estudo do empreendedorismo, o crescimento das *startups*, mostrando como o empreendedor se comporta e como isto influencia no

modo em que as pessoas gerem uma *startup*. Empresa jovem, com perspectivas de alcance consideravelmente alto, em que a inovação e a tecnologia é o pilar principal das mesmas, vem provar que estas organizações tendem a crescer constantemente no mundo dos negócios.

De caráter conclusivo, entende-se que o tema é de suma importância para a sociedade contemporânea como um todo, uma vez que se está na era das inovações e aquele que não acompanha o ritmo acelerado pode acabar ficando para trás. Analisando os principais pontos positivos, destacou-se que, na maioria dos casos, o conhecimento, a capacidade de trabalho em equipe e o desenvolvimento de competências foram considerados os principais pontos fortes do programa. Em suma, esta pesquisa visa contribuir e incentivar projetos com práticas empreendedoras no próprio centro universitário de pesquisa, além de auxiliar outras instituições de ensino a incentivar projetos empreendedores semelhantes. O programa incentiva a atitude empreendedora e o pensamento crítico dos alunos.

Por fim, é esperado que o trabalho cumpra o seu papel e insira o leitor acerca de tema que é um assunto bastante polarizado na sociedade contemporânea. Após isso, é pretendido trazer essas ideias ao debate com o auxílio de periódicos da área que fazem um estudo minucioso e cientificamente relevante, para que no futuro, o presente trabalho possa ser colocado na mesma mesa dos especialistas e, possa servir, também, como inspiração a novos estudos que queiram trazer uma nova abordagem e possam utilizar este trabalho como referencial teórico.

## **REFERÊNCIAS**

ASSAD, Isadora T. **Marketing e startup**: diferencial do conhecimento mercadológico no desenvolvimento de novos negócios. (Trabalho de conclusão de curso) – Especialização em Marketing Empresarial. Universidade Federal do Paraná. Curitiba, 2016. Disponível em: <<https://acervodigital.ufpr.br/bitstream/handle/1884/49965/R%20-%20E%20-%20ISADORA%20TONET%20ASSAD.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 04 de abril de 2022.

BAGGIO, Adelar F.; BAGGIO Daniel K. Empreendedorismo: Conceitos e Definições.

Barreto, L. P. **Educação para o empreendedorismo**. Salvador: Escola de Administração de Empresas da Universidade Católica de Salvador, 2015.

BLANK, Steve; DORF Bob. **Startup**: Manual do Empreendedor o guia passo a passo para construir uma grande companhia. Rio de Janeiro: Alta Books, 2014.

BLANK, Steve; DORF, Bob. **Startup: Manual do Empreendedor**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2014.

BRITTO, F. **Empreendedores brasileiros: vivendo e aprendendo com grandes nomes**. Rio de Janeiro: Campus, 2003. 246p.

Bueno, F. da S. **Minidicionário da língua portuguesa**. São Paulo: FTD: LISA. p.351., 1996.

CAVALHEIRO, Cristian M. **Fatores determinantes para o sucesso de startups de TI no Brasil: uma avaliação crítica**. Dissertação (Mestrado em Gestão de Negócios), Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS. Porto Alegre, 2015. Disponível em: <<http://www.repositorio.jesuita.org.br/bitstream/handle/UNISINOS/3789/Cristian%20Mairesse%20Cavalheiro.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 08 de abril de 2022.

COSTA, Alessandra M.; BARROS, Denise F.; Carvalho José L. F. A dimensão histórica dos discursos acerca do empreendedor e do empreendimento. **RAC**, v.15, n. 2, art. 1, p. 179-197. Curitiba, 2011. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/rac>>. Acesso em: 08 de abril de 2022.

DORNELAS, Jose Carlos Assis. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. Rio de Janeiro: Elsevier, Campus, 2009.

FERRÃO, Sara. Empreendedorismo e empresas startup: uma nova visão estratégica como motor de empregabilidade jovem. **Boletim de Sociologia Militar**, n. 4, Lisboa, 2013. Disponível em: <[http://labcom-ifp.ubi.pt/publicacoes/20140721846-bsm\\_4\\_2013.pdf#page=9](http://labcom-ifp.ubi.pt/publicacoes/20140721846-bsm_4_2013.pdf#page=9)>. Acesso em: 10 de abril de 2022.

Hisrich, R. D.; Peter, M. P. **Empreendedorismo**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

LAKATOS, E. M; MARCONI, M. A. **Metodologia científica**. Ed. 6 - São Paulo: Atlas, 2007.

NAGAMATSU, Fabiano A.; BARBOSA, Janaina; REBECCHI, Adriana. Business model generation e as contribuições na abertura de startups. Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, 2. São Paulo. **Anais...** Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade. São Paulo, 2013, p.1-17. Disponível em: <<http://repositorio.uninove.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/556/659-1192-1-RV%20-%20business%20model%20generation.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 25 de abril de 2022.

OLIVEIRA, Fabiana M. Empreendedorismo: teoria e prática. **Rev. Especialize**, n. 3, [s. l.], 2012. Disponível em: <<https://www.ipog.edu.br/revista-especialize-online/>>. Acesso em: 25 de abril de 2022.

PINOCHET, Luis H. C.. **Tecnologia da informação e comunicação**. 1 ed. Elsevier, Rio de Janeiro, 2014.

PINOCHET, Luis H.C. et al. Fatores antecedentes da tomada de decisão na criação de startups na perspectiva de jovens estudantes universitários. **Rev. Da Micro e Pequena Empresa**, v. 12, n.1, p.33-50, Campo Limpo Paulista, 2018. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.21714/19-82-25372018v12n1p3350>>. Acesso em: 26 de abril de 2022.

**Rev. de Empreendedorismo, Inovação e Tecnologia**. Passo Fundo, v. 1, n. 1, p. 25-38, Jan. 2015. Disponível em: <<https://seer.imed.edu.br/index.php/revistas/article/view/612>>. Acesso em: 26 de abril de 2022.

RIES, Eric. **A startup enxuta**: como os empreendedores atuais utilizam a inovação contínua para criar empresas extremamente bem-sucedidas. São Paulo, Lua de Papel, 2012.

RODRIGUES, Patrícia L. **Empreendedorismo no Brasil**: um olhar sobre as startups. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Econômicas) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2016.

Schumpeter, J. A. **A teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Nova Cultura, 1998.

SCHWAB, K. A quarta revolução industrial. 1ª ed. São Paulo, Edipro, 2016.

SCHWAB, Klaus. **A quarta revolução industrial, 1ª edição**. São Paulo: Edipro, 2016.

SILVA, Carina G. S. et al. **O perfil dos empreendedores nas startups**: um estudo de caso na incubadora tecnológica de Santa Maria. 2º Fórum Internacional Ecoinnovar. Santa Maria, 2013. Disponível em: <<http://ecoinovar.com.br/cd2013/arquivos/artigos/ECO136.pdf>> Acesso em: 03 de maio de 2022.

SOUZA, Amanda L. S.; DANILEVICZ, Angela M. F. Concepção de modelo de negócio startup: um estudo sobre a aplicação do modelo de desenvolvimento de clientes. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Rio Grande do Sul, 2014. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10183/103734>>. Acesso em: 03 de maio de 2022.

SOUZA, Edileusa G.; LOPES, José E. **Empreendedorismo tecnológico e startups**: uma análise de cenários no contexto de universidades brasileiras. Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, 4. Rio Grande do Sul, 2016. Disponível em: <<https://www.egepe.org.br/2016/artigos-egepe/154.pdf>>. Acesso em: 03 de maio de 2022.

TORRES, J. **O que é uma Startup?** Guia da Startup. Mar. 2012. Disponível em: <<http://www.guiadastartup.com.br/o-que-e-uma-startup>>. Acesso em: 03 maio de 2022.

VERGA, Everton. SILVA, Luiz F. S. Empreendedorismo: Evolução histórica, definições e abordagens. Encontro de Estudos em Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, 8. Goiânia, 2014. Disponível em: <<http://www.egepe.org.br/anais/tema05/186.pdf>>. Acesso em: 03 de maio de 2022.

## **A GESTÃO E A RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL: O "case" de sucesso da empresa Natura**

Catarina Medeiros Lima dos Santos<sup>4</sup>  
catarinamlds@hotmail.com.  
Prof. Eduardo Albuquerque de Sá<sup>5</sup>  
easa.17@hotmail.com.

### **RESUMO**

Devido aos impactos ambientais gerados no mundo com o descarte incorreto de materiais, em especial de materiais plásticos e de vidro, as empresas têm se voltado ao desenvolvimento econômico baseado em uma gestão com responsabilidade socioambiental. A presente pesquisa, por meio do estudo de caso da empresa Natura, mais especificamente, em sua linha de cosméticos Kaiak Oceano, demonstrou como a Gestão Socioambiental pode ser aplicada para atingir o desenvolvimento sustentável dentro das empresas com uma redução real do impacto ambiental a partir de ações sustentáveis que, além de trazerem benefícios ao meio ambiente são capazes de gerar valor agregado à empresa. Esse resultado foi possível a partir da revisão bibliográfica, em pesquisa de nível exploratório, dos estudos sobre Gestão, Gestão Empresarial, Gestão Social, Gestão Ambiental e Gestão Socioambiental expondo, como exemplo, a atuação da empresa Natura e cada um desses temas e com o colhimento e análise de dados a respeito da linha de cosméticos Kaiak Oceano. O método de abordagem utilizado foi o dedutivo, partindo-se do estudo teórico geral sobre Gestão e Sustentabilidade e também sobre os problemas ambientais causados pela poluição dos mares para se chegar ao caso particular da atuação sustentável da empresa Natura em sua linha Kaiak Oceano.

**Palavras-chaves:** Gestão Empresarial; sustentabilidade; responsabilidade socioambiental; Natura.

### **ABSTRACT**

Due to the environmental impacts generated in the world with the incorrect disposal of materials, especially plastic and glass materials, companies have turned to economic development based on management with socio-environmental responsibility. The present research, through the case study of the company Natura, more specifically in its line of cosmetics Kaiak Oceano, demonstrated how Socio-environmental Management can be applied to achieve sustainable development within companies with a real reduction of the environmental impact from sustainable actions that, in addition to bringing benefits to the environment, are capable of generating added value to the company. This result was possible from the bibliographic review, in exploratory research, of studies on Management, Business Management, Social Management, Environmental Management and Socio-environmental Management, exposing, as an example, the performance of the company Natura and each of these themes and with the collection and analysis of data about the Kaiak Oceano cosmetics line. The method of approach used was the

---

<sup>4</sup> UNIESP. E-mail: catarinamlds@hotmail.com.

<sup>5</sup> UNIESP. E-mail: easa.17@hotmail.com.

deductive one, starting from the general theoretical study on Management and Sustainability and also on the environmental problems caused by the pollution of the seas to arrive at the particular case of the sustainable performance of the company Natura in its Kaiak Oceano line.

**Keywords:** Business Management; sustainability; socio-environmental responsibility; Natura.

## **1 INTRODUÇÃO**

A elevada produção de mercadorias a partir da Segunda Revolução Industrial, no século XIX, gerou um aumento crescente e desenfreado de produtos que facilmente eram descartados, substituídos, e que dificilmente eram reparados quando danificados. O que antes era produzido sob demanda passa a ter sua produção em massa a fim de atender de imediato à necessidade de compra dos clientes, o que foi possível com o surgimento de novas tecnologias, que, com o passar do tempo, vieram a produzir mais produtos em menos tempo. Esse crescimento acelerado na produção ao longo dos anos trouxe sérios impactos ambientais, como a escassez de matéria-prima e aterros sanitários superlotados.

O fácil acesso ao produto novo e ao modelo mais atual cria uma geração hiperconsumista que busca não mais suprir suas necessidades, mas atender a seus desejos consumistas de ter para si o produto mais atual, tecnológico, moderno, na busca por *status*, descartando produtos seminovos. Com isso, mais produtos são gerados e mais matérias-primas são utilizadas, tornando-as escassas, uma vez que a demanda é maior que a natureza consegue ofertar. A consequência dessa falta de insumos, além do dano ambiental resultante da falta de matérias-primas, é o encarecimento de produtos e futuramente a redução na produção e atraso na produção e entrega.

De acordo com artigo de Peter S. Goodman e Keith Bradsher (2021), publicado no portal Terra, em todo o mundo, fábricas estão delimitando suas produções devido à falta de matérias-primas, como metais e plásticos, a exemplo da empresa Toyota, que anunciou em 2021 a redução de 40% na sua produção global de carros causada pela falta recorrente de *chips* de computador. As indústrias da construção civil também estão pagando valores mais elevados em ferragens, tintas e madeiras; além disso, o prazo para o recebimento da mercadoria é de semanas a meses.

Em 2018, o Brasil produziu cerca de setenta e nove milhões de toneladas de lixo e apenas 3% dessa quantidade podem ser reciclados. Estima-se que cerca de um terço de todo o lixo doméstico produzido no nosso país seja de embalagens e que 80% delas são descartados após o primeiro uso (SILVA, 2021).

Devido à sua praticidade e ao seu baixo custo de produção, a quantidade de plástico cresceu em média vinte vezes mais nessa última metade do século. Sendo de difícil decomposição, o polímero chega aos oceanos devido ao seu descarte muitas vezes incorreto e rotineiramente realizado em toda parte do mundo, por décadas, sendo uma questão sanitária mundialmente importante (SILVA, 2021).

De acordo com um estudo realizado pela Fundação Ellen MacArthur (2017), juntamente com a empresa de consultoria empresarial McKinsey concluiu-se que, se a quantidade de consumo e descarte de plástico continuar de forma desenfreada, até o ano de 2050 existirão mais plásticos que peixes nos oceanos.

Desse modo, a busca por alternativas no modo de produção de mercadoria trouxe como necessidade a implementação da economia circular, que segue a mesma linha de raciocínio da logística reversa, na qual reutilizar e reciclar produtos o máximo de vezes possível antes do descarte é economicamente mais vantajoso. (FUNDAÇÃO ELLEN MACARTHUR, 2017)

Diante disso, diversas iniciativas de empresas tentam reverter a situação, uma delas é a empresa Natura. Conhecida por seu compromisso direto com a sustentabilidade, a empresa criou uma linha de perfumes, a Kaiak Oceano, na qual se dispôs a utilizar cerca de sete toneladas de plásticos e uma parcela de vidros retirados do litoral, para serem reciclados em um período estimado em um ano de vendas (NATURA, 2021).

Segundo Peneda (2011), o princípio da sustentabilidade consiste em qualidade de vida individual e humana compatível com semelhante qualidade de vida para todos os seres vivos, incluindo as próximas gerações. A gestão sustentável em que a empresa Natura trabalha se encaixa perfeitamente com o princípio da sustentabilidade de Peneda, pois possui iniciativas em favor da qualidade de vida atual e da do futuro, se destacando no mercado empresarial, como uma grande fonte de inspiração para diversas empresas, com valor agregado superior em comparação com outras marcas do mesmo ramo; a consequência disso é a conquista de mais clientes, pois os consumidores estão cada vez mais



conscientes da necessidade de cuidar do planeta e, por isso, vêm selecionando melhor quais produtos comprar.

Vale ressaltar ainda a existência de grande responsabilidade socioambiental de empresas como a Natura, que possuem projetos sociais em torno da população local em que a empresa atua com extração da matéria-prima e produção visando à sustentabilidade, à preservação da natureza e à igualdade social e de gênero.

Diante da problemática ambiental dos dias atuais, dando atenção ao desenvolvimento econômico atrelado à preservação ambiental, utilizando-se como estudo de caso a linha Kaiak Ocean da Natura, esta pesquisa se volta para o seguinte questionamento: como a gestão ambiental sustentável pode ajudar a diminuir os impactos ambientais gerados pela produção econômica?

Para responder a essa pergunta, a presente pesquisa está organizada em quatro seções. Na primeira, discute-se a Gestão, como as empresas administram suas funções e como é feita a administração das funções da Natura. Na segunda, apresenta-se a Gestão Empresarial com enfoque nos 4Ps e como a empresa Natura trabalha sua Gestão Empresarial. Na terceira, relaciona-se a Gestão Ambiental, na qual se discute a importância para o meio ambiente e as ações realizadas pela Natura nesse tema. Por fim, na quarta, tem-se a Gestão Social, que, apesar de ser responsabilidade do Estado, empresas estão cada vez mais investindo nas comunidades locais e elencaremos exemplos concretos da empresa Natura.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 GESTÃO**

De acordo com Marques (2018), nos anos 1990, Jules Henry Fayol elencou pela primeira vez as funções administrativas de alcance da tomada de decisão que eram trabalhadas separadamente: prever, organizar, comandar, coordenar e controlar, dando início ao desenvolvimento da Teoria da Gestão Administrativa, trazendo, assim, a Administração como especialidade e profissão e, desse modo, mudando a forma de trabalho nas organizações.

Com os avanços tecnológicos e sociais, a forma como as organizações atuam foi evoluindo e as funções administrativas também, resultando hoje naquilo que se conhece por PODC: planejar, organizar, dirigir e controlar; princípios básicos destacados por Peter Drucker, segundo o *site* Concursos no Brasil (2021), que regem todas as organizações, os quais trazem em si uma forma de atuar que inclui pessoas, métodos e processos a fim de alcançar com eficiência e eficácia os objetivos finais de cada organização.

Um artigo publicado pelo *site* Portal da Educação [s.d.] afirma que a Gestão surge para dar significado às mudanças administrativas que vêm ocorrendo devido ao novo momento social, político e cultural, tendo como base fundamentações políticas, antropológicas, sociais e culturais. De modo que a Administração e a Gestão se relacionam e se completam dentro do funcionamento das organizações.

Para Chiavenato (2021), administrar vai além do desempenho, da força de vontade e das somas dos esforços pessoais ou em grupo; envolve a criação de valores e a entrega dos resultados, de acordo com as estratégias escolhidas e com a administração de suas etapas, a fim de cumprir metas e atingir o resultado pretendido.

É dessa forma que surge a Administração e Gestão nas empresas, a fim de conseguir atingir metas e objetivos, tendo em vista uma gama de requisitos que a compõem, como seu modelo de negócio, mercado em que está inserido, suas opções, seus colaboradores. São pessoas que unem esforços e recursos a fim de atingir vendas e/ou serviços que o ser humano não conseguiria sozinho, ou seria mais complexo e até mesmo inviável em virtude do tempo e esforço.

Sem a Administração e a Gestão correta, a organização não consegue sobreviver e se tornar sustentável. Para administrar com excelência uma organização, é necessário entender cada unidade e cada processo que a compõe levando em consideração o modelo de negócio: saber o que é gerir e qual a melhor forma de gerir, como lidar com os colaboradores, como alcançar a excelência operacional, como conquistar e manter clientes, cuidar bem do financeiro, definir estratégias competitivas de acordo com missão e visão, manter a ética e responsabilidade social, tornar o negócio sustentável a fim de alcançar os resultados pretendidos.

As organizações são extremamente importantes na composição social atual; os seres humanos passam a maior parte do dia dentro de organizações desde o momento em que nascem como afirma Chiavenato (2021, p. 9):

As organizações podem assumir uma diversidade de formas, tamanhos, tipos de atividades, objetivos etc. Podem ser lucrativas, não lucrativas, governamentais, privadas, não governamentais (ONGs), nacionais, multinacionais, mundiais etc. Elas variam quanto a propriedade, abrangência, ramo de atividade etc. (CHIAVENATO, 2021, p. 9).

Até nos momentos em que estão fora das organizações, as pessoas pensam em consumir algum produto e/ou serviço e, quando consomem o que a empresa tem a oferecer, ela cumpre sua função social, pois entrega à sociedade aquilo que necessita e deseja, pois elas são a forma mais eficiente de atender as necessidades e desejos humanos, gerando a primeira explicação para a quantidade de empresas ativas no Brasil, que segundo o *síte* do Governo do Brasil (2021) são 18.440.986.

Para obter sucesso, as organizações precisam ser administradas, gerando uma relação de dependência entre elas, "uma depende da outra em uma estreita simbiose. A Administração é uma decorrência organizacional". (CHIAVENATO, 2021, p.5).

### **2.1.1 Gestão pela Natura**

Fundada em 1969, a Natura é hoje uma das maiores empresas de perfumaria, cosmética e higiene pessoal. Na busca por profissionais qualificados para a excelência em sua gestão, é possível ver na prática a definição de Chiavenato (2021), de que administrar envolve criar valores e entregar resultados com base em estratégias.

De acordo com Pires e Fischer (2014), a Natura segue este modelo de administração quando da contratação de seus colaboradores: a empresa direciona o foco da contratação por pessoas com perfis condizentes aos seus valores e princípios, preenchendo um Inventário de Reflexão, no qual os candidatos falam suas histórias de vida, princípios, formas de trabalho e gestão. Após a contratação passam a primeira semana de trabalho sendo integrados à empresa, levando em consideração seus propósitos, como sustentabilidade e diversidade.

Ainda de acordo com Pires e Fischer (2014), a Natura utiliza um processo denominado Processo de Gerenciamento de Desempenho e um guia comportamental para analisar e avaliar o trabalho de seus funcionários. O primeiro deles possui foco no desempenho, no qual é possível acompanhá-los e mapeá-los. O guia comportamental identifica os comportamentos dos funcionários e gestores sob quatro aspectos: autoconhecimento, protagonismo, relacionamento e sustentabilidade. Vale ressaltar que a remuneração dos cargos dos gestores também está associada a metas financeiras, sociais e ambientais atingidas. Entre seus benefícios, a empresa entrega o cartão combustível para os executivos e cargos de vendas, o grande destaque é utilização exclusiva para o uso do etanol (fonte de energia renovável).

De acordo com Rodriguez (2020), desde 1985 a Natura faz pesquisas sigilosas com seus funcionários a fim de saber o que eles necessitam, dando a importância devida às pessoas que trabalham na empresa. Dessa forma, a empresa consegue obter informações sobre as suas necessidades que não conseguiriam obter em uma conversa aberta e busca contemplá-los de acordo com o que necessitam e desejam. A exemplo tem-se melhorias nos programas de aprendizado da Natura, disponibilização de ônibus por parte da empresa como forma de suprir dificuldades de estacionamento dos funcionários, bonificações de folgas preferíveis por eles ao invés de produtos e aumento de contratações de grupos minoritários apoiando a diversidade na equipe da empresa (RODRIGUEZ, 2020).

## 2.2 GESTÃO EMPRESARIAL

No âmbito empresarial, a boa gestão é imprescindível para o alcance do sucesso e sua constância no seu nicho mercadológico, visto que no ambiente organizacional temos mudanças rápidas e muitas vezes agressivas, devido às novas tecnologias e à globalização. Essas mudanças geram uma concorrência cada vez mais agressiva, que privilegia as empresas mais preparadas e mais fortes, ou seja, as que estão mais preparadas para as mudanças no consumo e na forma de consumo (FUNDACE BLOG, 2018).

Segundo Souza, Bortoli Neto e Luporini (2021, p. xix), a Gestão Empresarial faz com que as empresas alcancem seus objetivos de maneira mais segura e

eficiente, analisando na empresa seus principais objetivos e criando planos de políticas internas da empresa e de ações em cada departamento. Além de ser um fator atuante para tomada de decisões de forma mais segura, trazendo consciência para as organizações sobre retorno, risco e valor e conhecimentos mais aprofundados sobre os 4Ps que serão discutidos ao longo deste capítulo. A gestão estratégica das empresas é de extrema importância nesse momento, pois vai definir seu público-alvo, fazer um estudo mercadológico, elaborar planos com ações e estratégias para alcance de objetivos e monitorar resultados.

A ferramenta mais utilizada na gestão empresarial, segundo Gassenferth, Machado e Krause (2020), são os 4Ps: planejamento, processos, pessoas e projetos. O primeiro deles, o planejamento, é uma análise racional da empresa: onde ela se encontra, seus diferenciais, a concorrência e para onde ela deve ir, traçando meios para o alcance de seus objetivos e expondo para os demais que a compõem as instruções e as regras, um guia a ser seguido. É nesse ponto que encontramos o planejamento estratégico, que são as estratégias e objetivos das empresas transcritas em um plano com ações a serem seguidas. Ainda dentro do planejamento, encontra-se a visão sistêmica, na qual se encontra o conhecimento do sistema geral da empresa: sua funcionalidade, seus departamentos, por exemplo. O objetivo dessa visão é analisar e intervir quando necessário de maneira mais eficiente e eficaz, além de manter as pessoas que compõem a empresa inteiradas sobre seu funcionamento como um todo, gerando maior produtividade, eficiência e performance.

O segundo “P”, “processos”, diz respeito ao guia com ações para o alcance de metas. Nos processos, obtém-se a visão de todos os processos, departamentos e pessoas, bem como do caminho de suas mercadorias. O objetivo é a melhoria na qualidade dos processos, nas tomadas de decisões, na satisfação dos clientes, na alocação de recursos, na utilização do tempo, na contingência de profissionais bem qualificados e na redução de custos.

O terceiro “P”, “pessoas”, diz respeito às pessoas envolvidas nos processos dentro das organizações; afinal, depende também delas o alcance dos objetivos. Segundo Chanlat (2018, p. 4) "as práticas de gestão são práticas sociais enraizadas no tempo-espaço, ou seja, uma sociedade, numa cultura e uma história." Seguindo a linha de raciocínio de Chanlat (2018), é importante perceber que o sucesso das

empresas depende de todas as pessoas que a compõem. Isso porque pessoas diferentes inseridas em sociedades, culturas e momentos históricos diferentes terão experimentado vivências diferentes no âmbito pessoal e profissional, de modo que, quando unidas as suas características pessoais, trabalharão e lidarão de formas completamente diferentes quando estiverem sob pressão, diante de tomadas de decisões e outros percalços.

Diante disso, é perceptível a existência de ações humanas ocorrendo simultaneamente nas organizações para que a gestão empresarial aconteça de forma eficaz e eficiente; essas ações traduzem-se nos colaboradores, na gestão de controle de qualidade, na atividade dos acionistas, dos fornecedores, nos principais clientes, sendo todos eles, atores fundamentais nesse aspecto.

O quarto “P”, “projetos”, segundo Gassenferth, Machado e Krause (2020), diz respeito às atividades com começo, meio e fim preestabelecidos para alcançar metas, elencando os recursos necessários nos departamentos e as pessoas envolvidas em cada ação. Os projetos são supervisionados pelo administrador ou gerente do setor, o qual está a todo momento avaliando e controlando os processos a fim de que sejam cumpridos os prazos com eficiência. Para tanto, podem ser utilizados indicadores de performance de desempenho de processo e de desempenho estratégico. O primeiro, indicadores de desempenho de processo, obtém os resultados quantitativos, sendo usados de acordo com a necessidade de cada departamento, como, por exemplo, mensurar numericamente eficiência, lucratividade, qualidade, entre outros. Analisando a eficiência da produção de acordo com a quantidade de recursos utilizada para determinado processo quanto de material era previsto na produção e quanto de material foi de fato obtido. Já os indicadores de desempenho estratégico demonstram os resultados do alcance dos objetivos estratégicos, o *Balanced Score Card* é um dos mais conhecidos, tem uma visão completa da empresa, o que ajuda na construção das estratégias, ajudando em um maior alcance das metas de cada departamento.

Os 4Ps são encontrados em todas as camadas da empresa: o nível estratégico, que define o planejamento, o nível tático ou funcional, que direciona o planejamento em ações, e o nível operacional que é responsável por executar as ações. (GASSENFERTH; MACHADO; KRAUSE, 2020).

A linguagem também se mostra importante e necessária nos processos de gestão empresarial, principalmente na gestão estratégica, pois a comunicação é o viés por onde todas as relações humanas, sejam internas à empresa ou externas a ela, perpassam e desse modo, nas estratégias adotadas pelas empresas, essa linguagem é sempre buscada em sua forma mais simplificada e instrumental possível, ou seja, de fácil compreensão. Essa atenção especial à linguagem acontece para que informações e ações necessárias da empresa sejam transmitidas e compreendidas por todos os envolvidos, inclusive o consumidor final. Na empresa evita conflitos e reprocessos que poderiam ser ocasionados devido a um entendimento incorreto. (CHALANT, 2018).

Com o passar dos anos, ela se modifica, pois novos temas e assuntos surgem, inclusive no contexto empresarial, como a noção de competitividade, de valor agregado, de responsabilidade social e de desenvolvimento sustentável; esses novos contextos, que surgiram associados, segundo Chanlat, ao ultraliberalismo, diferente da estrutura das empresas estruturalmente fordistas, demonstram o quanto a língua e suas acepções influenciam a gestão empresarial. (CHALANT, 2018).

Segundo Chalant (2018), as empresas adaptam sua linguagem na gestão empresarial de acordo com a divisão meio interno e meio externo. No meio interno existem as subdivisões que competem a cada ação a ser executada dentro da empresa. Os espaços organizacionais são controlados, para que as atividades sejam concluídas dentro do prazo indicado e atendendo aos requisitos exigidos conforme a hierarquia da empresa. Essa hierarquização é fundamental para o controle interno das operações (CHALANT, 2018).

Administrar gestões de cada setor da organização é essencial para o alcance de metas e objetivos que nele são incluídos, segundo Chanlat (2018, p.129):

A criação de condições de trabalho, organização do trabalho, a natureza das relações de subordinação, o tipo de estruturas organizacionais, sistemas de avaliação e monitoramento de desempenho, políticas em gestão de pessoal e metas, valores e a filosofia de gestão que o inspiram. (CHANLAT, 2018, p.129).

A comunicação interna é abordada de diversas maneiras como elenca o *site* FBS Comunicação (2021, s/p): "desempenhos, resultados, missão, objetivos, metas, projetos, processos, normas, procedimentos, instruções de serviços, entre outros." que quando abordada corretamente gera uma vantagem competitiva pois atua

diretamente nos processos da empresa, mas quando ocorre de maneira incoerente gera prejuízos como o baixo desempenho e desmotivação.

O modo de gestão é influenciado pelos fatores internos, tais como: estratégia utilizada, recursos e tecnologias oferecidas, pessoas, cultura empresarial, história e cultura da empresa, tradições, líderes. E por fatores externos: contexto político, econômico cultural, ecológico e social. (CHALANT, 2018)

A comunicação no meio externo é essencial principalmente para atrair o público correto gerando vendas para pessoas que buscam propriamente aquele produto específico. Cada público possui uma linguagem, meios e produtos específicos de consumo, o *site* FBS Comunicação (2021, s/p) elenca alguns meios de interação com clientes: "campanhas digitais, redes sociais, *sites* e pesquisas de satisfação do cliente". Sem descartar as mais atuantes no mercado a mais tempo como televisão e rádio que ainda são bastante utilizadas.

### **2.2.1 Gestão Empresarial pela Natura**

A Natura em sua Gestão Empresarial concentra seu planejamento estratégico através do *Balanced Scorecard*, como afirma Pires e Fischer (2014) e dessa forma mantém o foco no setor financeiro e econômico da empresa, mas também levando em consideração suas causas socioambientais (que serão discutidas no decorrer do artigo). Em 2004, segundo o *site* Administradores.com (2006), a empresa aprimorou seu Sistema de Gestão e Responsabilidade Corporativa, sendo de extrema importância pois é utilizado juntamente com o *Balanced Scorecard* no relacionamento com seus clientes, levando informações ao planejamento estratégico.

A empresa concentra o enfoque dos 4Ps partindo dessas ferramentas. Mantendo o relacionamento com seu público consegue um planejamento mais eficiente para a definição de quem são seus clientes e, dentre eles, qual nicho deseja atingir na criação de um novo produto ou linha e na construção de campanhas. Também definem questões como fragrâncias, nutrientes e design para compor seus produtos, assim como referências de público-alvo em suas campanhas de determinada linha ou produto (NATURA, 2018). Nos processos, há os nomeados "donos dos processos" e, segundo Carvalho (2010), tem-se a forma como será trabalhada em cada setor da empresa, definindo, assim, todos os recursos.



No que diz respeito às pessoas, a empresa, por buscar em sua contratação pessoas condizentes as diretrizes e princípios da empresa, como visto anteriormente segundo Gassenferth e Machado (2020), apresenta um maior controle e excelência em sua gestão e atuação. A empresa também se comunica com seus funcionários através de pesquisas sobre o que eles querem da empresa, mantendo sua linguagem de trabalho sempre em conexão com suas necessidades e desejos dentro e fora do trabalho como vimos no tópico de Gestão. Em seus projetos, a Natura traça objetivos e metas preestabelecidos para cada linha ou produto, elencando recursos materiais e humanos para cada ação, sendo monitorados através dos "guardiões de processos", como elenca Carvalho (2010), que repassam as informações aos "donos dos processos", através do *Balanced Scorecard* e do Processo de Gerenciamento de Desempenho, como observado anteriormente.

Segundo Carvalho (2010), desde 2007 o planejamento estratégico da Natura se expandiu pelo Brasil a fim de atender as diversas culturas existentes em nosso país, além de adotar a utilização de processos nas diversas etapas operacionais com o intuito de obter a descentralização das responsabilidades empresariais.

Em seu processo de comunicação empresarial, a Natura, como já foi abordado anteriormente, no meio interno busca por profissionais que se encaixem nos princípios institucionais da empresa e ao serem contratados passam pelo processo de integração. Em sua comunicação externa se comunica com seus diversos públicos através da televisão e internet, em especial as redes sociais e seu *site*, no qual seus consumidores conseguem efetuar compras além das lojas físicas. É interessante observar que a empresa Natura, nas propagandas de cada linha, direciona seus produtos para públicos-alvos diferentes, alcançando determinadas faixas etárias, classes sociais e gêneros.

Em suas propagandas se preocupa em atingir seu público-alvo através das músicas, pessoas, faixas etárias, gêneros, ambientes, horários de exibição e outros aspectos que se correlacionam para o alcance das pessoas corretas. A propaganda da linha Kaiak Oceano, por exemplo, coloca apenas um homem atuando, ele mergulha no oceano e vê inúmeros materiais plásticos como garrafas PET (Polietileno Tereftalato) e sacolas plásticas e com o passar da propaganda esses materiais poluentes desaparecem remetendo a ação da Natura em retirar a plásticos e vidros dos oceanos e reciclá-los para a utilização nas embalagens dessa linha.

Além disso, a empresa Natura se mantém atenta às diversas mudanças mercadológicas, ambientais e sociais (como veremos nas próximas seções) participando ativamente em questões de preocupação mundial como é o caso da sustentabilidade ambiental.

### 2.3 GESTÃO SOCIAL

As relações entre tecnologia, ciência e sociedade constroem a Gestão Social. Nela se analisam os impactos causados pela ciência e tecnologia no âmbito social, procurando minimizar esses efeitos através da sustentabilidade social e ambiental elencando propostas e políticas públicas que contemplem a transformação na sociedade. A gestão social envolve a participação do Estado, da sociedade, das empresas e das organizações, com o objetivo de melhorar a qualidade de vida da comunidade (ALONSO, [s.d.]).

A Gestão Social, de acordo com Brant Carvalho (2013), é um conceito ainda em formação, trata-se de políticas e programas sociais voltados para a população, e, nesse sentido, a forma como elas são administradas influenciam diretamente na qualidade dos serviços entregues à população.

Para Silva (2001), o uso de recursos, bens e serviços visa aumentar a riqueza da sociedade com base nos princípios da igualdade, universalidade, justiça social e democracia. Segundo o princípio da igualdade, todos devem ser tratados proporcionalmente iguais, como na perspectiva de Nery Júnior (2014, p. 42): “dar tratamento isonômico às partes significa tratar igualmente os iguais e desigualmente os desiguais, na exata medida de suas desigualdades”.

O princípio da universalidade, por sua vez, garante a todos o usufruto dos serviços e materiais ofertados pelos serviços públicos, e, conforme Schier (2017, s/p), “tal princípio traduz, assim, o dever de universalizar o acesso aos direitos fundamentais sociais concretizados mediante os serviços públicos prestados.”. Por outro lado, o princípio da democracia garante à população a participação no governo e seu valor está assegurado nos direitos humanos, pois se entende, segundo Waltrich (2020, s/p):

Tal princípio é a valia mais preciosa do seio social democrático. É este que sustenta e dá vazão a todos os demais princípios conhecidos e

sobrelevados no conceito de sociedade em que o Brasil está inserido. Não há liberdade sem democracia, igualdade sem democracia, isonomia sem democracia. (WALTRICH, 2020, s/p).

Assim, para a efetividade da gestão social, é necessário que haja um controle das atividades do Estado, tanto pela administração pública quanto pela população a fim de verificar se os objetivos estão sendo atingidos de acordo com as normas e princípios norteadores (AFFONSO, 2018).

O controle exercido pela administração pública tem por objetivo verificar se as ações do governo seguem a legislação e seus princípios de modo a atender os anseios da população e o faz por meio da fiscalização administrativa pública, a qual possui amparo legal na Constituição Federal de 1988, mais especificamente nos artigos 70, 71 e 74, por meio do TCU (Tribunal de Contas de União), que fiscaliza o Poder Executivo Federal, nos moldes em que afirma Affonso (2018, p. 110): "cabe a ela realizar o controle interno, correição, ouvidoria e executar ações que promovam a transparência, prevenindo a corrupção "no sistema interno de cada poder, afastando a corrupção".

A gestão social exercida pelo Estado possui amparo ainda em programas e em outras leis que garantem a assistência do governo perante a população, como a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LOA), que destina parte dos recursos para as administrações indiretas e atribui programas e metas a serem alcançados. (AFFONSO, 2018).

Simultaneamente, a população faz o controle através do monitoramento das ações administrativas, através do planejamento e/ou execução das ações governamentais, fortalecendo a cidadania, contribuindo para a justa alocação dos recursos para suprir a necessidade da população de maneira eficiente, evitando a corrupção. (AFFONSO, 2018). Essa participação social é de extrema importância devido ao vasto território nacional e sua descentralização dos poderes que faz com que seja mais complexo o controle apenas pelo setor público. Nesse sentido, entende Affonso (2018, p. 112):

Cabe destacar que a sociedade deve participar da elaboração dos instrumentos de planejamento e também do processo de apreciação e votação nas casas legislativas, bem como da deliberação de alocação dos recursos públicos necessários para a execução do programa de trabalho do governo de sua unidade federativa. A sociedade deve se organizar para participar da gestão desses recursos, juntamente com os agentes públicos. (AFFONSO, 2018, p. 112).

De acordo com Borger (2001), no âmbito empresarial, a Responsabilidade Social Empresarial gira em torno da Responsabilidade Econômica, da Responsabilidade Legal, da Responsabilidade Ética e da Responsabilidade Filantrópica. A primeira delas, a Responsabilidade Econômica, produz e fornece bens e serviços a fim de atender aos desejos e necessidades de consumo da população visando ao lucro. A segunda, a Responsabilidade Legal, estabelece que as empresas precisam seguir as leis vigentes do país para exercer suas funções. A terceira, a Responsabilidade Ética, determina que as empresas tenham ética em seus negócios, respeitando os direitos de todos ao seu redor e cumprindo com seus deveres sociais. Por último, a Responsabilidade Filantrópica propõe que as empresas promovam ações voluntárias em prol da sociedade, isso porque, estando as empresas dentro da sociedade, também fazem parte dela e devem atuar ativamente para a construção de soluções sociais. Assim, como afirma Borger (2001, p. 21): "a responsabilidade social começa onde a lei termina. Uma empresa não está sendo socialmente responsável se ela apenas se conforma com os requisitos mínimos legais, porque isso é o que cada bom cidadão deve fazer."

Com isso, conclui-se que, além de sua Responsabilidade Econômica, as empresas precisam cumprir as leis do Estado e devem unir a Responsabilidade Ética e a Responsabilidade Filantrópica em prol do bem da sociedade.

É importante ressaltar que a Responsabilidade Filantrópica corresponde como meio de Gestão Social das Empresas, de modo que não se deve transparecer a ideia de que as empresas terão uma menor lucratividade se investirem na sociedade. Esse investimento implica novas possibilidades lucrativas no mercado, como novas possibilidades econômicas envolvendo a sociedade, com geração de novos empregos, aproximando a comunidade e a empresa e produzindo riqueza monetária e valor agregado às empresas (BORGER 2001). Quando atuam significativamente no cenário atual em prol da sociedade, as empresas conquistam clientes que confiam na marca, fazendo com que o preço pago pelo produto e/ou serviço não seja o único fator determinante de compra.

Segundo Borger (2001, p. 26): "os consumidores, na maior parte dos mercados internacionais, estão demandando que as empresas produzam produtos e serviços com melhor qualidade e que sejam consistentes com os valores ambientais

e sociais, se desejam permanecer em ambientes competitivos globais.". Essa Responsabilidade Filantrópica para com a sociedade ocorre de acordo com as políticas da empresa comprometida, que buscam fortalecimento da sociedade muitas vezes com a participação comunitária através de projetos sociais.

Além disso, cria-se, segundo Borger (2021), um contexto de visibilidade para as marcas que passam a ter uma nova reputação mundial entre investidores, acionistas, fornecedores, consumidores, e também para os países que podem ser beneficiados ao manter empresas comprometidas socialmente em seus territórios. Elas zelam pela excelência na qualidade de seus produtos e/ou serviços entregues aos seus consumidores, se tornando um atrativo para novos consumidores e fortalecendo o comércio do país.

### **2.3.1 Gestão Social pela Natura**

A Natura é considerada uma empresa mundial comprometida com as causas sociais. Em sua cartilha Visão de Sustentabilidade 2050, ela define metas a serem alcançadas com relação à marca, aos produtos e à sua rede de relacionamentos, de gestão e de organização. A empresa aborda suas metas e compromissos com o meio ambiente e afirma o seguinte: "Acreditamos no potencial das relações e no poder da cosmética como ampliadora de consciência, fazendo as pessoas se conectarem com seu próprio corpo, com o ambiente a sua volta e com o outro." (NATURA, 2014, s/p).

Entre as suas diversas causas sociais, inclui-se o Programa Natura Amazônia, segundo a Natura (2021), o qual atua retirando extratos da natureza para fabricação de seus produtos e contribui para a conservação de 1,8 milhão de hectares, além de apoiar o desenvolvimento dessa região com a inclusão de comunidades agroextrativistas compartilhando benefícios entre elas.

Em suas causas sociais trabalha com comunidades locais investindo na educação e no empreendedorismo, além de trabalhar junto a elas, como é o caso dos 16 mil catadores, em média, que, em parceria com a empresa, reciclam materiais que serão reutilizados na embalagem de seus produtos.

Segundo o *site* Programa Acolher Movimento Natura (PROGRAMA ACOLHER MOVIMENTO NATURA, 2021) atua através do compartilhamento de

ideias junto à sociedade e busca soluções de problemas sociais pelo Brasil, como a fome. Nesse sentido, a empresa acredita que a união das pessoas nesse projeto com práticas ativas pode fazer a diferença na sociedade de maneira mais efetiva.

A empresa Natura trabalha ativamente mantendo sua Responsabilidade Social em locais onde se encontra inserida, incentivando a educação, o empreendedorismo e as novas formas sustentáveis de negócio, é o caso da Natura na Amazônia - cuja atuação preserva 2 hectares de floresta e, juntamente com agroextrativistas, extraem bionutrientes dessa região, movimentando a economia e trazendo o desenvolvimento social dessas comunidades. Desse modo, a Natura reúne Gestão Social e Gestão Ambiental (assunto a ser trabalhado no próximo tópico deste artigo) em uma mesma causa, sendo este um diferencial da empresa. (NATURA, 2021).

## 2.4 GESTÃO AMBIENTAL

A Gestão Ambiental teve seu conceito modificado ao longo dos anos, como afirma o Andrade (2016), isso porque era conhecida como o simples plantio de árvores e preservação das florestas. Atualmente a Gestão Ambiental agrega mais práticas envolvendo a preocupação com o solo, as áreas de preservação ambiental, as águas de rios e oceanos, o ar que respiramos e a camada de ozônio, afetando diretamente o bem-estar e a saúde da população mundial UFRGS (2016). A Gestão Ambiental, atua também na utilização de recursos naturais e fontes de energia renováveis ou não renováveis de maneira consciente e sustentável regidos por normas e leis ambientais, contribuindo para a recuperação, a proteção, o controle e o estudo de áreas que sofrem ou vêm a sofrer riscos e impactos ambientais gerados pelos seres humanos e suas atividades econômicas.

Nesse aspecto, o Estado atua por meio da legislação, orientando e fiscalizando práticas que geram impactos no meio ambiente, sendo o responsável por promover a educação e conscientização nas escolas e na sociedade. Além do Estado, outras entidades são responsáveis pela educação ambiental, são elas as instituições de educação, órgãos que integram o SISNAMA (Sistema Nacional do Meio Ambiente, responsável por melhorias, recuperação e proteção ambiental no nosso país), entidades de classe e instituições públicas e privadas. (FILHO, 2020)

O desenvolvimento sustentável atua atendendo às necessidades humanas presentes sem comprometer as futuras gerações e suas necessidades. Nesse sentido, há uma diferença entre o que se tem por crescimento econômico e por desenvolvimento econômico. O primeiro utiliza a energia e os recursos naturais de maneira crescente esgotando os insumos ambientais; o segundo leva em consideração o meio ambiente com base no desenvolvimento sustentável, utilizando menos insumos, gerando produtos de mais qualidade sem visar unicamente à quantidade, com a utilização de energias e de tecnologias mais limpas, como a reciclagem e a reutilização de materiais e produtos. (STRADA; SCHONARDIE, 2014).

Dentro do aspecto da sustentabilidade, tem-se também o chamado consumo sustentável. Trata-se de uma iniciativa do consumidor de buscar produtos que: utilizem menos recursos naturais em sua fabricação; sejam de fácil reciclagem ou tenham possibilidade de reaproveitamento; tenham sido fabricados por empresas em parceria com produtores locais, o que garante a eles remuneração mais justa, prezando pela qualidade e com a consciência de se consumir apenas o necessário. (MIRANDA, 2017).

Quanto maior a busca por produtos e empresas que possuem responsabilidade social, mais as indústrias querem conquistar esses clientes e trabalhar visando ao desenvolvimento econômico, como afirma Miranda (2017, p. 7):

A partir do consumo consciente, a sociedade envia um recado ao setor produtivo de que quer que lhe sejam ofertados produtos e serviços que tragam impactos positivos ou que reduzam de forma significativa os impactos negativos acumulados pelo consumo de todos os cidadãos. (MIRANDA, 2017, p.7).

Em meados de 1980, teve início a prática da gestão ambiental pelas empresas visando a estratégias de crescimento e marketing, aumentando a competitividade no mercado. Em 1990 essas práticas se tornam atreladas às empresas, deixando de ser vistas como responsabilidade unicamente estatal, passando a ser também dever das empresas cuidar do meio ambiente, o qual lhes fornece a matéria-prima necessária para que estejam ativas no mercado. (SOUZA, 2002).

Assim, para as empresas, a prática da Gestão Ambiental está associada a normas e legislações, considerando também sua visibilidade perante os

consumidores, ou seja, sua reputação com relação aos cuidados com o meio ambiente. Assim, as empresas podem sofrer pressões da sociedade (incluindo consumidores e concorrentes), de acionistas e de investidores. (SOUZA, 2002).

Em meio a legislações e normas criadas para guiar as empresas, a ISO 14000 se destaca como um conjunto de normas internacionais, voltada para as empresas com o intuito de conscientizá-las da necessidade de atuações sustentáveis. Nesse sentido, busca-se a proteção ambiental e a redução de problemas no processo de produção que afetam todos os envolvidos na empresa e na sociedade, além trazer o aumento da valorização da marca, como afirma Corrêa (2021).

Dessa forma, Souza (2002) afirma que as organizações privadas decidem adotar a prática da Gestão Ambiental condicionadas a três elementos principais. O primeiro deles são as normas e legislações; o segundo é a condição mercadológica, que está atrelada à reputação das empresas diante de suas práticas com o meio ambiente; o terceiro são os estudos comprovados e divulgados sobre os impactos ambientais gerados e danos futuros sobre o uso incorreto e inconsciente das empresas no meio ambiente.

A Gestão Ambiental nas empresas traz benefícios estratégicos, como aumento da sua reputação, aumento da valorização da marca, redução de custos, aumento de consumidores e redução de multas e ações judiciais como afirma Souza (2002).

Pelo fato de a Gestão Ambiental da Natura ser um diferencial dessa empresa, a discussão sobre ela será mais aprofundada, com uma maior contextualização de conceitos como meio ambiente e poluição. A forma como a empresa Natura se posiciona frente à Gestão Ambiental pode ser observada pela importância dada à questão da poluição dos oceanos.

#### **2.4.1 Poluição dos mares por resíduos plásticos**

Segundo Meller (2017), não poluir o meio ambiente é de extrema importância. A poluição aumenta o número de doenças e gera desequilíbrio ambiental, pois altera quimicamente o meio poluído, como o solo e a água, podendo causar a extinção de espécies e alterar a vida humana drasticamente. Para Stein (2018), a poluição é um fator que destrói a qualidade do ambiente e que prejudica de



forma direta e indireta o bem-estar da população. Poluentes geram desequilíbrios e prejuízos ambientais e sociais a médio e a longo prazo, podendo interferir na qualidade de vida de gerações futuras, como falta de matéria-prima, qualidade de vida reduzida e doenças. Desde a Revolução Industrial, momento em que foi notória a destruição do ecossistema visando apenas ao lucro, as empresas atuaram sem a preocupação com malefícios que suas atividades pudessem gerar. Como afirma Meller (2017, p. 51):

Grande parte das doenças observadas hoje são certamente efeitos causados pelo próprio homem ao meio ambiente com a poluição do ar, das águas e do solo. O homem, agente causador, em constante busca pelo seu desenvolvimento econômico e sua independência financeira oriundos do advento da Revolução Industrial, não deu a devida importância ao meio ambiente. Nesse sentido, as questões econômicas prevaleceram, e o resultado foi a poluição dos mananciais, do solo e da atmosfera, acarretando em desequilíbrio ambiental e, conseqüentemente, efeitos na saúde das pessoas. (MELLER, 2017, p. 51).

Dentro desse aspecto, a poluição dos rios e oceanos tornou-se um dos grandes problemas enfrentados mundialmente, segundo a empresa especialista em saneamento básico, a EOS Organização e Sistemas (2019). Ainda segundo a empresa, o abastecimento de toda população é feito pelas mesmas águas constantemente contaminadas por esgotos das indústrias e das habitações residenciais sem o tratamento adequado. Os esgotos que entram em contato com as águas, proliferados com bactérias, vermes, vírus e protozoários, causam doenças no ambiente aquático, nos seres humanos e em todos os seres que se utilizem dessa água tóxica para sua sobrevivência.

Segundo o *site* *Catraca Livre* (2015), um estudo feito por cientistas em modelo computacional demonstrou que, por conta da poluição acelerada nos oceanos, cerca de 90% das aves marinhas já ingeriram algum tipo de plástico e que, até o ano de 2050, essa porcentagem atingirá a casa dos 99%. Em 1960 a porcentagem girava em torno de 5%; em 2010 esse número passou para a casa dos 80%, isso acontece porque os animais confundem o plástico com alimento e acabam por ingeri-lo, sendo essa, muitas vezes, a causa de sua morte.

Diversas ações estão sendo tomadas ao redor do mundo, de acordo com matérias publicadas no site da ONU News (2022). Onze milhões de toneladas de resíduos plásticos são descartados nos oceanos anualmente, diante desse cenário uma expedição de duas semanas será realizada em Lamu, no Quênia pelo

veleiro Flipflop apoiado pelo Pnuma (Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente). A finalidade é mapear quais os tipos de lixo plástico, onde se acumulam no Oceano Índico Ocidental, como afetam o meio aquático e, a partir disso, ajudar a população com técnicas e métodos de reciclagem. A ideia inicial é a criação de indústrias de embarcações produzidas com plástico. Caso a ideia se concretize, será gerada uma renda para a população local e poderá ser reduzido o impacto sofrido na vida marítima por causa do descarte indevido desses resíduos.

Ainda de acordo com o site da ONU News (2022), ações como essa são importantes, pois tudo o que será realizado até a próxima década, repercutirá no próximo século.

Na busca de uma forma de agir em prol da limpeza dos mares, a empresa Natura criou uma linha de produtos, a Kaiak Oceano, que utiliza plásticos e vidros reciclados retirados do litoral para a sua confecção. A empresa afirma em seu *site* que, sabendo-se que cerca de 80% do plástico utilizado no mundo têm seu destino final nos oceanos, as medidas em benefício do meio ambiente devem ocorrer não apenas por meio de medidas governamentais, mas também das próprias organizações para a garantia de um futuro com mais qualidade de vida para todos os seres vivos e menos poluição ambiental, como afirma a Natura (2020).

Desse modo, é ao lado das questões de danos ambientais e desenvolvimento sustentável que a empresa Natura (2019) busca o equilíbrio do meio ambiente como um todo, incluindo os cuidados com seus clientes, o que a coloca não só como uma marca de produtos de saúde e beleza do corpo, mas também como uma marca em prol da natureza (de onde extrai a matéria-prima de seus produtos). Para a Natura, o seu próprio conceito de marca só tem sentido e significado completo quando esses dois cuidados caminham juntos.

#### **2.4.2 Sustentabilidade Ambiental**

A sustentabilidade, segundo Oliveira, Leoneti e Cezarino (2019), é garantida através da extração mínima dos recursos naturais somada à reutilização e à reciclagem máxima dos produtos gerados, com o intuito de prolongar a utilização dos materiais dentro da cadeia de consumo. Esse fator é determinante e necessário, já que os recursos naturais são escassos e, de forma preventiva, se pode garantir um mundo sem a escassez de matéria-prima para as gerações futuras.

A forma mais eficaz de abordar esse tema é debatendo com toda a sociedade, ensinando educação ambiental, inclusive com incentivos governamentais. Uma sociedade mais consciente poderá exigir de grandes empresas públicas e privadas a aplicação da sustentabilidade em todos os campos de sua atuação, até mesmo em locais de trabalho. Assim como afirmam Araújo e Mendonça (2007, p. 36): "as empresas que procuram se alinhar (à sustentabilidade), ao invés de reagir negativamente, acabaram descobrindo ganhos importantes de produtividade e competitividade".

A política dos 3Rs (reciclagem, reutilização e redução do consumo) encontra respaldo na sustentabilidade e pode ser vista na atuação de empresas que se organizam de acordo com a Gestão Ambiental. Essa política trata da reciclagem e da reutilização dos materiais sendo formas diferentes de trabalho dentro da sustentabilidade ambiental, com a utilização de um produto já existente e com a redução do consumo. Essa política está voltada para a Educação Ambiental em prol da sustentabilidade, diminuindo, dessa forma, a quantidade de resíduos descartados. Dessa forma, é possível reduzir o impacto ambiental gerado pelo excesso deles, contribuindo para uma melhor qualidade de vida nas atuais e futuras gerações (GONÇALVES; NOVELLO; PEREIRA JÚNIOR, 2022).

Na reciclagem, o produto passa por um novo processamento, no qual ele pode ter seus componentes separados e utilizados de formas individuais ou conjuntas, a depender da finalidade. "São materiais de seleção/retrabalho, rerituração ou rebarba/sucata capazes de serem reaproveitados no mesmo processo que os gerou (planta industrial)." (FRAGA, 2014, p. 51).

A reutilização dos produtos ocorre em todos os processos da produção e do transporte dos produtos, e os possíveis danos causados ao meio ambiente. De acordo com a eCycle (S/A), empresa de conteúdos, de serviços e de produtos sustentáveis: "todas essas tarefas são necessárias para mitigar os danos ambientais, mas também geram emissões que podem desequilibrar o efeito estufa, contribuindo para o agravamento das mudanças climáticas" (ECYCLE, 2022, [s.p.]). A partir desse pensamento, a ideia é aumentar ao máximo a vida útil de cada produto.

A redução e a reutilização dos produtos dependem de toda população e a reciclagem, para atingir bons resultados, depende de todos que geram resíduos

descartados, tanto indivíduos como empresas. Por isso é necessária uma Educação Ambiental efetiva e eficaz, para que haja uma mudança de comportamento e atitude na população. (GONÇALVES; NOVELLO; PEREIRA JÚNIOR, 2022).

Existe ainda um nicho dentre esses materiais que é um dos maiores vilões da poluição dos mares: as embalagens *oneway*, também conhecidas como embalagens plásticas descartáveis feitas para ser utilizadas uma única vez, como explica Fraga (2014).

Nesse sentido, na tentativa de minimizar a quantidade de descartáveis, surgiram as embalagens reutilizáveis, as quais também são feitas de plástico, mas que podem ser utilizadas mais de uma vez depois da devida higienização. Apesar disso, por serem de plástico, continuam demorando em média de 450 a 500 anos para se decompor - a depender do tipo de plástico, de acordo com o *site* Recicla Sampa (2020).

#### **2.4.1 Gestão Ambiental pela Natura**

O resultado da Gestão Ambiental pode ser encontrado em diversas ações da Natura, as quais estão sempre aliadas a normas e legislações, a exemplo da ISO 14000, por meio da qual a Natura busca aumentar a qualidade de seus processos na fabricação de seus produtos, considerando o impacto que eles podem causar (NATURA, 2014).

A Natura é signatária da política *New Plastics Economy*, firmada pela Organização das Nações Unidas (ONU) em parceria com a Fundação Ellen MacArthur, cujo objetivo é acabar com o desperdício de matérias-primas e evitar a poluição do meio ambiente por plásticos. Ao todo são 250 empresas, as quais produzem 20% dessas embalagens plásticas geradas no mundo. Sobre o assunto diz a Natura: "Queremos gerar impactos sociais e ambientais positivos. Por isso valor e propósito devem permear todos os elos da nossa rede para a construção de um mundo mais bonito". (NATURA, 2019).

Em 2018, a empresa adquiriu o selo *The Leaping Bunny*, entregue pela *Cruelty Free International*, um reconhecimento internacional por essa empresa não testar seus produtos em animais desde 2006, nem por utilizar nenhum ingrediente extraído deles para a composição de produtos desde 2003. A Natura sobre esse

aspecto afirma: "O selo está totalmente de acordo com a nossa filosofia do bem-estar, que é estar bem consigo mesmo, com as outras pessoas e com o meio ambiente." (NATURA, 2018).

Em 2014 a Natura se tornou a primeira empresa da América Latina a fazer a contabilização dos impactos por ela gerados no meio ambiente e na sociedade, com uma análise que acompanha todos os processos dos produtos. Essa análise leva em consideração a poluição que gera, inclusive na água, encaminhando esses resultados para a tomada de decisões estratégicas. (NATURA, 2019).

Em seu programa Natura Amazônia, a empresa ajuda na preservação ativa de 2 milhões de hectares da região e tem uma meta traçada com o apoio de outras empresas de ampliar para 3 milhões de hectares de área protegida até 2025, como afirma a Natura (2018).

Até 2019, a Natura garantiu que 33% dos resíduos de seus produtos chegassem até a reciclagem. A empresa conta com o programa Natura Elos, que faz a logística reversa dos materiais reciclados: "Nosso programa de logística reversa, o Programa Elos, já recuperou 10,5 mil toneladas de resíduos pós-consumo no Brasil, na Argentina, no Chile, na Colômbia e no Peru" (NATURA, 2019, s/p) e inclui nas embalagens 2,4 mil toneladas de materiais reciclados.

A Natura é a empresa brasileira pioneira na comercialização de refis de seus produtos, tendo início em 1983. Essa iniciativa economiza, por ano, uma quantidade de lixo equivalente à produzida por 4,7 milhões de pessoas por dia. Além disso, são utilizadas cerca de 925 toneladas de plástico reciclado nos produtos. Também foi uma das pioneiras a utilizar vidro reciclado na embalagem de seus produtos, evitando que 1,6 toneladas de vidro seja descartada. (NATURA, 2018).

Investindo no *design* de suas embalagens para a redução do impacto ambiental gerado em sua fabricação, foi a primeira no Brasil a vender produtos refis em 1983. Em 2017 a venda desses produtos evitou que 1,6 milhão de toneladas de lixo não orgânico e 4480 toneladas de gases de efeito estufa fossem lançadas no meio ambiente (NATURA, 2018).

Em 2013 desenvolveu a linha SOU, que possui xampus, condicionadores e máscaras de hidratação capilar específicas para diversos tipos de cabelos e sabonetes e hidratações corporais para todos os tipos de pele. Suas embalagens de

refil são de fácil manuseio e contêm 70% menos plástico em sua composição (NATURA, 2018).

Em 2015 a Natura começou a utilizar vidros reciclados pós-consumo nos frascos de perfumaria das linhas consolidadas no mercado: Ekos, Kaiak, Humor e Essencial. Em 2018 atingiu a marca de 20% de vidro reciclado nesses produtos. Em 2017 acrescentou PET 100% reciclados na linha Ekos, em seguida expandiu sua produção para a linha Sève e, em sequência, Tododia, Plant e Tez. Como resultado, são usadas 249 toneladas de materiais reciclados anualmente, o que corresponde a 5 milhões de garrafas PET, segundo a Natura (2018).

Em 2010 a empresa optou pela utilização de plástico verde (material produzido pela cana-de-açúcar) em algumas de suas linhas como Ekos, Tododia, Plant, Tez, Mamãe e Bebê. Essa iniciativa impede a emissão de aproximadamente 5000 toneladas de carbono por ano, equivalente a 800 viagens de carro ao redor da terra, como afirma a Natura (2018).

Além disso, os *designs* das embalagens são feitos com produtos que garantem a facilidade no processo de reciclagem e evitam o uso de colas à base de água e o uso do PVC (plástico comum). Materiais oxibiodegradáveis foram eliminados da fabricação dos produtos, como cita a Natura (2018).

## 2.5 GESTÃO SOCIOAMBIENTAL

Da forma como conhecemos hoje, o meio ambiente humano (denominação trazida pela Conferência de Estocolmo de 1972, em que o Brasil esteve presente) contempla o meio ambiente natural e o modificado e construído pelo ser humano. Diante disso, surgem os desafios da Gestão Socioambiental (SOUZA, 2002).

Empresas que possuem responsabilidade socioambiental pensam em três principais pontos: o social, o ambiental e o econômico, de modo que os três se conectam. As esferas social e econômica possuem uma relação de dependência de modo que a economia não teria razão em existir se não existissem pessoas ou produtos que fossem utilizados para troca: "A sociedade não existe sem economia (dinheiro, produtos e troca), muito menos sem a natureza (água, ar e alimento)" (MIRANDA, 2017, p.2). Porém, a esfera ambiental não possui relação de

dependência com nenhuma delas para existir, é completamente independente das demais.

O modelo econômico capitalista e o consumo humano desenfreado e inconsciente são responsáveis pela crise socioambiental; desse modo, deve ser levado em consideração o modelo em que vivemos hoje, compreendendo os problemas socioambientais decorrentes dele.

Toda atividade humana gera impacto ambiental, que pode ser positivo ou negativo para a natureza. O impacto positivo, que ocorre com menos frequência, acontece quando indivíduos ou organizações se propõem a realizar ações em prol do meio ambiente, como construção de áreas de proteção ambiental, recuperação de áreas degradadas, limpeza de lagos e promoção de campanhas de plantio de mudas, gerando mudanças benéficas e aumento da qualidade de vida de todos os seres vivos que habitam aquele meio, incluindo a sociedade local (MIRANDA, 2017).

Em contrapartida os impactos negativos são maiores e facilmente visíveis devido ao aumento das áreas urbanas, podendo ser observados no mau uso de insumos, no consumo excessivo de produtos e na frequente geração de lixo, que muitas vezes tem seu descarte incorreto, causando a redução de mananciais, extinção da fauna (devido à destruição de seus habitats) e da flora, poluição, mudanças climáticas, aumento do efeito estufa. Por consequência, o acometimento de doenças em todos os seres, diminuindo, assim, a qualidade de vida da população (MIRANDA, 2017).

A Lei nº 6938/1981 (BRASIL, 1981), que institui a Política Nacional do Meio Ambiente, destaca ações de responsabilidade governamental a fim de proteger o ecossistema e qualidade de vida dos indivíduos e as competências do CONAMA, Conselho Nacional de Meio Ambiente. Este Conselho é composto por membros de entidades governamentais que auxiliam, estudam e fazem sugestões ao Conselho do Governo e aos órgãos ambientais sobre orientações e políticas governamentais sobre o meio ambiente e dentro da sua competência define normas e padrões ambientais.

Sendo assim, a Gestão Empresarial precisa trabalhar em conjunto com a Gestão Ambiental e a Gestão Social, também entendida como Gestão Socioambiental, evitando maiores impactos ambientais e sociais causados pelas empresas. Atitudes voltadas para a Responsabilidade Socioambiental evitam que

elas sejam mal vistas eticamente por investidores, acionistas e consumidores e, em seguindo as normas e legislações a respeito desse tema, evitam sofrer sanções governamentais e jurídicas.

### **2.5.1 Gestão Socioambiental pela Natura**

A Natura possui programas socioambientais que visam ao bem-estar das comunidades locais, de seus consumidores e de toda a sociedade. Em uma matéria publicada pela empresa em seu *site*, a Natura afirma que conta com 16 mil colaboradores que atuam na cooperativa de reciclagem e associações parceiras em alguns países Brasil, Argentina, Chile, Colômbia e Peru (NATURA, 2019).

Por suas ações, adquiriu em 2014 o certificado B Corp (rede mundial de empresas que visam ao crescimento e ao bem-estar social e ambiental), renovável a cada três anos. De acordo com o *site* Responsabilidade Social, a Natura trabalha com os seguintes princípios norteadores de sua Gestão Social: "economia circular; incentivo ao consumo consciente; responsabilidade pela cadeia de valor; geração de impacto social por meio de incentivo a educação e novos modelos de negócios sustentáveis." (NATURA, 2019).

Ainda em 2014, a Natura inaugurou o Ecoparque em Benevides no Pará, que fica localizado dentro da floresta. São 172 hectares onde empresas que possuem os mesmos valores éticos e sustentáveis trabalham de forma conjunta, realizando estudos de ativos e agregando negócios, promovendo o desenvolvimento local, tendo em vista a sustentabilidade ambiental e social (NATURA, 2021).

A empresa, em seu programa Natura Ekos, trabalha a responsabilidade compartilhada envolvendo colaboradores, cooperativas, fornecedores, fabricantes e o processo de reciclagem. Nesse processo é analisado desde a coleta e suas condições, até sua transformação em matéria-prima reciclada tendo como critério seus certificados e notas fiscais. Desde 2016, algumas embalagens da marca já são feitas de PET (tipo de poliéster utilizado na fabricação das garrafas) 100% reciclado e nas demais embalagens são utilizados 52% de PET reciclado (NATURA, 2019).

A empresa Natura afirma: "por ano, reutilizamos 925 toneladas de plástico reciclado em nossas embalagens (isso significa que o equivalente a 31 milhões de garrafas PET de um litro deixam de ir para o lixo)." (NATURA, 2019, s/p).



A Natura defende que "todas essas ações são feitas porque entendemos que somos responsáveis por todo o ciclo de vida do produto comercializado, incluindo a fase pós-consumo, que ainda representa nosso maior desafio e também o de outras organizações do setor" (NATURA, 2019, s/p).

É possível perceber que a Gestão Socioambiental da Natura é dificilmente separada em Gestão Social e a Gestão Ambiental, isso porque, ao mesmo tempo em que atua com ações sociais que beneficiam comunidades locais e a sociedade em geral, essas mesmas ações atuam ativamente mantendo a responsabilidade ambiental.

### **2.6.1 Linha Kaiak Oceano**

A linha Kaiak Oceano, escolhida para o estudo deste artigo, foi desenvolvida pela Natura com o propósito de promover o incentivo ao combate à poluição dos mares. Desse modo, utiliza em suas embalagens plástico e vidro reciclados retirados dos oceanos. Por ser uma marca mundial, seu impacto é surpreendente e pode estimular outras organizações e o Estado a se atentarem para a necessidade urgente na preservação ambiental, assunto que deve ser debatido e intensificado com o objetivo de se criar mais práticas como essa. Sobre o assunto, diz a Natura (2020, s/p):

Ouça o chamado do oceano, ele está falando alto: cerca de 80% do plástico utilizado no planeta vai parar nos oceanos. Se não mudarmos essa realidade, pode ser tarde demais. Chegou a hora de cuidarmos do que a gente ama repensando nossas escolhas e mudando nossos hábitos. (NATURA, 2020, s/p).

A propaganda dessa linha da Natura apresenta o oceano e suas mais diversas formas de ondas e sons, com as seguintes frases "8 MILHÕES DE TONELADAS DE PLÁSTICO chegam ao oceano todo ano. Se continuar assim, até 2050 SERÁ MAIS PLÁSTICO QUE PEIXE. O oceano está FALANDO ALTO. Não dá mais para NÃO ESCUTAR." (NATURA, 2020).

Em sequência um homem entra no oceano e faz um mergulho no fundo do mar observando a vegetação e os animais marinhos e, junto a eles, são vistos materiais plásticos, principalmente sacolas e garrafas PET no fundo do oceano. Ao fim da propaganda, esses materiais poluentes vão desaparecendo, o que remete ao

trabalho da Natura de reciclá-los para compor as embalagens da linha. Durante o mergulho, a seguinte frase é dita por um narrador:

Ouça o chamado do oceano. Ele tá falando alto. Ele precisa de todos nós. No equilíbrio com o oceano a vida se renova. Sinta o mergulho profundo. Cuide das águas. Novo Kaiak Oceano. Parte da embalagem é feita com plástico retirado do litoral. Da casa de perfumaria do Brasil. Natura (NATURA, [s.d.], s/p).

Ao final da propaganda é apresentado apenas o desodorante colônia Kaiak Oceano masculino e é perceptível como a Natura agrega a Responsabilidade Socioambiental à Gestão Empresarial na forma de comunicação com seus telespectadores.

Foram dois produtos lançados inicialmente: deo corporal Kaiak Oceano feminino e deo corporal Kaiak Oceano masculino. Em ambas as fragrâncias, predomina o cheiro de flores, com um toque adocicado na intenção de se remeter às algas marinhas. Suas avaliações no *site* da Natura giram em torno de 80% de aceitação dos clientes. Atualmente a linha expandiu e possui mais produtos (NATURA, 2020).

As figuras 1 e 2 a seguir ilustram, respectivamente, os produtos da linha Kaiak Oceano masculina e da linha Kaiak Oceano feminina.

Figura 1: Produtos da linha Kaik Oceano masculina. Da esquerda para a direita: 1) sabonete em barra puro vegetal Kaiak Oceano - 90g; 2) deo corporal Kaiak Oceano - 100ml; 3) refil deo corporal Kaiak Oceano - 100ml; 4) desodorante colônia Kaiak Oceano - 100ml.

ca=KAIK+OCEANO. Acesso em: 08 jun. 2022.



Fonte:

<https://www.natura.com.br/s/produtos?busca=KAIK+OCEANO>. Acesso em: 08 jun. 2022.

Figura 1: Produtos da linha Kaik Oceano feminina. Da esquerda para a direita: 1) sabonete em barra puro vegetal Kaiak Oceano - 90g, 2) deo corporal Kaiak Oceano - 100ml; 3) refil deo corporal Kaiak Oceano - 100ml; 4) desodorante colônia Kaiak Oceano - 100ml.



Fonte:

<https://www.natura.com.br/s/produtos?busca=KAIK+OCEANO>

Em 2021, a empresa Natura tinha como meta inicial para essa linha a reciclagem em torno de 7 toneladas de plásticos retirados do litoral brasileiro para serem utilizados em suas embalagens em um ano. Nesse ano de 2022, a empresa Natura anunciou em seu *site* que ultrapassaram a quantidade de 10,2 toneladas de plásticos que foram reciclados, utilizando 50% deles em suas embalagens e 30% de vidro reciclado. Tem-se hoje a ampliação do uso de embalagens plásticas recicladas para mais linhas da Kaiak, sendo elas Kaiak Masculino e Kaiak Vital. A empresa anunciou que em breve serão adotadas em todas as linhas da Kaiak. (NATURA, 2022).

### **3 METODOLOGIA**

#### **3.1 TIPOLOGIA DA PESQUISA**

O presente trabalho consistiu numa pesquisa bibliográfica, nos termos estabelecidos por Gil (2008) – e, dessa forma, se utilizou de artigos científicos, *sites* confiáveis e livros para sua elaboração. O estudo foi realizado de acordo com o proposto por Matias-Pereira (2006), definindo-se primeiramente o tema, depois o problema da pesquisa e em seguida os seus objetivos; quanto ao aspecto da abrangência do tema, tomou-se o cuidado de evitar questões amplas e insustentáveis para a elaboração do Trabalho de Conclusão de Curso (TCC).

Desse modo, levou-se em consideração os seguintes pontos importantes citados por ele: a pesquisa se debruça sobre a literatura base com atenção ao estado atual do tema e de publicações em busca de seus aspectos mais importantes, inserindo-se, então, no âmbito do método científico bibliográfico com o colhimento, análise e interpretações de informações já existentes e consolidadas sobre o tema (MATIAS-PEREIRA, 2006 apud ATLAS, 2006).

O método de abordagem foi o dedutivo, que "é o método que parte do geral e, a seguir, desce ao particular. Parte de princípios reconhecidos como verdadeiros e indiscutíveis e possibilita chegar a conclusões de maneira puramente formal". (GIL, 2008, p. 28). Visto que o trabalho partiu de uma premissa maior já existente nos temas abrangentes como o meio ambiente, a poluição ambiental e o desenvolvimento sustentável, e se direcionou no sentido de afinamento para

premissas menores, chegando à atuação sustentável da empresa Natura, em específico de sua linha Kaiak Oceano e suas implicações positivas em relação ao meio ambiente.

### 3.2 TÉCNICA DE COLETA DE MATERIAIS

A presente pesquisa se utilizou da técnica observacional para a coleta de seus materiais, de acordo com o conceito definido por Matias-Pereira (2006). Incluiu-se ainda o trabalho em um nível de pesquisa exploratório, pois utilizou a delimitação de temas (GIL, 2008).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A poluição dos mares, elencada nesse artigo, gerada pelo descarte incorreto de materiais, tem acarretado grave impacto ambiental, o qual foi intensificado nos últimos anos. Diante dessa problemática, algumas empresas se mostraram atentas a respeito da sua responsabilidade ambiental, a exemplo da empresa Natura, que, com sua linha Kaiak Oceano, conseguiu colocar no mercado um produto cuja parte de sua embalagem é feita com material reciclável provenientes de materiais plásticos e vidros encontradas nos oceanos.

Desse modo, o presente artigo, ao se propor a estudar sobre a Sustentabilidade aplicada ao problema ambiental de poluição dos mares causado pela atuação econômica das empresas, revisou as teorias de Gestão Empresarial atreladas a práticas de Gestão Sociambiental, como a economia circular; o incentivo ao consumo consciente; a responsabilidade pela cadeia de valor e geração de impacto social por meio de incentivo a educação e por meio de novos modelos de negócios sustentáveis, pôde demonstrar, por com estudo de caso da linha de cosméticos Kaiak Oceano da empresa Natura, que as empresas podem se tornar competitivas no mercado ainda que prezem pela preservação ambiental.

O presente artigo reforçou a extrema importância da Gestão Empresarial e da Responsabilidade Socioambiental para as empresas obterem sucesso e permanecerem competitivas no mercado, porque cada vez mais investidores, acionistas e consumidores buscam por empresas comprometidas com causa

ambientais. Uma pequena atitude no processo de produção dos produtos pode reduzir o impacto ambiental, como a adoção de produtos refis e reciclagem materiais plásticos e vidros para a utilização nas embalagens como fez a Natura.

A empresa Natura é modelo de referência em suas gestões: Empresarial, Social, Ambiental e Socioambiental, pois trabalha ativamente em busca de benefícios reais e de impacto sobre a comunidades locais trabalhando com cooperativa de reciclagem, se comprometendo com o certificado B Corp, com a inauguração do Ecoparque, distribuição de máscaras e materiais de higiene pessoal no início da pandemia. Sobre os mares, retirando materiais plásticos e vidros para a utilização nas embalagens de seus produtos, e sobre as florestas, na Amazônia atua em sua conservação e trabalha junto a comunidades extrativistas da região. Tudo isso atrelado ao ganho de mercado com produtos que possuem em si mesmo valor agregado.

Isso se tornou visível, pois a empresa Natura, ao se propor a lançar uma linha de cosmético que se utiliza de embalagens de plástico e de vidro retirados dos oceanos, advindos do descarte incorreto de lixo, reciclou aproximadamente sete toneladas de plásticos retirados dos mares para serem utilizados em suas embalagens com 80% de aceitação dos clientes. Ou seja, a Natura agregou valor ao produto de modo que aquele que o consome não adquire tão somente um perfume cuja fragrância leva em consideração notas amadeiradas com toque de frescor remetendo ao "cheiro" do próprio oceano, mas também eleva a consciência do consumidor para a questão ambiental, fazendo-o parte de uma iniciativa sustentável.

Além disso, as iniciativas da Natura demonstram que associar a sustentabilidade ambiental a programas de integração social aumenta o impacto para além da reciclagem de embalagem e limpeza dos mares, passando a direcionar os cuidados aos participantes de cada etapa da produção de seus produtos, como as comunidades locais, agregando negócios e promovendo o desenvolvimento da região. A Natura, ao relacionar-se com 16 mil colaboradores de cooperativas de reciclagem e associações, com parceiras para além das fronteiras brasileiras, expande pelo mundo seus conceitos de desenvolvimento econômico sustentável e exemplifica, na prática, os Sistemas de Gestão Socioambiental.

Assim, a Natura, em seu programa Natura Ekos, ao trabalhar a responsabilidade compartilhada envolvendo colaboradores, cooperativas,

fornecedores, fabricantes e o processo de reciclagem, entrega à sociedade um produto que ultrapassa o utilitarismo, tornando-se modelo para que outras empresas percebam que é possível coexistir a atividade empresarial com o uso de recursos naturais e a preservação ambiental por meio de uma gestão com o mínimo de impacto socioambiental possível, terminando por agregar valor ao seu produto.

O presente estudo pode então concluir que a atuação empresarial com base na Gestão Socioambiental traz benefícios tanto para as empresas, as quais agregam valor à sua marca quando atinge a sociedade e a torna consciente da relevância de sua atuação, quanto para a sociedade que passa a conviver em um meio ambiental preservado e restaurado.

Assim, este artigo contribui para a discussão do novo modelo de Gestão agregado à Responsabilidade Socioambiental, o qual deve servir de base para outras empresas e para a sociedade. Nessa direção, este artigo conclui que a Natura pode ser considerada um ponto inicial para se aprofundar e servir de base concreta para a implementação de políticas ambientais em outras empresas, caso de grande interesse social e empresarial.

## **REFERÊNCIAS**

ADMINISTRADORES.COM, 2006. **Natura acredita numa gestão empresarial socioambientalmente responsável.** Disponível em: <https://administradores.com.br/noticias/natura-acredita-uma-gestao-empresarial-socioambientalmente-responsavel>. Acesso em: 01 de jun. 2022.

AFFONSO, Ligia Maria Fonseca. **Gestão Social.** Porto Alegre: Sagah, 2018.

ALONSO, Luiza, [s.d.]. **Gestão Social.** Disponível em: <http://www.mestradoprofissional.gov.br/observatorio/palavra-de-especialista/108-luiza-alonso/136-gestao-social>. Acesso em: 24 mai. 2022.

ANDRADE, Marcos, 2016. **Um breve histórico sobre a evolução da gestão ambiental.** Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/um-breve-historico-sobre-a-evolucao-da-gestao-ambiental>. Acesso em: 01 jun. 2022.

ARAÚJO, Geraldino Carneiro; MENDONÇA, Paulo Sérgio Miranda. Análise do processo de implantação das normas de sustentabilidade empresarial: um estudo de caso em uma agroindústria frigorífica de bovinos. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 10, n. 2, São Paulo, mar-abr., 2009, p. 31-56.

BORGER, F. G. **Responsabilidade social:** efeitos da atuação social na dinâmica empresarial. 2001. 258 f. Tese (Doutorado). Curso de Administração. Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001. Disponível em <https://teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-04022002-105347/publico/RSEFGB.pdf>. Acesso em: 24 mai. 2022.

CARVALHO, Luciana, 2010. **Como a gestão por processo ajudou a Natura a faturar mais?**. Disponível em: <https://exame.com/negocios/como-a-gestao-por-processos-ajudou-a-natura-a-faturar-mais/>. Acesso em: 01 jun. 2022.

CARVALHO, Maria do Carmo Brant. **Gestão social e políticas públicas:** uma questão ainda em debate no século XXI. In: JUNQUEIRA, Luciano Antônio Prates, et al. (Org.). Gestão social: mobilizações e conexões. São Paulo: LCTE, 2013, p 42-56.

CATRACA LIVRE, 2015. **Estudo aponta que 90% das aves marinhas têm plástico no estômago.** Disponível em: <https://catracalivre.com.br/cidadania/estudo-aponta-que-90-das-aves-marinhas-tem-plastico-no-estomago/>. Acesso em: 26 mai. 2021.

CHANLAT, Jean-François. **Gestão Empresarial: uma perspectiva antropológica.** São Paulo: Cengage Learning Editions Ltda, 2018.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração para todos – Ingressando no Mundo da Gestão de Negócios.** Rio de Janeiro: Atlas, 2021.

CONCURSOS NO BRASIL, 2021. **Funções administrativas: Planejamento, Organização, Direção e Controle.** Disponível em: <https://www.concursosnobrasil.com.br/escola/administracao/funcoes-administrativas.html>. Acesso em: 06 de jun. de 2022

CORRÊA, Tayrane, 2021. **Você ainda não sabe o que é ISO 14000? Veja 6 dicas para incorporar mais sustentabilidade nos processos corporativos.** Disponível em: <https://www.siteware.com.br/processos/o-que-e-iso-14000-2/#:~:text=De%20maneira%20resumida%2C%20a%20ISO,ciclo%20de%20vida%20dos%20produtos>. Acesso em: 07 de jun. de 2022.

ECYCLE, 2022. **Por que e como reutilizar materiais? Confira dicas.** Disponível em: <https://www.ecycle.com.br/reutilizar/>. Acesso em 23 mar. 2022.

ELLEN MACARTHUR FOUNDATION, 2017. Disponível em: <https://archive.ellenmacarthurfoundation.org/explore/plastics-and-the-circular-economy>. Acesso em: 13 abr. 2021.

EOS Organização e Sistemas, 2019. **5 consequências da falta de saneamento básico.** Disponível em: <https://www.eosconsultores.com.br/5-consequencias-da-falta-de-saneamento-basico/>. Acesso em: 01 jun. 2022.

FILHO, Edson, 2020. **Por que implementar Educação Ambiental Empresarial?** Disponível em: <https://www.verdeghaia.com.br/educacao-ambiental-empresarial/>. Acesso em: 31 mai. 2022.



FRAGA, Simone Carvalho Levorato. **Reciclagem de Materiais Plásticos**. São Paulo: Saraiva, 2014.

FSB COMUNICAÇÃO, 2021. **Comunicação Empresarial: o que é e qual a sua importância**. Disponível em: <https://www.fsb.com.br/hub-fsb/comunicacao-empresarial-o-que-e-para-que-serve-e-qual-e-a-sua-importancia/>. Acesso em: 01 jun. 2022

FUNDACE BLOG, 2018. **Como fazer um planejamento estratégico de sucesso**. Disponível em: <https://blog.fundace.org.br/planejamento-estrategico/>. Acesso em: 20 mai. 2022.

FUNDACE BLOG, 2018. **Gestão Empresarial: O que é e como aplicar na sua empresa**. Disponível em: <https://blog.fundace.org.br/gestao-empresarial/#:~:text=Uma%20das%20mais%20conhecidas%20formas,%2C%20Processos%2C%20Pessoas%20e%20Projetos>. Acesso em: 20 mai.2022.

GASSENFERTH, Walter; MACHADO, Maria Augusta Soares; KRAUSE, Walther. **Gestão empresarial em gotas: agite depois de ler**. São Paulo: Cengage Learning, 2020.

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

GONÇALVES, Ísis Pereira; NOVELLO, Tanise Paula; PEREIRA JÚNIOR, Errol Fernando Zepka. Educação Ambiental no âmbito da Gestão de Resíduos: Estudo em uma escola. **Expressa Extensão**, v. 27, n. 1, p. 148-160, 2022.

GOODMAN, Peter S.; BRADSHER, Keith, 2021. **A escassez de matéria-prima é a nova realidade do mundo e levará tempo para ser resolvida**. Disponível em: <https://www.terra.com.br/noticias/coronavirus/escassez-de-materia-prima-e-a-nova-realidade-do-mundo-e-levara-tempo-para-ser-resolvida,695aadcb5e06741eef451c10e04074cz1w5kc6w.html>. Acesso em: 17 mar. 2022.

GOV.BR, 2021. **Brasil tem recorde de empresas abertas no segundo quadrimestre do ano**. Disponível em: <https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/noticias/2021/setembro/brasil-tem-recorde-de-empresas-abertas-no-segundo-quadrimestre-do-ano>. Acesso em 31 mar. 2022.

MARQUES, José Roberto, 2018. **Você conhece as funções básicas da Administração (PODC)?** Disponível em: <https://www.ibccoaching.com.br/portal/voce-conhece-as-funcoes-basicas-da-administracao-podc/>. Acesso em 07 abr. 2022.

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de Metodologia da Pesquisa Científica**. São Paulo: Atlas, 2006.

MELLER, Guilherme Semprebom (org). **Controle da Poluição**. Rio Grande do Sul: Sagah, 2017.

MIRANDA, Thais. **Responsabilidade Socioambiental**. São Paulo: Sagah Educação SA, 2017.

NATURA, 2014. **Pense Impacto Positivo**: visão de sustentabilidade 2050. Disponível em: <https://static.rede.natura.net/html/home/2019/janeiro/home/visao-sustentabilidade-natura-2050-progresso-2014.pdf>. Acesso em: 26 mai. 2021.

NATURA, 2018. **NATURA conquista o selo THE LEAPING BUNNY, da Cruelty Free International**. Disponível em: <https://www.natura.com.br/blog/sustentabilidade/natura-conquista-o-selo-the-leaping-bunny-da-cruelty-free-international>. Acesso em: 27 mai. 2021.

NATURA, 2018. **Natura investe em design para diminuir o impacto ambiental de suas embalagens**. Disponível em: <https://www.natura.com.br/blog/sustentabilidade/natura-investe-em-design-para-diminuir-impacto-ambiental-de-suas-embalagens>. Acesso em: 26 abr. 2022.

NATURA, 2018. **Programa Amazônia**: entenda como a natura apoia a economia da floresta viva. Disponível em: <https://www.natura.com.br/blog/sustentabilidade/programa-amazonia-entenda-como-a-natura-apoia-a-economia-da-floresta-viva>. Acesso em: 26 mai. 2021.

NATURA, 2018. **Visão 2050**. Disponível em: [https://static.rede.natura.net/html/visao-2050/30052022/Natura\\_IP&L\\_2021\\_Portugues.pdf?iprom\\_id=visao-2050\\_html-botao&iprom\\_name=destaque4\\_gest%C3%A3o-por-impacto-portugues\\_30052022&iprom\\_creative=pdf\\_saiba-mais-portugues\\_ferramenta-gestao-integrada&iprom\\_pos=1](https://static.rede.natura.net/html/visao-2050/30052022/Natura_IP&L_2021_Portugues.pdf?iprom_id=visao-2050_html-botao&iprom_name=destaque4_gest%C3%A3o-por-impacto-portugues_30052022&iprom_creative=pdf_saiba-mais-portugues_ferramenta-gestao-integrada&iprom_pos=1). Acesso em: 26 mai. 2021.

NATURA, 2019. **B CORP**: certificação comprova que natura alia crescimento e promoção do bem-estar social e ambiental. Disponível em: <https://www.natura.com.br/blog/sustentabilidade/b-corp-certificacao-comprova-que-natura-alia-crescimento-e-promocao-do-bem-estar-social-e-ambiental>. Acesso em: 27 mai. 2021.

NATURA, 2019. **Com selo UEBT, Ekos torna visível seu respeito pela biodiversidade**. Disponível em: <https://www.natura.com.br/blog/inovacao/com-selo-uebt-ekos-torna-visivel-seu-respeito-pela-biodiversidade>. Acesso em: 27 mai. 2021.

NATURA, 2019. **Reciclagem**: o que a natura faz por um mundo com menos lixo. Disponível em: <https://www.natura.com.br/blog/sustentabilidade/reciclagem-o-que-a-natura-faz-por-um-mundo-com-menos-lixo>. Acesso em: 27 mai. 2021.

NATURA, 2020. **Kaiak Oceano Desodorante Colônia Masculino**. Disponível em: [https://www.natura.com.br/p/desodorante-colonia-kaiak-oceano-masculino-100ml/96493?iprom\\_id=kaiak\\_boxcampanha&iprom\\_name=destaque3\\_kaiakoceano&iprom\\_creative=produto\\_conheca\\_96493&iprom\\_pos=6](https://www.natura.com.br/p/desodorante-colonia-kaiak-oceano-masculino-100ml/96493?iprom_id=kaiak_boxcampanha&iprom_name=destaque3_kaiakoceano&iprom_creative=produto_conheca_96493&iprom_pos=6). Acesso em: 28 mai. 2021.

NATURA, 2021. **Como KAIK diminuiu o impacto ambiental do descarte inadequado de plástico**. <https://www.natura.com.br/blog/sustentabilidade/embalagem-de-kaiak-oceano->

contem-plastico-retirado-do-litoral-brasileiro?iprom\_creative=materia\_saibamais\_embalagem&iprom\_id=kaiakoceano\_b oxcampanha&iprom\_name=destaque4\_produtos&iprom\_pos=1. Acesso em: 07 de jun. de 2022.

NERY JÚNIOR, Nelson. **Teoria geral dos recursos**. São Paulo: RT, 2014.

OLIVEIRA, Sônia Valle Walter Borges D.; LEONETI, Alexandre; CEZARINO, Luciana O. **Sustentabilidade: princípios e estratégias**. São Paulo: Manole, 2019.

ONU NEWS, 2022. **Expedição para mapear impacto do lixo marinho no Oceano Índico Ocidental**. Disponível em: <https://news.un.org/pt/story/2022/02/1780532>. Acesso em 18 mar. 2022.

ONU NEWS, 2022. **Novo movimento global busca impulsionar ações para a proteção dos oceanos**. Disponível em: <https://news.un.org/pt/story/2022/02/1779402>. Acesso em 18 mar. 2022.

PENEDA, João Manuel. **O paradigma da sustentabilidade**. Lisboa: Arte & Sociedade, 2011.

PIRES, F. M.; FISCHER, A. L. Integração entre gestão de pessoas e estratégia de sustentabilidade: o caso Natura. **Revista de Gestão Social e Ambiental**, v. 8, n. 1, p. 54-72, 2014.

PORTAL DA EDUCAÇÃO, [s.d]. **Gestor de Conteúdo - Diferença entre Administração e Gestão**. Disponível em: <http://www.sgc.goias.gov.br/upload/arquivos/2016-02/gestor-de-conteudo--diferenca-de-administracao-e-gestao.pdf>. Acesso em 07 abr. 2022.

PROGRAMA ACOLHER MOVIMENTO NATURA, 2021. **Conhecimento em Rede**. Disponível em: <https://acolher.movimentonatura.com.br/conhecimento-em-rede/>. Acesso em: 31 mai. 2022.

RECICLA SAMPA, 2020. **Vídeo mostra garrafa de plástico se decompondo em tempo real**. Disponível em: <https://www.reciclasampa.com.br/artigo/video-mostra-garrafa-de-plastico-se-decompondo-em-tempo-real#:~:text=Como%20vimos%2C%20o%20material%20demora,mais%20complexa%20dentre%20os%20materiais>. Acesso em: 26 mai. 2021.

RODRIGUEZ, Diogo Antônio, 2020. **Baseada em pesquisa, RH da Natura cria novos benefícios e oportunidades**. Disponível em: <https://economia.uol.com.br/noticias/redacao/2020/09/11/baseada-em-pesquisa-rh-da-natura-cria-novos-beneficios-e-oportunidades.htm>. Acesso em: 01 jun. 2022.

SCHIER, Adriana da Costa Ricardo, 2017. Princípio da universalidade. **Enciclopédia Jurídica da PUCSP**, v. 1, p. 1-19, 2017.

SILVA, Ana Carolina Floriano da. **Sustentabilidade: Reciclagem de Embalagens e logística reversa**. Orientador: Marina Oliveira de Souza Dias. 2021. 41 f. Trabalho de

Conclusão de Curso (Bacharelado) – Engenharia de Materiais, Instituto de Ciência e Tecnologia, Universidade Federal de São Paulo. São Paulo, 2021. Disponível em: <https://repositorio.unifesp.br/handle/11600/60658>. Acesso em: 01 abr. 2022.

SILVA, José Afonso da. **Formação e transformação da social-democracia**. In.: GRAU, Eros Roberto; GUERRA FILHO, Willis Santiago (orgs.). Direito constitucional. Estudos em homenagem a Paulo Bonavides. São Paulo: Malheiros, 2001.

SOUZA, Almir Ferreira de; BORTOLI NETO, Adelino de; LUPORINI, Carlos Eduardo de Mori. **Manual de Gestão Empresarial: teoria e prática**. São Paulo: Editora Manole, 2021.

SOUZA, Renato Santos de. Evolução e condicionantes da gestão ambiental nas empresas. **Revista Eletrônica De Administração**, v. 8, n. 6, p. 1-22, 2002.

STEIN, Ronei Tiago (org). **Meio Ambiente**. São Paulo: Sagah, 2018.

STRADA, Juliane; SCHONARDIE, Elenise F. Meio Ambiente Sociedade de consumo e sustentabilidade. In: **Salão do conhecimento: ciência, tecnologia e desenvolvimento social**, 1, 2014, Ijuí, Santa Rosa, Panambi e Três Passos. Anais [...] Ijuí: Unijuí, 2014. s/p.

UFRGS, 2016. **O que é Gestão Ambiental?** Disponível em: <https://www.ufrgs.br/soft-livre-edu/ambiente/tag/gestao-ambiental>. Acesso em: 31 mai. 2022.

WALTRICH, Ivyn Hay, 2020. **O Princípio da democracia**. Disponível em: <https://edisonmagalhaes.jusbrasil.com.br/artigos/883469547/o-principio-da-democracia#:~:text=O%20princ%C3%ADpio%20da%20democracia%20%C3%A9%20de%20import%C3%A2ncia%20e%20relev%C3%A2ncia%20%C3%ADmpar,preciosa%20do%20seio%20social%20democr%C3%A1tico>. Acesso em: 13 abr. 2022.

## ANÁLISE DO CLIMA ORGANIZACIONAL DA COMPANHIA DE ÁGUA E ESGOTO DO BREJO-CAGEPA

Jéssica Maria Ramos de Oliveira (UNIESP)  
jmro0914@gmail.com  
Prof. Luciano de Santana Medeiros (UNIESP)  
[prof912@iesp.edu.br](mailto:prof912@iesp.edu.br)

### RESUMO

É de suma importância que os gestores tenham conhecimento sobre o clima organizacional da empresa a qual está inserido, porque é através desse diagnóstico que eles podem estabelecer condições motivadoras no ambiente de trabalho. Dessa forma, esta pesquisa teve como objetivo geral investigar o clima organizacional da CAGEPA. Os métodos utilizados para desenvolver essa pesquisa foram: pesquisa bibliográfica, estudo de caso e pesquisa de campo. Com a aplicação do questionário do Modelo de Rizzatti (2002), foram coletados os dados de 15 colaboradores, distribuídos entre os setores administrativo e comercial. Analisaram-se as seguintes variáveis de clima organizacional: aspectos motivacionais, relacionamento interpessoal, comunicação, estilo de liderança e gestão de pessoas. Avaliando os resultados da pesquisa o aspecto motivacional, o relacionamento interpessoal e a comunicação foram melhores avaliadas positivamente. Já a de gestão de pessoas e estilo de liderança teve uma avaliação intermediária. Os resultados dessa pesquisa indicam que existem sinais satisfatórios favoráveis à empresa, destacando a necessidade de oferecer oportunidade aos colaboradores de crescimento dentro da empresa.

**Palavras-chave:** Clima organizacional. Cultura organizacional. Gestão de pessoas.

### ABSTRACT

It is extremely important that managers have knowledge about the organizational climate of the company in which they are inserted, because it is through this diagnosis that they can establish motivating conditions in the work environment. Thus, this research aimed to investigate the organizational climate of CAGEPA. The methods used to develop this research were: bibliographic research, case study and field research. With the application of the Rizzatti Model (2002) questionnaire, data from 15 employees were collected, distributed between the administrative and commercial sectors. The following variables of organizational climate were analyzed: motivational aspects, interpersonal relationships, communication, leadership style and people management. Evaluating the research results, the motivational aspect, interpersonal relationships and communication were better evaluated positively. The management of people and leadership style had an intermediate evaluation. The results of this research indicate that there are satisfactory signs favorable to the company, highlighting the need to offer opportunities to employees for growth within the company.

**Keywords:** Organizational climate. Organizational culture. People management.

## **1.INTRODUÇÃO**

Administração é a ciência que estuda e sistematiza ferramentas utilizadas para gerenciar organizações, recursos ou pessoas. É planejar, organizar, dirigir e controlar os recursos, de forma eficiente e eficaz, para alcançar objetivos e metas definidas. Diante disso, as empresas estão procurando conceder melhores ambientes de trabalho para a produção das tarefas dos contribuintes. Análises mostram que quando se disponibiliza empenho em gestão de pessoas e, particularmente, na melhoria do clima organizacional, tende a trazer soluções favoráveis para a empresa, pois contribuintes reconhecidos tornam-se mais entusiasmados e incentivados.

Muitos especialistas definem clima organizacional, porém uma definição resumida é elucidada por Maximiano (2000, p.97) para o qual, Clima Organizacional é “formado pelos sentimentos que as pessoas partilham a respeito da organização e que afeta de maneira positiva ou negativa sua satisfação para o trabalho”. O Clima organizacional trata-se da área interna da instituição, podendo ser associado com ideias ligadas à cultura organizacional e a conduta de seus colaboradores, sendo capaz de ser configurado como a junção das conjunturas físicas e emocionais que transmitem de forma remota na qualidade e eficácia do resultado esperado na atuação das responsabilidades do colaborador.

Clima organizacional é uma esfera da gestão de pessoas, que tem avançado no campo empresarial como instrumento para estudo do domínio dos sentimentos do ser humano e suas motivações no local de trabalho, no propósito de atingir rendimento, reduzir a desocupação e a rotatividade. Diante desta perspectiva, o estudo retratou o seguinte questionamento: **Qual a interpretação dos colaboradores da empresa de Companhia de Água e Esgoto Regional do Brejo – CAGEPA acerca do seu ambiente de trabalho?**

Entendendo o clima organizacional temos a capacidade de diagnosticar quais são os fatores que melhorariam o ambiente organizacional, uma vez que, um clima organizacional satisfatório estabelece relações internas justas. A pesquisa executada teve como objetivo geral investigar o clima organizacional do ambiente de trabalho da CAGEPA. E como objetivos específicos: 1 – Identificar o perfil dos entrevistados, 2 – Descrever a percepção dos funcionários da empresa sobre os

aspectos que envolvem o clima organizacional, 3 – Identificar o nível de satisfação e insatisfação dos funcionários da CAGEPA de acordo com as variáveis pesquisadas.

A análise de clima organizacional é imensamente importante para a empresa, por intermédio dela é possível constatar os pontos fortes e fracos da área interna de trabalho, como também desenvolver um esquema para solucionar o déficit em gestão de pessoas e empresarial que precisam ser melhoradas, visando o progresso do desempenho e satisfação dos funcionários internos. E para a academia essa pesquisa é importante por ampliar o acervo de pesquisas da área.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 CLIMA ORGANIZACIONAL**

O clima Organizacional reflete a qualidade do ambiente de trabalho de uma organização, pode ser definido por um conjunto de variáveis que influencia direta ou indiretamente no comportamento e na motivação dos colaboradores, e conseqüentemente na produção. Refere-se as relações existentes entre os participantes da organização (CHIAVENATO, 2005). Quando se é pressionado de forma excessiva pelas autoridades e diretrizes da organização, o clima tende a ser difícil e desgastante. Já quando há elementos que contribuem positivamente de forma motivacional, existem relações de boa convivência, diligencia e contém mutualidade, sem negligenciar do profissionalismo e da competência no trabalho, leva a um clima organizacional de organização, harmonia e confiança.

Além do conhecimento acima descrito sobre clima organizacional, no proposito de amplificar o conhecimento a respeito do conceito de clima, foi feita uma pesquisa dos conceitos de diferentes autores, principalmente para esclarecer o que cada especialista no tema declara. Para Litwin e Stringer (*apud* Santos, 1999, p.29), o clima organizacional pode ser compreendido como “um conjunto de propriedades mensuráveis do ambiente de trabalho, percebidas direta ou indiretamente pelos indivíduos que vivem e trabalham neste ambiente e que influencia a motivação e o comportamento dessas pessoas”. De acordo com Chiavenato (1992), o clima organizacional constitui o meio interno de uma organização, a atmosfera psicológica e característica que existe em cada empresa. O clima organizacional é o ambiente

humano dentro do qual as pessoas executam o seu trabalho. Ele pode se referir ao ambiente dentro de um departamento, de uma fábrica ou de uma empresa inteira. É importante destacar que o clima não pode ser tocado ou visualizado, mas pode ser percebido psicologicamente.

É de suma importância que o gestor tenha conhecimento do clima organizacional da empresa a qual está inserido, porque é através desse diagnóstico que o administrador poderá estabelecer condições motivadoras no ambiente de trabalho. Quanto mais elevado for o nível de satisfação dos colaboradores, maior será a eficácia da organização.

O clima organizacional, na prática, depende das condições econômicas da empresa, da estrutura organizacional, das oportunidades de participação pessoal, do significado do trabalho, da escolha da equipe, do preparo e treinamento da equipe, do estilo de liderança, da avaliação e remuneração da equipe (CHIAVENATO, 1992).

A pesquisa e o estudo de clima organizacional são uma necessidade para fornecer um diagnóstico geral da empresa e ajudam a entender melhor a dinâmica organizacional. Muitas empresas estão negligenciando o uso dessa importante ferramenta pelo fato do assunto não ser de pesquisa fácil, e de que nem sempre as organizações estão dispostas a colocar em evidência seus procedimentos internos (ANDRADE, 2005). Segundo Chiavenato (1992), o clima organizacional influencia o desempenho humano e a satisfação no trabalho. Ele cria certos tipos de expectativas sob as quais consequências se seguem na decorrência de diferentes ações.

Compreende-se que o clima é um indicador da eficácia organizacional que pode ser medido através de pesquisa. Pode-se dizer que a pesquisa de clima é o instrumento pelo qual é possível avaliar as necessidades dos colaboradores e da organização. Em última análise, ele é um levantamento de opinião que representa a realidade organizacional (BERGAMINI; CODA, 1997).

A gestão do clima organizacional é uma competência que não corresponde unicamente ao setor de recursos humanos. Todos os departamentos devem promover a integração, o intercâmbio de ideias e conhecimentos entre seus colaboradores para fomentar a inovação, a criatividade e melhorar as dinâmicas organizacionais e produção da empresa.



A chave para estabelecer, manter e fortalecer um ótimo clima organizacional, é entender o talento humano da organização como fator predominante para o êxito da companhia. Um clima organizacional negativo irá levar inevitavelmente à perda de capital, que preferirá buscar novas alternativas de desenvolvimento humano com melhores condições (COELHO, 2006).

Uma ideia proposta por um colaborador precisa ter o impulso de seus superiores para ter sucesso, é importante apoiá-los e incentivá-los para criar um ambiente de trabalho positivo e inovador. Permitir que os funcionários tomem suas próprias decisões, delegar tarefas para as quais eles têm maior capacidade e confiar que o trabalho será feito de forma eficiente é fundamental para motivar e melhorar o clima organizacional. Aprofundar a importância do trabalho em equipe e cooperação entre colegas ajuda a manter um ambiente de trabalho saudável (CHIAVENATO, 2005).

A construção de estratégias empresariais em que participam ativamente os colaboradores, implica novos desafios e compromissos para aqueles que têm ideias para contribuir. Além disso, irá motivá-los saber que a sua opinião é importante para a empresa.

Em resumo, o clima organizacional é um indicador da gestão interna da empresa, é uma clara análise de como as políticas, os procedimentos e as mudanças que a empresa implementa estão impactando nos colaboradores e como estes visualizam essas ações. O clima organizacional junto com a estrutura, com as características organizacionais e os indivíduos que a compõem, formam um sistema interdependente altamente dinâmico (PASSETO, 2012).

Faz-se importante ressaltar que o *feedback* do clima organizacional influencia de maneira significativa o planejamento estratégico, os planos de ações, a produtividade e o desenvolvimento da organização. As percepções e respostas que a medição de um clima organizacional de uma empresa proporciona é um diagnóstico real dos sentimentos dos colaboradores, a partir de vários indicadores compostos de fatores e características (CHIAVENATO, 2005).

Portanto, clima organizacional é a qualidade ou a propriedade do ambiente de trabalho, que pode ser percebida na maturidade dos colaboradores da organização, além de influenciar em seus comportamentos.

### **2.1.1 Tipos de Clima Organizacional**

Algumas qualidades determinam o tipo de clima real dentro da organização. Para Luz (2014), o clima pode ser bom, prejudicado ou ruim. Ele é bom quando predominam atitudes positivas que deixam o ambiente de trabalho favorável, onde há alegria, confiança, entusiasmo, engajamento, participação, dedicação, satisfação, motivação e comprometimento da maior parte dos colaboradores. O baixo *turnover* e o elevado tempo de permanência na empresa servem como indicadores desse tipo de clima.

O clima é prejudicado ou ruim, quando variáveis organizacionais afetam de maneira negativa o ambiente de trabalho, prejudicando o ânimo dos funcionários, gerando conflitos, tensões, rivalidades, discórdia, desunião e gerando automaticamente o desinteresse pelo cumprimento das tarefas.

De acordo com Maximiano (*apud* Souza, 2014, p.124), “o clima organizacional pode ser classificado em favorável ou positivo e desfavorável ou negativo; ambas são formas passíveis de acarretar consequências para a empresa”. O clima é oportuno quando existe dentro da empresa boa relação, inclusão entre os setores, confiança, satisfação e harmonia por parte dos funcionários.

Portanto, a análise do tipo de clima organizacional tem como prioridade entender se as medidas praticadas pela empresa favorecem ou não no resultado dos funcionários, o que resulta diretamente no atributo dos cargos.

### **2.1.2 Indicadores de Clima Organizacional**

Por intermédio dos indicativos é capaz de determinar o clima organizacional, são sinais que influenciam no resultado dos produtos ou serviços da empresa. RIZZATTI (2002) afirma que a estrutura organizacional dá-se por meio da inter-relação entre os diversos elementos de uma organização e sua relação com o ambiente no qual está inserida, para que se configurem as ações em direção à consecução de seu objetivo.

Alguns indicadores estão apresentados no quadro a seguir:

#### **Quadro 1:** Indicadores de clima organizacional

Rotatividade de Quando elevado, pode indicar falta de comprometimento

peçoal ( <i>Turnover</i> )	das pessoas com a empresa.
Absenteísmo (faltas)	Quando elevado, pode indicar falta de comprometimento com a empresa.
Programa de sugestões	Se malsucedidos, podem indicar falta de interesse e comprometimento.
Avaliação de desempenho	Desempenho ruim pode indicar que o clima também está ruim.
Conflitos interpessoais e interdepartamentais	Forma mais visível do clima. Se houver muitos conflitos entre pessoas ou departamentos, suscita um ponto de atenção.
Desperdícios de material	Uma das formas de reação contra a empresa é o desperdício de material, seu consumo exagerado e quebras frequentes de equipamentos e instalações.

**Fonte:** Adaptado Ferreira (2015).

Esse modelo é fruto de estudos na literatura relacionado à sua aplicação em empresas com um fluxo de funcionários elevados. Considera uma pesquisa que está mais próxima da vivência das empresas. Com essa ferramenta podemos evidenciar que os fatores externos de influência são os que têm origem fóruns do âmbito da empresa, mas que exercem influência direta no comportamento, ações e decisões dos funcionários dentro da empresa, por isso não podem ser desprezados. Se a organização não pode atuar diretamente sobre eles, pode atuar sobre seus efeitos nos funcionários. Esses fatores sempre existiram, porém, sua influência atualmente é muito maior que no passado.

## 2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL *VERSUS* CLIMA ORGANIZACIONAL

Cultura organizacional é o termo que define o conjunto de hábitos e crenças firmados por meio de normas, valores, expectativas e atitudes compartilhados por todos os integrantes de uma empresa. A cultura organizacional também representa as percepções da liderança e colaboradores, assim como reflete a forma de pensar que predomina na organização.

Internamente, a cultura organizacional é a responsável por definir a missão e provoca o surgimento dos objetivos da empresa. Portanto, ela deve ser alinhada a outros aspectos das decisões e ações da companhia, como direção, planejamento, organização e controle, para que se possa representar melhor a organização. Sendo assim, é importante salientar que cultura organizacional e liderança andam lado a lado, já que é importante que os gestores decidam (ou alinhem) o que é esperado dentro da empresa.

Dentre os vários conceitos de cultura organizacional, podemos citar o de Schein (*apud* Freitas, 1991, p.74):

A cultura organizacional é o modelo dos pressupostos básicos que um grupo inventou ou desenvolveu no processo de aprendizagem, para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna. Uma vez que os pressupostos tenham funcionado bem o suficiente para serem considerados válidos, eles são ensinados aos demais membros da organização como a maneira certa de se perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas.

Existem características que são fundamentais para que possamos definir cultura organizacional: estilo de liderança (ou seja, qual é a missão, os valores e a visão da sua organização), comunicação, responsabilidade social, regras, normas, histórias que compõem o grupo e a organização, motivação, expectativas que as pessoas colocam na organização e as suas próprias, tipo de organização (se ela é autocrática, democrática, burocrática), planejamento, relacionamento no ambiente de trabalho.

Essas são as características que buscam compor o perfil da cultura organizacional que, por sua vez, tem como ponto de partida permear os relacionamentos dentro da organização, levando em conta as crenças e valores estruturados e que se formam e/ou se modifica ao longo do tempo, assim como a mentalidade e a forma de agir no mercado de trabalho (ROBBINS, 2000).

Segundo Jaques (*apud* Santos, 2000, p.32) definiu cultura como "o hábito tradicional e costumeiro de pensar e fazer as coisas, que é compartilhado em maior ou menor grau pelos seus membros e que os novos membros devem aprender e assimilar, pelo menos parcialmente, para que possam ser aceitos no contexto da empresa". Cultura nesse sentido cobre uma ampla gama de comportamentos: os métodos de produção; as atitudes em direção à disciplina e punição, os costumes e hábitos do comportamento gerencial; os objetivos da empresa; as formas de

condução dos negócios; os métodos de pagamento; os valores colocados nas diferentes modalidades de trabalho.

Novas análises relacionadas ao futuro do mercado de trabalho afirmam que a atuação, integração, capacidade de criar e *empowerment*, são conceitos que devem ser levados em consideração como extrema importância pelos líderes. Isto significa que a cultura organizacional das empresas para o século XXI, deve focar em líderes que tenham a habilidade de construir um ambiente em que se alcance a plenitude nas relações interpessoais. Entendemos por relações interpessoais, as diferentes formas de um relacionamento saudável e energia dos colaboradores em suas relações com o outro, orientada a um processo de melhoria contínua (MOREIRA, 2008).

É interessante destacar que independentemente dos conceitos de clima e cultura organizacional se relacionem, ou seja, um influencia o outro, eles não se priorizam e devem ser entendidos de maneira distinta. O clima organizacional estrutura o ambiente interno da empresa. Já a cultura é formada e conservada ao decorrer da história da empresa, atingindo seus valores e ideais.

A distinção entre cultura e clima organizacional, uma vez que ambos atuam de forma importante sobre o indivíduo. Para Luz (2014, p.21) “clima refere-se ao estado de ânimo dos funcionários de uma organização, num dado momento. Já a cultura decorre de práticas recorrentes, estabelecidas ao longo do tempo”.

Observasse que a cultura exerce grande intervenção sobre o clima organizacional. Além de outras razões externas à organização, como circunstâncias de saúde, família e lazer, todavia, a cultura organizacional retrata o pano de fundo onde se desdobram todos os eventos internos. Pode-se declarar, juntamente com Luz (2014), que a cultura é causa e o clima, consequência da cultura.

O quadro a seguir mostra características e distinções relacionadas à cultura organizacional e o clima organizacional.

**Quadro 2:** Diferença entre Cultura Organizacional e Clima Organizacional

<b>CULTURA ORGANIZACIONAL</b>	<b>CLIMA ORGANIZACIONAL</b>
Conjunto de valores, crenças e entendimentos que os integrantes de uma organização tem em comum.	Percepção que os colaboradores tem da estrutura e processos que ocorrem no ambiente de trabalho.
Transmitida com o tempo e vai se adaptando de acordo com as influências	Reflete a forma que são feitas as coisas em um determinado ambiente de trabalho.

externas e as pressões internas, fruto da dinâmica organizacional.	
Caráter duradouro	Caráter temporal
Precede e fundamenta o clima.	Influencia diretamente no desenvolvimento das atividades da organização.
Medição qualitativa / Observação de campo.	Medição quantitativa / pesquisa.
Disciplina: Sociologia / Antropologia	Disciplina: Psicologia

**Fonte:** Adaptado Quirinos – traduzido (2009).

De uma forma, o clima organizacional adequado é inevitável para que os funcionários possam trabalhar bem, sentir-se confortável consigo e com tudo que está ao seu redor, além de entender com naturalidade o desenvolvimento profissional de todos os funcionários da empresa.

De outra forma, a cultura organizacional é um instrumento efetivo de identificação dos funcionários a serviço do sucesso da empresa e de sua atividade econômica, motivado no decorrer do tempo, guiado pelo reconhecimento da pessoa, de suas excelentes práticas, do seu empenho, execução de metas e produção de resultados.

### 2.3 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

Fundamentado na bibliografia pesquisada foram descobertos diferentes conceitos de comportamento organizacional por diversos autores, que foram listados abaixo, para uma melhor pesquisa do tema. Segundo Stephen (2004), comportamento organizacional é um campo de estudo que investiga o impacto dos indivíduos, grupos e estruturas sobre o comportamento dentro das organizações, com o propósito de aplicar os conhecimentos adquiridos na melhoria da eficácia da organização.

Para Davis (2002, traduzido), comportamento organizacional é o estudo e aplicação de conhecimentos relativos a maneira em que as pessoas atuam dentro das organizações. É uma ferramenta humana utilizada para benefício das pessoas e se aplica de um modo geral na conduta de todos dentro da organização.

Retrata a contínua interação e a influência recíproca entre as pessoas e a organização. É uma disciplina acadêmica que surgiu como um conjunto

interdisciplinar de conhecimentos para estudar o comportamento humano nas organizações (CHIAVENATO, 2005).

Segundo James (2004, traduzido) comportamento organizacional é um campo de estudo que se sustenta na teoria, métodos e princípios de diversas disciplinas para aprender acerca das percepções, valores, capacidade de aprendizagem dos indivíduos enquanto trabalham em equipe dentro de uma organização e para analisar o efeito do ambiente e seus recursos humanos, missão, objetivos e estratégias.

O comportamento de uma organização é extremamente importante e voltado para atender as metas que a empresa tem planejado para a sua subsistência. Um dos pilares fundamentais de toda empresa são os recursos humanos, o comportamento de cada indivíduo é de vital importância, embora a soma destes comportamentos individuais é o que faz uma empresa atingir seus objetivos, ser produtiva, alcançar o sucesso ou falhar (MOREIRA, 2008).

Comportamento organizacional é a base de conhecimento derivado do estudo de atos e atitudes das pessoas nas organizações. Suas raízes estão nas disciplinas de ciências sociais: psicologia, sociologia, antropologia, economia e ciências políticas. (GORDON, 1996)

O comportamento organizacional tem como primeiro objetivo permitir que os administradores se comuniquem com uma linguagem comum sobre o comportamento humano no trabalho. A segunda compreensão objetiva: compreender as razões pelas quais o seu comportamento e pode conseguir explicações entre outros, melhorar os métodos. O terceiro objetivo, prever resultados do primeiro e segundo, porque ao descrever e compreender os gerentes, administradores, diretores, conhecer a equipe, habilidades, relações intergrupais, seria capaz de prever quais os funcionários são dedicados e produtivos e que se caracteriza por absentismo, atrasos ou outro comportamento perturbador em algum momento, de modo que é possível tomar medidas preventivas (GORDON, 1996).

O objetivo final do comportamento organizacional é controlar, supervisores, gerentes, administradores, sendo responsável por resultados de desempenho, eles estão interessados em uma maneira vital ter um efeito sobre o comportamento, desenvolvimento de habilidades, trabalho em equipe, coordenação de esforços e produtividade dos funcionários (GORDON, 1996).

No que se refere aos conceitos apresentados podemos ver igualdade entre as definições, quando afirmam que o comportamento organizacional é a associação entre as pessoas, grupos e a organização. Todos os autores mostram que é uma área de pesquisa, aplicação de percepção, disciplina, entre outros, utilizado para aumentar a efetividade da empresa e melhorá-la. Com base nessas definições, entende-se que comportamento organizacional é o estudo do que as pessoas realizam em uma empresa, que diferenciam as organizações entre si e que o objeto desta pesquisa é adotar esse conhecimento para aprimorar a organização.

### **3 METODOLOGIA**

De acordo com Levenson (2014), as pesquisas são universalmente aceitas como métodos eficientes para o levantamento de dados organizacionais. Os estudos têm um papel fundamental sempre que um grande número de indivíduo está incluído em qualquer decisão delicada. Podem ser um instrumento efetivo para entender os vetores por trás da motivação e do crescimento dos colaboradores. Podem determinar processos organizacionais vitais pelo ponto de vista dos colaboradores que os conhecem mais a fundo – aqueles que implementam os processos no dia a dia.

Para Kahlmeyer-Mertens *et al* (2007, p.53), “pesquisa de campo apresenta-se como investigação empírica realizada no local onde ocorreu o fenômeno ou que dispõe de elementos para investigá-los”. Os métodos utilizados para desenvolver essa pesquisa foram: pesquisa bibliográfica, estudo de caso e pesquisa de campo. O questionário utilizado para a coleta de dados sobre o clima organizacional foi adaptado do modelo de Rizzatti (2002) com 20 questões tendo como respostas uma escala de likert de 05 pontos sendo: sempre, quase sempre, raramente, nunca e não tenho opinião. Analisaram-se as seguintes variáveis de clima organizacional: aspectos motivacionais, relacionamento interpessoal, comunicação, estilo de liderança e gestão de pessoas. Para efeito deste estudo, foi selecionada uma amostra de 15 funcionários de um total de 31 colaboradores, que estão divididos entre os setores administrativo e comercial da empresa de Companhia de Água e Esgoto Regional do Brejo - CAGEPA.

Os dados foram coletados através da aplicação de 01 questionário do modelo de Rizzatti (2002). A coleta de dados ocorreu no dia 31 de março de 2022.



A Companhia de Água e Esgoto – CAGEPA tem a sede central localizada em João Pessoa e é composta de seis regionais. A Regional do Brejo está localizada na cidade de Guarabira, com 56 anos de atuação na área do serviço público, garantindo a infraestrutura da população com serviços de saneamento básico, captação, adução, tratamento e distribuição de água e coleta, como também tratamento e disposição final dos esgotos em todo território do Estado da Paraíba. Iniciou-se dia 31 de dezembro no ano de 1966. Como uma empresa estatal de economia mista é formada por um Conselho Administrativo e cinco diretorias, são elas: presidência, administrativa e financeira, comercial, operação e manutenção e expansão. A Regional do Brejo possui no setor administrativo 11 colaboradores e na comercial 20 colaboradores.

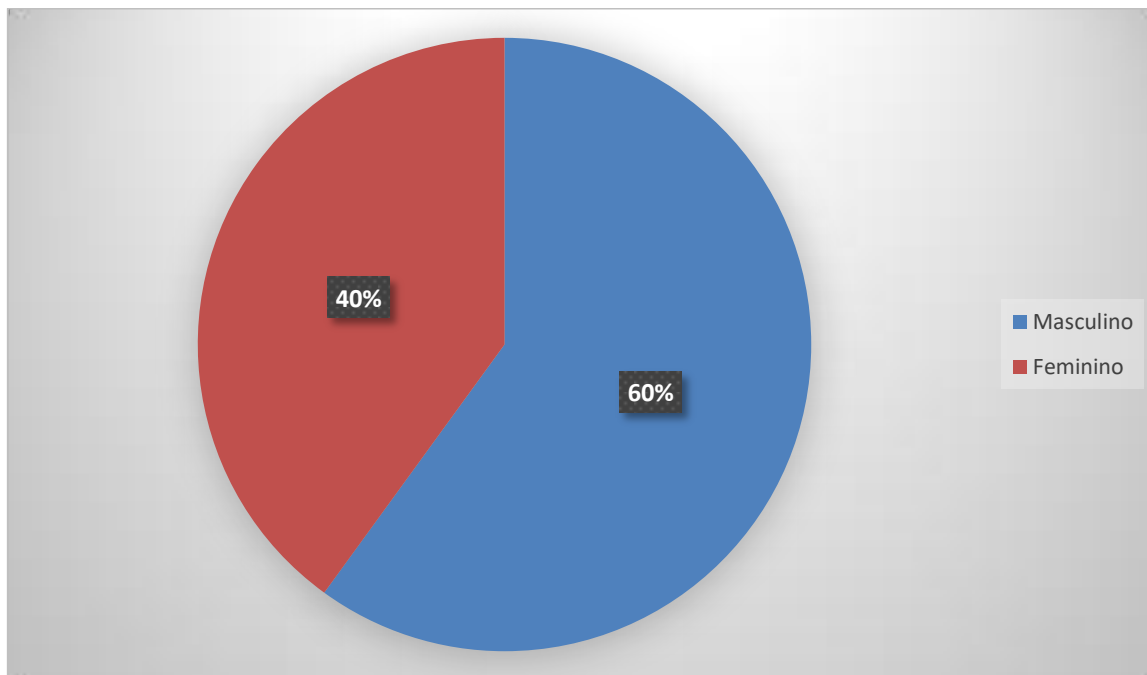
#### **4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS**

A seguir será apresentado o resultado estatístico dos entrevistados e em seguida, apresentado o resultado do estudo de clima organizacional conforme as variáveis pesquisadas: aspectos motivacionais, relacionamento interpessoal, comunicação, estilo de liderança e gestão de pessoas.

##### **4.1 PERFIL DOS ENTREVISTADOS**

Como pode ser observado no Gráfico 01, o gênero feminino (40%) prevalece entre os entrevistados. É possível que este resultado se dê em virtude de o questionário ter sido aplicado apenas com os colaboradores do setor administrativo e comercial, o público masculino encontra-se maior parte no trabalho externo, tendo em vista que a empresa é da área de saneamento básico.

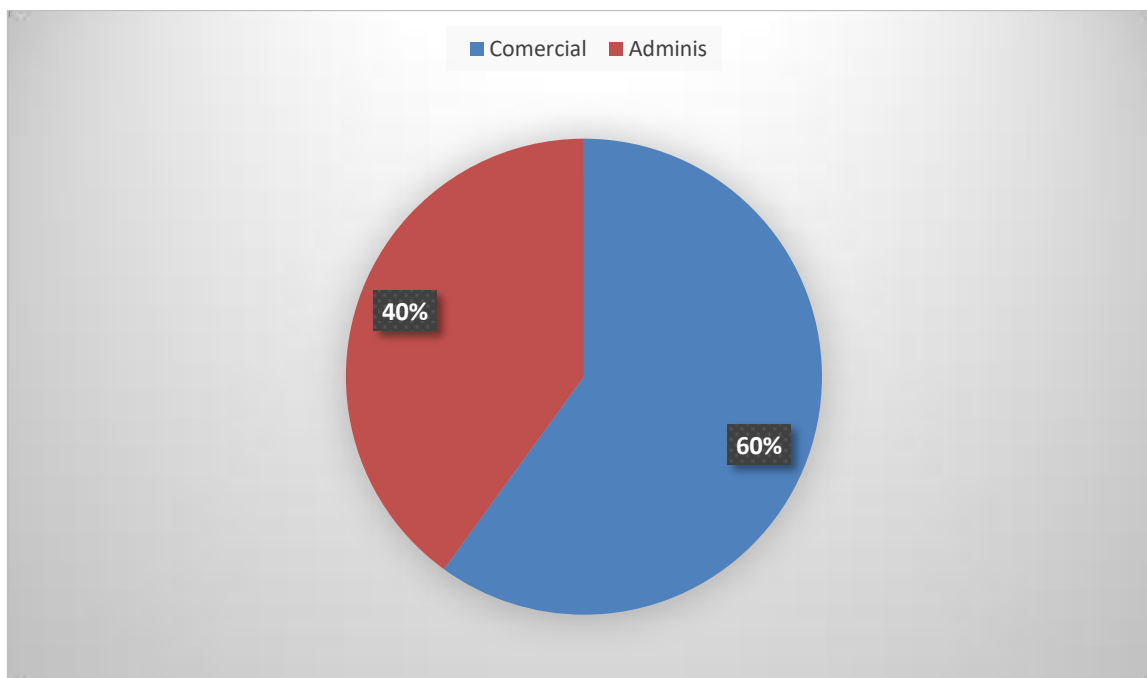
**Gráfico 01:** Gênero dos entrevistados



**Fonte:** Dados da pesquisa (2022).

O gráfico 02 apresenta o resultado da pesquisa sobre o setor dos participantes eles estão divididos entre os setores administrativo e comercial. No setor administrativo estão 40% dos entrevistados, nesse setor encontram-se: Gerente, subgerente, administrador e assistente administrativo aprendiz. No setor de comercial 60% estão inseridos: gerente, subgerente, encanador, leiturista, cadastrador, agente de manutenção, agente operacional e assistente administrativo aprendiz.

Gráfico 02: Setor dos entrevistados



Fonte: Dados da pesquisa (2022).

De acordo com o perfil predominante, observa-se que na empresa de Companhia de Água e Esgoto do Brejo, 60% dos entrevistados são do sexo masculino e 60% estão no setor comercial onde predomina o sexo masculino por ser um trabalho que exige um físico com mais preparo para as atividades realizadas.

#### 4.2 PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES A PARTIR DO ESTUDO DE VARIÁVEIS DE CLIMA ORGANIZACIONAL

A seguir será apresentado o diagnóstico completo da análise dos resultados obtidos com a realização da pesquisa de clima organizacional de acordo com as variáveis investigadas: aspectos motivacionais; relacionamento interpessoal; comunicação; estilo de liderança e gestão de pessoas. A pesquisa utilizou a escala de Likert, que é um tipo de escala de resposta psicométrica usada habitualmente em questionários e pesquisas de opinião. Ao responderem a um questionário baseado nesta escala, os colaboradores entrevistados especificam seu nível de concordância ou não concordância à uma pergunta. Para resposta foi utilizada uma escala de Likert com as seguintes opções: Sempre; quase sempre; raramente; nunca; não tem opinião e não respondeu.

**DIÁLOGOS CIENTÍFICOS EM GESTÃO:  
PRODUÇÕES ACADÊMICAS 2022.1**

abela 01 - Resultados da Pesquisa de Clima Organizacional de acordo com as variáveis pesquisadas.

PERGUNTAS	PERCENTUAL DE RESPOSTAS					
	Sempre	Quase sempre	Raramente	Nunca	Não tem opinião	Não respondeu
<b>ASPECTOS MOTIVACIONAIS</b>						
1. Considera a Cagepa um bom lugar para trabalhar?	50%	50%	0%	0%	0%	0%
2. Você acha que o serviço realizado por você é importante?	100%	0%	0%	0%	0%	0%
3. Você está satisfeito com o trabalho que realiza?	80%	20%	0%	0%	0%	0%
<b>MÉDIA</b>	<b>76,6%</b>	<b>23,3%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>
<b>RELACIONAMENTO INTERPESSOAL</b>						
4. Os funcionários são tratados com respeito entre os membros da equipe independente dos seus cargos?	95%	5%	0%	0%	0%	0%
5. O clima de trabalho entre a equipe é bom?	85%	15%	0%	0%	0%	0%
6. Os colegas de trabalho são bem integrados e ajudam-se mutuamente?	50%	30%	20%	0%	0%	0%
7. Existe em sua opinião, um bom relacionamento entre os membros do grupo de trabalho, tanto profissional como pessoal?	80%	20%	0%	0%	0%	0%
<b>MÉDIA</b>	<b>59,5%</b>	<b>17,5%</b>	<b>20%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>
<b>COMUNICAÇÃO</b>						
8. A organização é aberta a receber e reconhecer as opiniões e contribuições dos funcionários?	80%	20%	0%	0%	0%	0%
9. Existe boa comunicação entre todos os membros da equipe?	50%	50%	0%	0%	0%	0%
10. Existe liberdade para opinar sobre o seu trabalho?	20%	80%	0%	0%	0%	0%
11. Os membros participam juntamente com seu superior e com a equipe das decisões que afetam o trabalho?	90%	10%	0%	0%	0%	0%
<b>MÉDIA</b>	<b>60%</b>	<b>40%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>
<b>ESTILO DE LIDERANÇA</b>						
12. O chefe imediato incentiva o trabalho em equipe?	60%	35%	5%	0%	0%	0%
13. Você considera bom o relacionamento com o seu chefe?	80%	20%	0%	0%	0%	0%
14. Você considera o seu chefe um bom líder?	60%	40%	0%	0%	0%	0%
15. O seu chefe tem facilidade de se relacionar com seus subordinados?	90%	10%	0%	0%	0%	0%
<b>MÉDIA</b>	<b>72,5%</b>	<b>26,25%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>
<b>GESTÃO DE PESSOAS</b>						
16. Você considera sua remuneração adequada ao trabalho que realiza?	80%	20%	0%	0%	0%	0%
17. A organização disponibiliza material adequado à realização do seu trabalho?	50%	40%	10%	0%	0%	0%
18. Existe política de treinamento e aperfeiçoamento dos funcionários?	50%	40%	10%	0%	0%	0%
19. A organização oferece oportunidade para seu desenvolvimento e crescimento profissional?	20%	70%	10%	0%	0%	0%
<b>MÉDIA</b>	<b>50%</b>	<b>42,5%</b>	<b>7,5%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Como pode ser observado na Tabela 01, na variável Aspectos Motivacionais, de acordo com as médias obtidas, observa-se que sempre ou quase sempre respectivamente "os colaboradores consideram a Cagepa um bom lugar para trabalhar (50% e 50%)", "estão satisfeitos com o trabalho que realizam (80% e 20%)". E sempre acham o serviço realizado por eles importante (100%).

Na variável Relacionamento Interpessoal, as médias encontradas mostram que para os colaboradores entrevistados sempre (50%), quase sempre (30%) ou nunca (20%) os colegas de trabalho são bem integrados e ajudam-se mutuamente. Sempre ou quase sempre respectivamente "são tratados com respeito entre os membros das equipes" (95% e 5%), "o clima de trabalho entre a equipe é

bom” (85% e 15%), “existe um bom relacionamento entre os membros do grupo tanto no profissional quanto no pessoal” (80% e 20%).

O relacionamento interpessoal é definido por *Coltreet al* (2014), como a competência através da qual o ser humano se relaciona bem com as outras pessoas, ou seja, é a aptidão de compreender as intenções, as motivações, os desejos alheios e a capacidade para trabalhar com eficiência em grupo, devendo ser incentivado pela empresa.

A respeito da variável Comunicação, as médias encontradas mostram que para os colaboradores sempre (80%) ou quase sempre (20%) “a organização é aberta a receber e reconhecer as opiniões e contribuições dos funcionários”. Sempre ou quase sempre “existe boa comunicação entre os membros da equipe”(50% e 50%), que “existe liberdade para opinarem sobre seu trabalho” (20% e 80%) e que “os membros participam juntamente com o superior e com a equipe das decisões que afetam o trabalho”(90% e 10%). Nenhum dos entrevistados responderam que raramente concordam com as afirmações acima e também nenhum funcionário afirmou nunca concordar. Dos participantes da pesquisa, 0% disseram não ter opinião sobre o assunto e 0% preferiram não responder à essa parte do questionário.

O relacionamento interno é uma ferramenta fundamental para a compatibilização dos interesses dos funcionários e da empresa, através do incentivo do diálogo, à troca de conhecimentos e experiências e a interação de todos os níveis hierárquicos da organização. É, na verdade, um fator de extrema importância para o clima organizacional.

Segundo GIL (2001) a formação profissional, o status, o nível de linguagem e os conhecimentos do receptor influenciam o entendimento da mensagem que será dirigida. Outro ponto fundamental é o saber ouvir - uma das mais importantes habilidades comunicativas e que é, frequentemente, a mais ignorada. Além de incentivar a boa comunicação entre as pessoas, ela possibilita compreender adequadamente as intenções do outro.

Na variável Liderança de acordo com os resultados encontrados, observa-se que sempre (60%) ou quase sempre (35%) “o chefe imediato incentiva o trabalho em equipe” e 5% disse raramente, “os colaboradores consideram bom o relacionamento com o chefe” (80% e 20%) e o “chefe tem facilidade de se relacionar

com os subordinados” (90% e 10%). Nenhum dos entrevistados responderam que raramente “consideram o chefe um bom líder”.

Para Adair (2010, p.44), “o segredo para alcançar o sucesso empresarial é alcançar a excelência na liderança em todos os três níveis. Os líderes estratégicos, operacionais e de equipe precisam trabalhar em harmonia com a equipe de liderança da organização”. Para este autor, 50% da motivação vem de dentro da pessoa e 50% provém de seu ambiente, em especial da liderança encontrada neste ambiente.

São vários aspectos importantes para uma liderança satisfatória, impactar de forma positiva no clima organizacional, como por exemplo, diálogo frente a frente, o exercício de dar e receber *feedback*, conversar sobre os fatores que prejudicam a ocupação das pessoas, relacionamento interpessoal e benefício do desempenho profissional.

Na variável Gestão de Pessoas, o resultado da pesquisa mostrou que sempre (80%) ou quase sempre (20%) os colaboradores “consideram sua remuneração adequada ao trabalho que realizam”, “empresa disponibiliza material adequado à realização do trabalho” sempre 50%, quase sempre 40% e 10% raramente. E que “existe política de treinamento e aperfeiçoamento dos funcionários” sempre 50%, quase sempre 40% e raramente 10%. A média de 10% dos colaboradores entrevistados respondeu que raramente as afirmações acima acontecem e nenhum respondeu que nunca acontecem. E 0% dos participantes preferiu não opinar sobre o assunto.

O ponto mais fraco detectado nesta variável foi à falta de oportunidade para crescimento profissional, essa afirmação se dá pela porcentagem de respostas obtidas nessa pergunta, onde 70% responderam quase sempre, 20% responderam sempre e 10% afirmaram raramente. Essa baixa avaliação em razão da falta de oportunidade para desenvolvimento profissional revela uma informação importante e estratégica para melhoria do clima organizacional, bem como pode ser um fator a estimular o desempenho da equipe e a satisfação no trabalho.

Torna-se importante a implantação de políticas de treinamento e aperfeiçoamento de recursos humanos, uma vez que esta aperfeiçoa as habilidades e possibilita aos colaboradores adquirirem novos conhecimentos para sua carreira, de modo a obter uma melhor formação do profissional, criar capital intelectual e

alcançar os objetivos estratégicos da organização, motivando e valorizando os colaboradores e conseqüentemente, agregando valor à empresa, e aumentando a vantagem competitiva.

#### 4.3 NÍVEL DE SATISFAÇÃO E INSATISFAÇÃO DOS COLABORADORES DA EMPRESA DE ACORDO COM AS VARIÁVEIS PESQUISADAS

Para efeito de parâmetros os dados a seguir foram tabulados da seguinte forma: foram considerados satisfeitos os colaboradores da empresa que optaram pelas respostas “sempre” ou “quase sempre”. As respostas tabuladas como “raramente” ou “nunca” foram consideradas como manifestação de insatisfação.

**Tabela 02:** Resumo dos resultados da Pesquisa de Clima Organizacional de acordo com as variáveis pesquisadas.

<b>VARIÁVEIS DE CLIMA ORGANIZACIONAL PESQUISADAS</b>	<b>SATISFAÇÃO (%)</b>	<b>INSATISFAÇÃO (%)</b>	<b>NÃO TEM OPINIÃO (%)</b>
Aspectos Motivacionais	100%	0%	0%
Relacionamento interpessoal	80%	20%	0%
Comunicação	100%	0%	0%
Estilo de liderança	95%	5%	0%
Gestão de Pessoas	70%	30%	0%
<b>MÉDIA</b>	<b>89%</b>	<b>18%</b>	<b>0%</b>

**Fonte:** Dados da pesquisa (2022).

A Tabela 02, apresenta os resultados da pesquisa de acordo com as variáveis de clima organizacional pesquisadas de uma forma mais resumida. Assim, pode-se observar que das cinco variáveis, todas revelam-se satisfatórias para a maioria dos colaboradores entrevistados. As variáveis “aspectos motivacionais” e

“comunicação” obtiveram melhor pontuação (100%), mostrando que os colaboradores estão totalmente satisfeitos com o trabalho que realizam dentro da empresa, consideram a Cagepa um bom lugar para trabalhar e com este resultado é possível concluir que no ambiente de trabalho há um bom o clima organizacional, existe respeito entre os membros da equipe, eles ajudam-se mutuamente e existe um bom relacionamento entre todos. A seguir, “estilo de liderança” (95%), variável onde os colaboradores avaliaram o seu chefe imediato, se este é um bom líder, se incentiva o trabalho em equipe e se há um bom relacionamento entre o chefe e a equipe. A variável “gestão de pessoas” teve média de satisfação de (70%) dos entrevistados, destaca-se que esta variável teve a maior porcentagem de insatisfação (30%), os participantes da pesquisa foram questionados a respeito da remuneração recebida, do material disponibilizado pela empresa e se são aplicadas políticas de treinamento e aperfeiçoamento dos funcionários. E nenhum dos entrevistados preferiu não opinar sobre estes questionamentos.

## **5 CONCLUSÃO**

Esse estudo realizou uma análise do clima organizacional da empresa de Companhia de Água e Esgoto Regional do Brejo - CAGEPA, através de pesquisa, efetuada com 15 colaboradores distribuídos entre os setores administrativo e comercial. Especificou clima organizacional de cultura organizacional, ressaltando a importância do tema para a empresa, acentuando que o clima organizacional é fundamental para obter melhores desempenhos na empresa.

As variáveis melhores avaliadas levam a entender que um bom relacionamento entre os colaboradores, o incentivo do trabalho em equipe por parte do líder e o contentamento com o trabalho realizado, são razões significativas para um clima favorável. De acordo com a pesquisa, os colaboradores entrevistados consideram a CAGEPA um bom lugar para se trabalhar e estão satisfeitos com trabalho que realizam.

Porém, podemos observar a necessidade de haver um maior envolvimento dos membros da equipe na tomada de decisões, esses fatores ajudam na execução das atividades e impactam de forma positiva no Clima Organizacional de forma total. Outro ponto criticado pelos colaboradores é a falta de oportunidade para desenvolvimento e crescimento profissional. Torna-se importante a implantação



destas políticas porque esta aperfeiçoa as habilidades e possibilita aos colaboradores adquirirem novos conhecimentos para sua carreira, e assim, sintam-se cada vez mais motivados e satisfeitos.

Conclui-se que a realização de uma pesquisa de clima organizacional é extremamente importante para identificar os pontos fortes e fracos do ambiente interno de trabalho, bem como mapear as lacunas de gestão de pessoas e empresarial que precisam ser preenchidas e melhoradas, visando aumentar o desempenho do capital humano e a satisfação dos colaboradores internos.

## **REFERÊNCIAS**

- ANDRADE, R.O.B.; AMBONI, N. **Teoria Geral da Administração**: Das origens às perspectivas contemporâneas. São Paulo: Makron Books, 2007.
- ADAIR, John. **Liderança e motivação**: a regra do meio a meio e os oito princípios fundamentais para motivar os outros / John Adair; tradução de Henrique Amat Rêgo Monteiro - São Paulo: Clio Editora, 2010.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker; CODA, Roberto. **Psicodinâmica da Vida Organizacional**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando Pessoas**: o passo decisivo para a administração participativa. São Paulo: Makroon Books, 1992.
- \_\_\_\_\_. **Comportamento Organizacional**: A dinâmica do sucesso das organizações. 2ª Edição. Campus – Ed. Elsevier, 2005.
- COELHO, Grazielle Albano. **Cultura Organizacional como vantagem competitiva**: uma análise dos artigos publicados na Revista Hsm Management de 2000 a 2005. 62. p. Monografia (Especialização em Gestão e Estratégia Empresarial) - Centro Universitário Filadélfia (UNIFIL) Londrina (PR), 2006.
- COLTRE, NAVA. **Gestão de pessoas**: produções científicas – volume 2 / Sandra Maria Coltre, Evandro Jackson Redivo Nava (Orgs).- Toledo: Fasul Editora, 2014.
- CURVELLO. **Comunicação interna e cultura organizacional** / João José Azevedo Curvello. - 2. ed. rev. e atual. - Brasília: Casa das Musas, 2012.
- DAVIS, K. **Comportamiento humano en el trabajo**. 11ª Edición. McGraw Hill. Interamericana editores, s.a. Méjico, 2002.
- GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. Edição 1. São Paulo: Atlas, 2001. P. 78.
- GORDON, Judith R. **Comportamento organizacional**. 5ª Edição. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. México, 1996.
- JAMES, Gibson. **Organizaciones, Comportamiento, Estructura y Procesos**. 12ª Edición. McGraw Hill. Interamericana editores, s.a. Méjico, 2004.
- KAHLMAYER-MERTENS, Roberto. **Como elaborar projetos de pesquisa**: linguagem e método. - Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.
- LEVENSON, Alec. **Efetividade em pesquisa organizacional**: Como melhorar o projeto, a utilização e o impacto dos levantamentos de dados com colaboradores. /

- Alec Levenson; tradução Maya Reyes-Ricón – 1. Ed. – Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2014.
- LUZ, Ricardo. **Gestão de clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2014.
- MAXIMIANO A. C. A. **Teoria geral da administração**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos do operacional ao estratégico**. Ed. Saraiva, 2011.
- MOREIRA, Elen. **Clima Organizacional**. Curitiba: IESDE BRASIL S.A, 2008.
- PASSETO, Neusa Vítola. **Comportamento Organizacional: integrando conceitos da administração e da psicologia [livro eletrônico]** / Neusa Vítola Passeto, Fernando Eduardo Mesadri. - Curitiba: Ibpex, 2012.
- QUIRINOS, Patrícia. **Metodología para el estudio del clima organizacional: Documento técnico/ Ministerio de Salud. Comité Técnico de Clima Organizacional. Peru, 2009.**
- ROBBINS, Stephen P. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2000.
- RIZZATTI, G. **Categorias de análise de clima organizacional em universidades federais brasileiras**. 2002. 307f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.
- SANTOS, N.M.B.F. **Clima organizacional: pesquisa e diagnóstico**. Lorena: Stiliano, 1999.
- SOUZA, Carla Patrícia da Silva. **Cultura e clima organizacional: compreendendo a essência das organizações**. Curitiba: InterSaberes, 2014.
- TACHIZAWA, TAKESHY. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios** / Takeshy Tachizawa, Victor Cláudio Paradela Ferreira e Antônio Alfredo Mello Fortuna. - 5. ed. - Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

## **INVESTIGAÇÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL DE UMA CONCESSIONÁRIA DE VEÍCULOS EM JOÃO PESSOA- PARAÍBA**

Luciano da Costa Pereira (UNIESP)  
luciano.pereirap59@gmail.com  
Prof. Me. Luciano de Santana Medeiros (UNIESP)  
lucianomedeirosadm@gmail.com

### **RESUMO**

O Clima Organizacional reflete a qualidade do ambiente de trabalho de uma organização, é um conjunto de variáveis que influência direta ou indiretamente no comportamento e na motivação dos colaboradores. Esta pesquisa teve como objetivo geral investigar o clima organizacional do ambiente de trabalho de uma concessionária de veículos localizada na cidade de João Pessoa-PB. A metodologia utilizada nesta pesquisa, quanto aos fins, caracteriza-se como um estudo descritivo e quanto aos meios, pesquisa de campo, estudo de caso e pesquisa bibliográfica. O questionário utilizado para a coleta de dados sobre o clima organizacional foi adaptado do modelo de Rizzatti (2002). Analisaram-se as seguintes variáveis de clima organizacional: aspectos motivacionais, relacionamento interpessoal, comunicação, estilo de liderança e gestão de pessoas. Participaram desta pesquisa 146 colaboradores, distribuídos entre os setores de gestão financeira, comercial e oficina. De acordo com a análise dos resultados as variáveis de clima organizacional melhor avaliadas pelos entrevistados foram aspectos motivacionais e relacionamento interpessoal. As menores médias obtidas foram em relação às variáveis de comunicação e gestão de pessoas. As médias dessa pesquisa sugerem que existem sinais de um clima de satisfação favorável a empresa, destacando a necessidade de definir e implantar políticas de treinamento e desenvolvimento de recursos humanos.

**Palavras-chave:** Clima organizacional; Cultura organizacional; Gestão de pessoas.

### **ABSTRACT**

The Organizational Climate reflects the quality of an organization's work environment, it is a set of variables that directly or indirectly influence the behavior and motivation of employees. This research had as main objective to analyze the organizational climate of the work environment of a car dealership located in the city of João Pessoa-PB. The methodology used in this research, regarding the ends, is characterized as a descriptive study and regarding the means, field research, case study and bibliographic research. The questionnaire used to collect data on organizational climate was adapted from Rizzatti's (2002) model. The following variables of organizational climate were analyzed: motivational aspects, interpersonal relationships, communication, leadership style and people management. A total of 146 employees participated in this research, distributed among the financial, commercial and workshop management sectors. According to the analysis of the results, the organizational climate variables best evaluated by the interviewees were motivational aspects and interpersonal relationships. The lowest averages obtained were in relation to the variables of communication and people management. The averages of this research suggest that there are signs of a favorable climate of satisfaction for the

company, highlighting the need to define and implement policies for training and development of human resources.

**Keywords:** Organizational Climate; Organizational Culture; People Management.

## **1 INTRODUÇÃO**

Para que as organizações apresentem resultados satisfatórios, reduções de custos, otimização dos processos, e a busca na excelência de bens e serviços, é necessário que elas estejam sempre atenta as mudanças e as necessidades do mercado, pois isso pode ser o diferencial. Observa-se que a concorrência entre as empresas de vendas está cada vez mais acirrada fazendo com que a informação tenha um alto valor, ao passo que ter conhecimento e entender a organização na qual se trabalha torna-se de fundamental importância.

Nos dias atuais, há uma conscientização de que as pessoas são fundamentais para o sucesso das organizações. Dessa forma, os gestores estão buscando proporcionar melhores condições de trabalho para a realização das tarefas dos colaboradores.

Segundo Luz (2006) o clima organizacional, pode ser bom, prejudicado ou ruim. Ele explica que um clima bom é aquele onde o funcionário sente-se motivado, satisfeito, dedicado, que se orgulham em fazer parte da empresa e que indica seus conhecidos e parentes para trabalharem nela, ou seja, são comprometidos com a organização. Para Chiavenato (2003, p. 610), “o clima de uma empresa pode ser saudável ou doentio, pode ser quente ou frio, pode ser negativo ou positivo, satisfatório ou insatisfatório, dependendo de como os participantes se sentem em relação à sua organização”. O clima prejudicado ou ruim existe evidentes tensões, discórdias, conflitos, ruídos nas comunicações, desuniões, rivalidades entre os funcionários da empresa, tornando-se um ambiente adverso, frio e desagradável para se trabalhar. Um dos aspectos que demonstra um clima negativo dentro da organização é a alta rotatividade de pessoal.”

O clima organizacional trata-se do ambiente interno da empresa, podendo ser visto como um tema muito ligado à cultura organizacional e o comportamento de seus colaboradores, e traduzido como a soma das condições físicas e emocionais que influenciam diretamente na qualidade e eficácia do resultado esperado no

desempenho das funções dos colaboradores.

As empresas concessionárias de veículos da cidade de João Pessoa-PB tem registrado um importante crescimento nos últimos anos segundo a Federação Nacional da Distribuição de Veículos Automotores (FENABRAVE, 2020). Conhecer mais sobre o ambiente organizacional dessas organizações é importante para o crescimento sustentável. Dessa forma definiu-se a seguinte questão problema: como os funcionários das empresas concessionárias de João Pessoa-PB percebem o seu clima organizacional?

Conhecendo o clima organizacional é possível identificar quais são os fatores que melhorariam o ambiente organizacional, pois um bom clima organizacional determina relações internas satisfatórias. Para tanto, esta pesquisa tem como objetivo geral investigar o clima organizacional do ambiente de trabalho de uma empresa concessionária de veículos de João Pessoa-PB. E como objetivos específicos:

- Identificar o perfil sócio demográfico dos colaboradores entrevistados;
- Descrever a percepção dos colaboradores da empresa de acordo com as variáveis de clima organizacional investigadas;
- Identificar o nível de satisfação e insatisfação dos colaboradores da empresa de acordo com as variáveis pesquisadas;

O estudo de clima organizacional é importante para a empresa investigada, pois através dele é possível identificar os pontos fortes e fracos do ambiente interno de trabalho, bem como mapear as lacunas que precisam ser melhoradas, visando aumentar o desempenho do capital humano e a satisfação dos colaboradores internos. Este tema foi escolhido pelo pesquisador pela sua curiosidade em compreender mais sobre como os aspectos do clima organizacional influenciam na produtividade das organizações. Esta pesquisa também é relevante para a academia por ampliar o acervo de publicações científicas da área da gestão que abordam a temática do clima organizacional.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 CLIMA ORGANIZACIONAL**

De acordo com Chiavenato (2005) o clima organizacional é a percepção que os indivíduos têm dos grupos da organização como um todo, onde as pessoas acabam formando uma idéia geral da empresa, onde analisa a qualidade do ambiente de trabalho de uma organização, que tem como forma um conjunto de variáveis que influencia direta ou indiretamente no comportamento e na motivação dos colaboradores. O clima organizacional pode ser entendido como a percepção coletiva que os colaboradores têm sobre a empresa e o ambiente em que eles estão inseridos.

Quando se fala em clima organizacional, a gente fala diretamente de desempenho, porque se fala nas variáveis, que podem ser a estrutura física, o modelo de gestão, o relacionamento com as lideranças ou com os liderados e diversos outros aspectos do ambiente que vão influenciar o desempenho do colaborador. Então quando um colaborador está satisfeito dentro da empresa, o nível de contribuição individual que ele dá para essa empresa, que ele fornece, aumenta. (MULLINS, 2001)

Dessa forma, quando se fala de clima, a gente está falando de uma melhoria para ambas as partes, para a empresa que consegue alcançar desempenho melhor do colaborador e para o colaborador que tem mais qualidade de vida no trabalho e mais satisfação, então, entendemos a impotência de se mensurar o clima. (FULMER, et al 2003, apud GUSKUMA, 2009)

Segundo Sorio (2011) o processo dessa pesquisa de Clima, é coletar os dados da pesquisa.

A pesquisa de clima não acaba na pesquisa, precisamos transformar esses dados em plano de ação, que é a parte mais difícil, mas também é a mais importante e a mais estratégica desse processo. E quando se fala em tabular esses dados de Pesquisa de Clima, umas das primeiras preocupações que tem que ter, é de discernir o que realmente é válido dentro daquilo que foi coletado. Então não é simplesmente acatar todas aquelas necessidades que está dentro da pesquisa, mas é analisar todo o processo de estratégia para a empresa.

Quando existem pressões excessivas dos gestores dentro de uma organização, buscamos encontrar conhecimento dos diversos tipos de fatores, onde a motivação, a relação de boa convivência, a presteza e a reciprocidade fazem toda a diferença (ANJOS, 2008). Além do entendimento acima descrito

sobre clima organizacional na intenção de ampliar o conhecimento acerca do conceito de clima, especialmente para entender o que cada especialista no assunto considera. É de suma importância que o gestor tenha conhecimento do clima organizacional da empresa a qual está inserido, porque é através desse diagnóstico que o administrador poderá estabelecer condições motivadoras no ambiente de trabalho. Quanto mais elevado for o nível de satisfação dos colaboradores, maior será a eficácia da organização.

Uma ideia proposta por um colaborador precisa ter o impulso de seus superiores para ter sucesso, é importante apoiá-los e incentivá-los para criar um ambiente de trabalho positivo e inovador. Permitir que os funcionários tomem suas próprias decisões, delegar tarefas para as quais eles têm maior capacidade e confiar que o trabalho será feito de forma eficiente é fundamental para motivar e melhorar o clima organizacional. Aprofundar a importância do trabalho em equipe e cooperação entre colegas ajuda a manter um ambiente de trabalho saudável.

A construção de estratégias empresariais em que participam ativamente os colaboradores implica novos desafios e compromissos para aqueles que têm ideias para contribuir. Além disso, irá motivá-los saber que a sua opinião é importante para a empresa. Em resumo, o clima organizacional é um indicador da gestão interna da empresa, é uma clara análise de como as políticas, os procedimentos e as mudanças que a empresa implementa estão impactando nos colaboradores e como estes visualizam essas ações. O clima organizacional junto com a estrutura, com as características organizacionais e os indivíduos que a compõem, formam um sistema interdependente altamente dinâmico (PASSETO, 2012).

Portanto, clima organizacional é a qualidade ou a propriedade do ambiente de trabalho, que pode ser percebida na maturidade dos colaboradores da organização, além de influenciar em seus comportamentos.

### **2.1.1 Tipos de Clima Organizacional**

Algumas características determinam o tipo de clima existente dentro da organização. Para Luz (2014), o clima pode ser bom, prejudicado ou ruim. Ele é bom quando predominam atitudes positivas que deixam o ambiente de trabalho favorável, onde há alegria, confiança, entusiasmo, engajamento, participação, dedicação,

satisfação, motivação e comprometimento da maior parte dos colaboradores. O baixo *turnover*, o elevado tempo de permanência na empresa servem como indicadores desse tipo de clima.

O clima é prejudicado ou ruim, quando variáveis organizacionais afetam de maneira negativa o ambiente de trabalho, prejudicando o ânimo dos funcionários, gerando conflitos, tensões, rivalidades, discórdia, desunião e gerando automaticamente o desinteresse pelo cumprimento das tarefas. De acordo com Maximiano (*apud* Souza, 2014, p.124), “o clima organizacional pode ser classificado em favorável ou positivo e desfavorável ou negativo; ambas são formas passíveis de acarretar consequências para a empresa”. O clima é favorável quando existe dentro da empresa boa comunicação, integração entre os departamentos, alegria, confiança e entusiasmo por parte dos funcionários. Portanto, o estudo do tipo de clima organizacional tem como importância compreender se as medidas adotadas pela organização favorecem ou não no rendimento dos colaboradores, o que impacta diretamente na qualidade dos serviços.

### **2.1.2 Indicadores de Clima Organizacional**

Por meio dos indicadores é possível mensurar o clima organizacional, são sinais que impactam na qualidade dos produtos ou serviços da organização.

O quadro 01 apresentam alguns indicadores de clima organizacional.

#### **Quadro 1:** Indicadores de clima organizacional

Rotatividade de pessoal ( <i>Turnover</i> )	Quando elevado, pode indicar falta de comprometimento das pessoas com a empresa.
Absenteísmo (faltas)	Quando elevado, pode indicar falta de comprometimento com a empresa.
Programa de sugestões	Se mal sucedidos, podem indicar falta de interesse e comprometimento.
Avaliação de desempenho	Desempenho ruim pode indicar que o clima também está ruim.



Conflitos inter-pessoais e inter-departamentais	Forma mais visível do clima. Se houver muitos conflitos entre pessoas ou departamentos, suscita um ponto de atenção.
Desperdícios de material	Uma das formas de reação contra a empresa é o desperdício de material, seu consumo exagerado e quebras frequentes de equipamentos e instalações.

**Fonte:** Adaptado Ferreira (2015).

No quadro acima podemos observar vários pontos do que pode levar a empresa junto com os funcionários a crescer ou também a perder.

Sabemos que o Clima Organizacional tem como características buscar vários modos ao longo do tempo, mais claramente afetando a atitude das pessoas. Por outro lado, é relativamente mais fácil modificar o clima do que a cultura organizacional, por isso que é necessário sempre que puder, realizar essas pesquisas.

No quadro acima diz que quando há essa rotatividade percebemos que pode faltar compromisso dos funcionários com a empresa.

Podemos identificar que mesmo com sugestões, com avaliações, mesmo assim pode prejudicar a empresa.

## 2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL *VERSUS* CLIMA ORGANIZACIONAL

A cultura organizacional é o conjunto de valores, tradições, crenças, hábitos, normas, atitudes e condutas que dão identidade, personalidade, sentido e destino a uma organização para o êxito de sua atividade econômica e social. CHIAVENATO (2004, p. 165)

Construir e manter a cultura de trabalho eficaz, uma cultura organizacional saudável, serve para eliminar as barreiras à produtividade, por um lado, e a desconfiança e medo dos colaboradores por outro. Cada organização possui uma cultura própria, que a torna diferenciada das demais, é pela sua cultura que uma empresa fixa sua marca e também orienta ou controla o comportamento daqueles que a formam (MARRAS, 2011).

A cultura organizacional é o modo real de ser e fazer a empresa, ou seja, sua personalidade coletiva que é determinada a partir de como as pessoas, em conjunto pensam e agem. Em um sentido positivo, é estimular sistematicamente em todos os funcionários de uma organização, lealdade, confiança, vitalidade, participação, comunicação, valores e consistência no comportamento, tudo em benefício da empresa, seus funcionários e clientes.

Existem características que são fundamentais para que possamos definir cultura organizacional: estilo de liderança (ou seja, qual é a missão, os valores e a visão da sua organização), comunicação, responsabilidade social, regras, normas, histórias que compõem o grupo e a organização, motivação, expectativas que as pessoas colocam na organização e as suas próprias, tipo de organização (se ela é autocrática, democrática, burocrática), planejamento, relacionamento no ambiente de trabalho.

Essas são as características que buscam compor o perfil da cultura organizacional que, por sua vez, tem como ponto de partida permear os relacionamentos dentro da organização, levando em conta as crenças e valores estruturados e que se formam e/ou se modificam ao longo do tempo, assim como a mentalidade e a forma de agir no mercado de trabalho (ROBBINS, 2000).

O autor Jaques 2000 definiu cultura como "o hábito tradicional e costumeiro de pensar e fazer as coisas, que é compartilhado em maior ou menor grau pelos seus membros e que os novos membros devem aprender a assimilar". Cultura nesse sentido cobre uma ampla gama de comportamentos: os métodos de produção; as atitudes em direção à disciplina e punição, os costumes e hábitos do comportamento gerencial; os objetivos da empresa; as formas de condução dos negócios; os métodos de pagamento; os valores colocados nas diferentes modalidades de trabalho.

Existe diferença entre cultura e clima organizacional, uma vez que ambos exercem forte influência sobre o indivíduo. Para Luz (2014, p.21) "clima refere-se ao estado de ânimo dos funcionários de uma organização, num dado momento. Já a cultura decorre de práticas recorrentes, estabelecidas ao longo do tempo".

Vale destacar que a cultura exerce grande influência sobre o clima organizacional, além de outros fatores externos à organização, como condições de saúde, família e lazer, no entanto, a cultura organizacional representa o pano de fundo onde se desenrolam todos os eventos internos. Pode-se afirmar,

juntamente com Luz (2014), que a cultura é causa e o clima, consequência da cultura.

O quadro 2 apresenta características e diferenças relacionados a cultura organizacional e o clima organizacional.

**Quadro 2:** Diferença entre Cultura Organizacional e Clima Organizacional

<b>CULTURA ORGANIZACIONAL</b>	<b>CLIMA ORGANIZACIONAL</b>
Conjunto de valores, crenças e entendimentos que o integrante de uma organização tem em comum.	Percepção que os colaboradores têm da estrutura e processos que ocorrem no ambiente de trabalho.
Transmitida com o tempo e vai se adaptando de acordo com as influências externas e as pressões internas, fruto da dinâmica organizacional.	Reflete a forma que são feitas as coisas em um determinado ambiente de trabalho.
Caráter duradouro	Caráter temporal
Precede e fundamenta o clima.	Influencia diretamente no desenvolvimento das atividades da organização.
Medição qualitativa / Observação de campo.	Medição quantitativa / pesquisa.
Disciplina: Sociologia / Antropologia	Disciplina: Psicologia

**Fonte:** Adaptado de Quirinos – traduzido (2009).

Por um lado, o clima organizacional adequado é indispensável para que os colaboradores possam trabalhar bem, sentir-se bem consigo e com tudo que está ao seu redor, além de entender com naturalidade o desenvolvimento profissional de todos os colaboradores da empresa.

Por outro, a cultura organizacional é um mecanismo efetivo de reconhecimento dos colaboradores a serviço do sucesso da organização e de sua atividade econômica, impulsionada ao longo do tempo, guiado pela valorização da pessoa, de suas boas práticas, do seu esforço, cumprimento de metas e produção de resultados.

### 2.3 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

Com base na literatura pesquisada foram encontradas várias definições de

comportamento organizacional por diferentes autores, que foram elencadas abaixo, para uma melhor análise do tema. Segundo Stephen (2004), comportamento organizacional é um campo de estudo que investiga o impacto dos indivíduos, grupos e estruturas sobre o comportamento dentro das organizações, com o propósito de aplicar os conhecimentos adquiridos na melhoria da eficácia da organização. Para Davis 2002, comportamento organizacional é o estudo e aplicação de conhecimentos relativos a maneira em que as pessoas atuam dentro das organizações. É uma ferramenta humana utilizada para benefício das pessoas e se aplica de um modo geral na conduta de todos dentro da organização. Retrata a contínua interação e a influência recíproca entre as pessoas e a organização. É uma disciplina acadêmica que surgiu como um conjunto interdisciplinar de conhecimentos para estudar o comportamento humano nas organizações (CHIAVENATO, 2005).

Segundo James 2004 comportamento organizacional é um campo de estudo que se sustenta na teoria, métodos e princípios de diversas disciplinas para aprender acerca das percepções, valores, capacidade de aprendizagem dos indivíduos enquanto trabalham em equipe dentro de uma organização e para analisar o efeito do ambiente e seus recursos humanos, missão, objetivos e estratégias.

O comportamento de uma organização é extremamente importante e voltado para atender as metas que a empresa tem planejado para a sua subsistência. Um dos pilares fundamentais de toda empresa são os recursos humanos, o comportamento de cada indivíduo é de vital importância, embora a soma destes comportamentos individuais é o que faz uma empresa atingir seus objetivos, ser produtiva, alcançar o sucesso ou falhar (MOREIRA, 2008).

Em relação aos conceitos expostos observa-se semelhanças entre as definições, quando afirmam que o comportamento organizacional é a interação, relação entre as pessoas, grupos e a organização. Todos os autores indicam que é um campo de estudo, aplicação de conhecimento, disciplina, entre outros, utilizado para aumentar a efetividade da organização e melhorá-la. Com base nessas definições, entende-se que comportamento organizacional é o estudo do que as pessoas fazem em uma organização, que distingue as organizações entre si e que o objeto deste estudo é aplicar esse conhecimento para melhorar a

organização. Cada pessoa é um fenômeno multidimensional sujeita à influência de diferentes variáveis, tanto externas como internas, e destes depende o comportamento humano.

### **3 METODOLOGIA**

A metodologia utilizada nesta pesquisa, quanto aos fins, caracteriza-se como um estudo descritivo e quanto aos meios, pesquisa de campo, estudo de caso e pesquisa bibliográfica. De acordo com Levenson (2014), as pesquisas são universalmente aceitas como métodos eficientes para o levantamento de dados organizacionais. As pesquisas têm um papel central, sempre que um grande número de pessoas está incluído em qualquer iniciativa delicada, podem ser uma ferramenta efetiva para compreender os vetores por trás da motivação e do engajamento dos colaboradores. Elas podem mensurar processos organizacionais vitais pelo ponto de vista dos colaboradores que os conhecem mais de perto – aqueles que implementam os processos no dia a dia. Para Kahlmeyer-Mertenset al (2007, p.53), “pesquisa de campo apresenta-se como investigação empírica realizada no local onde ocorreu o fenômeno ou que dispõe de elementos para investigá-los”.

Esta pesquisa de clima organizacional foi realizada numa concessionária de veículos localizada na cidade de João Pessoa-PB. Das 14 filiais que a empresa possui no estado da Paraíba, foi escolhida a sua sede localizada no bairro de Jaguaribe para essa pesquisa, de um universo de 146 funcionários que a empresa possui nesta sede conseguiu-se uma amostra de 140 funcionários que trabalham nos setores de gestão financeira, gestão de oficina e gestão comercial.

A coleta de dados foi realizada através de um questionário, com 19 questões fechadas relacionadas ao clima organizacional adaptado do modelo de Rizzatti (2002) e 04 questões relacionadas o perfil sociodemográfico: gênero, idade, setor e escolaridade. As variáveis dependentes analisadas foram: aspectos motivacionais, relacionamento interpessoal, comunicação, estilo de liderança e gestão de pessoas. Para as respostas foram utilizadas uma escala de Liket de 05 pontos sendo: sempre, quase sempre, nunca, raramente e não tenho opinião. A coleta de dados ocorreu entre os dias 14 à 18 de março de 2022. Os resultados

foram tratados e apresentados através da estatística descritiva.

A empresa investigada está presente no Brasil há 48 anos, atua na produção de motocicletas, automóveis e quadriciclos. A sua sede está localizada em São Paulo, ela também possui operações na Argentina, Chile e Peru.

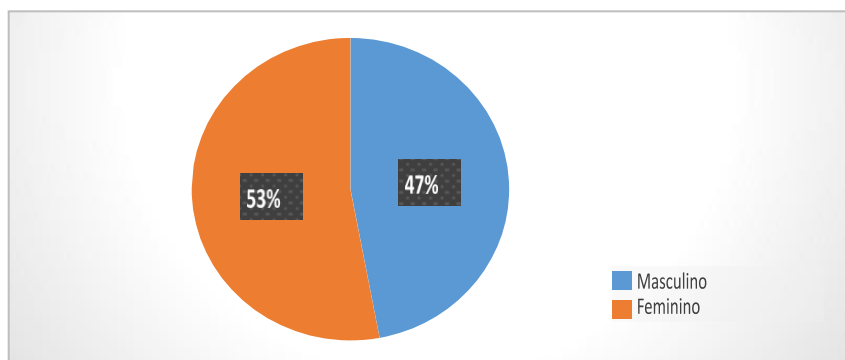
## **4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS**

A seguir será apresentado o perfil sócio demográfico dos entrevistados e posteriormente, apresentado e analisado o resultado do estudo de clima organizacional conforme as variáveis pesquisadas: aspectos motivacionais, relacionamento interpessoal, comunicação, estilo de liderança e gestão de pessoas.

### **4.1 PERFIL DOS ENTREVISTADOS**

Como pode ser observado no Gráfico 01, o gênero feminino (53%) prevalece entre os entrevistados com uma diferença de 6% em relação ao gênero masculino.

**Gráfico 01:** Gênero dos entrevistados

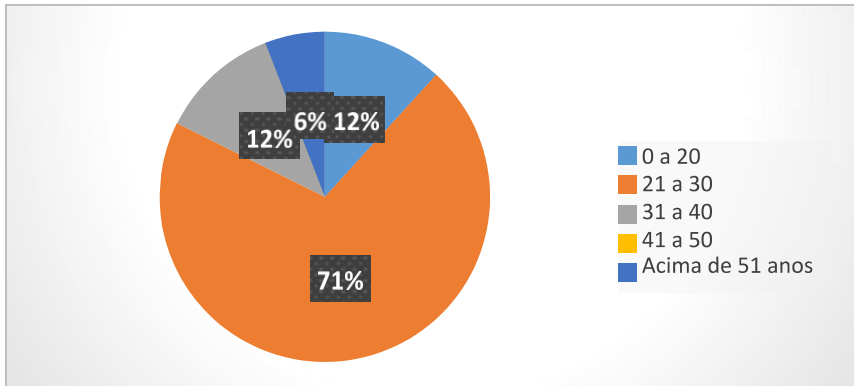


**Fonte:** Dados da pesquisa (2022).

O Gráfico 02 demonstra a faixa etária dos entrevistados. Com porcentagem de 71% na faixa etária entre 21 e 30 anos, observa-se que a empresa possui um perfil de colaboradores jovens. 12% menores de 20 anos, onde incluem-se os

menores aprendizes e os estagiários, e 12% também entre 31 e 40 anos. Não há nenhum entre os entrevistados na faixa de 41 a 50 anos e apenas 6% acima de 51 anos.

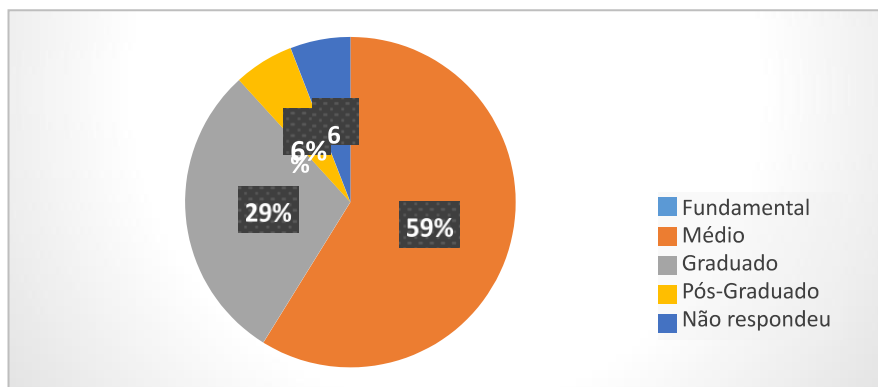
**Gráfico 02:** Idade dos entrevistados



**Fonte:** Dados da pesquisa (2022).

Segundo o Gráfico 03, a maior porcentagem de colaboradores entrevistados (59%) possui apenas o ensino médio, esse resultado se dá em virtude de a empresa ter cargos onde não há exigência de graduação ou pós-graduação, como por exemplo, recepcionista, motorista, menor aprendiz e auxiliares administrativos. Em seguida temos 29% que são graduados.

**Gráfico 03:** Escolaridade dos entrevistados



**Fonte:** Dados da pesquisa (2022).

De acordo com o perfil predominante, observa-se que o perfil dos entrevistados foi em sua maioria 53% do sexo feminino, 71% de colaboradores

estão na faixa etária de 21 a 30 anos, e 59% possui o ensino médio.

#### 4.2 PERCEPÇÕES DOS COLABORADORES A PARTIR DO ESTUDO DE VARIÁVEIS DE CLIMA ORGANIZACIONAL

A seguir será apresentado os resultados da pesquisa de clima organizacional de acordo com as variáveis investigadas: aspectos motivacionais; relacionamento interpessoal; comunicação; estilo de liderança e gestão de pessoas. A pesquisa utilizou a escala de Likert, que é um tipo de escala de resposta psicométrica usada habitualmente em questionários e pesquisas de opinião. Ao responderem a um questionário baseado nesta escala, os colaboradores entrevistados especificam seu nível de concordância ou não concordância à uma pergunta. Para resposta foi utilizada uma escala de Likert com as seguintes opções: Sempre; quase sempre; raramente; nunca; não tem opinião.

**Tabela 01:** Resultados da Pesquisa de Clima Organizacional de acordo com as

PERGUNTAS	PERCENTUAL DE RESPOSTAS
-----------	-------------------------

variáveis pesquisadas.

	Sempre	Quase Sempre	Raramente	Nunca	Não tem opinião
<b>ASPECTOS MOTIVACIONAIS</b>					
1. Considera a concessionária de veículos um bom lugar para trabalhar?	76%	24%	0%	0%	0%
2. Você acha que o serviço realizado por você é importante?	71%	29%	0%	0%	0%
3. Você está satisfeito com o trabalho que realiza?	41%	59%	0%	0%	0%
<b>MÉDIA GERAL</b>	<b>63%</b>	<b>37%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>
<b>RELACIONAMENTO INTERPESSOAL</b>					
4. Os funcionários são tratados com respeito entre os membros da equipe independente de seus cargos?	94%	6%	0%	0%	0%
5. O clima de trabalho entre a equipe é bom?	71%	29%	0%	0%	0%
6. Os colegas de trabalho são bem integrados e ajudam-se mutuamente?	53%	47%	0%	0%	0%



**DIÁLOGOS CIENTÍFICOS EM GESTÃO:  
PRODUÇÕES ACADÊMICAS 2022.1**

7. Existe em sua opinião, um bom relacionamento entre os membros do grupode trabalho, tanto pessoal como profissional?	71%	29%	0%	0%	0%
<b>MÉDIA GERAL</b>	<b>72%</b>	<b>28%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>
<b>CO MUNICAÇÃO</b>					
8. A organização é aberta a receber e reconhecer as opiniões e contribuições dos funcionários?	41%	41%	12%	0%	6%
9. Existe boa comunicação entre todos os membros da equipe?	71%	29%	0%	0%	0%
10. Existe liberdade para opinar sobre o seu trabalho?	65%	24%	11%	0%	0%
11. O s membros participam juntamente com seu superior e com a equipe das decisões que afetam o trabalho?	33%	42%	0%	12%	13%
<b>MÉDIA GERAL</b>	<b>52,50%</b>	<b>34%</b>	<b>5,75%</b>	<b>3%</b>	<b>4,75%</b>
<b>ESTILO DE LIDERANÇA</b>					
12. O chefe imediato incentiva o trabalho em equipe?	71%	29%	0%	0%	0%
13. Você considera bom o relacionamento com o seu chefe?	94%	6%	0%	0%	0%
14. Você considera o seu chefe um bom líder(a)?	65%	29%	6%	0%	0%
15. O seu chefe imediato tem facilidade de se relacionar com seus subordinados?	82%	18%	0%	0%	0%
<b>MÉDIA GERAL</b>	<b>78%</b>	<b>20,50%</b>	<b>1,50%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>
<b>GESTÃO DE PESSO AS</b>					
16. Você considera sua remuneração adequada ao trabalho que realiza?	29%	29%	7%	35%	0%
17. A organização disponibiliza materialadequado à realização do seu trabalho?	71%	29%	0%	0%	0%
18. Existe política de treinamento e aperfeiçoamento dos funcionários?	0%	18%	41%	41%	0%
19. Se existe políticas, você considera satisfatórios?	19%	31%	13%	25%	12%
<b>MÉDIA GERAL</b>	<b>29,75%</b>	<b>26,75%</b>	<b>15,25%</b>	<b>25,25 %</b>	<b>3%</b>

**Fonte:** Dados da pesquisa (2022)

A tabela 01 traz os resultados da pesquisa de clima organizacional de acordo com as cinco variáveis investigadas. Em relação a variável “aspectos motivacionais” os dados da pesquisa apontam que os entrevistados sempre ou

quase sempre respectivamente “considera a concessionária de veículos um bom lugar para se trabalhar” (76% e 24%), “acha que o serviço realizado por eles é importante” (71% e 29%) e “estão satisfeitos com o trabalho que realizam” (41% e 59%). As opções raramente, nunca e não tenho opinião não foram assinalados. As escalas de respostas sempre e quase sempre obtiveram média geral de 63% e 37%.

Quando a variável “relacionamento interpessoal” os dados da pesquisa apontam que os entrevistados sempre ou quase sempre respectivamente “são tratados com respeito entre os membros da equipe independente de seus cargos” (94% e 6%), “o clima de trabalho entre a equipe é bom” (71% e 29%), “os colegas de trabalho são bem integrados e ajudam-se mutuamente” e (53% e 47%) e “existe um bom relacionamento entre os membros do grupo de trabalho, tanto pessoal como profissional” (71% e 29%). As opções raramente, nunca e não tenho opinião não foram assinalados. As escalas de respostas sempre e quase sempre obtiveram média geral 72% e 28%.

O relacionamento interpessoal é definido por Coltreet al (2014), como a competência através da qual o ser humano se relaciona bem com as outras pessoas, ou seja, é a aptidão de compreender as intenções, as motivações, os desejos alheios e a capacidade para trabalhar com eficiência em grupo, devendo ser incentivado pela empresa.

Em relação a variável “comunicação” os dados da pesquisa apontam que sempre, quase sempre ou raramente respectivamente “a organização é aberta a receber e reconhecer as opiniões e contribuições dos funcionários” (41%, 41% e 12%), “existe liberdade para opinar sobre o trabalho” (65%, 24% e 11%). E sempre ou quase sempre “existe boa comunicação entre todos os membros da equipe” (71% e 20%) e sempre, quase sempre ou nunca “os membros participam juntamente com seu superior e com a equipe das decisões que afetam o trabalho” (33%, 41% e 12%). Parte dos entrevistados não emitiram opinião nas questões 08 (6%) e 11 (11%). As escalas de respostas sempre, raramente e nunca obtiveram média geral de 52,5%, 34%, 5,75% e 3% respectivamente.

A comunicação interna é uma ferramenta estratégica para a compatibilização dos interesses dos colaboradores e da empresa, através do estímulo do diálogo, à troca de informações e experiências e a participação de

todos os níveis hierárquicos da empresa. É, na verdade, um fator contribuinte ao clima organizacional.

Segundo Gil (2001) a formação profissional, o status, o nível de linguagem e os conhecimentos do receptor influenciam o entendimento da mensagem que será dirigida. Outro ponto fundamental é o saber ouvir - uma das mais importantes habilidades comunicativas e que é, frequentemente, a mais ignorada. Além de incentivar a boa comunicação entre as pessoas, ela possibilita compreender adequadamente as intenções do outro.

Com base nos resultados, destaca-se nesta variável, a necessidade de obter um maior envolvimento dos membros da equipe na tomada de decisões, para que os colaboradores construam coletivamente a decisão e se sintam parte do processo de decisão.

Normalmente esses fatores facilitam a execução da atividade decidida, mitigam as resistências dos colaboradores e impactam positivamente no clima organizacional como um todo.

Sugere-se a realização de reuniões para chegar a uma decisão final coletiva, cabendo à liderança guiar os colaboradores para a decisão estratégica esperada.

Sobre a variável “estilo de liderança” os dados da pesquisa apontam que os entrevistados sempre ou quase sempre respectivamente afirmam que “o chefe imediato incentiva o trabalho em equipe” (71% e 29%), “considera bom o relacionamento com o seu chefe” (94% e 6%) e “o chefe imediato tem facilidade de se relacionar com seus subordinados” (82% e 18%). E sempre, quase sempre ou raramente “considera o seu chefe um bom líder” (65%, 29% e 6%). As escalas de respostas sempre, quase sempre e raramente obtiveram média geral de 78%, 20,5% e 1,5% respectivamente.

Para Adair (2010, p.44), “o segredo para alcançar o sucesso empresarial é alcançar a excelência na liderança em todos os três níveis. Os líderes estratégicos, operacionais e de equipe precisam trabalhar em harmonia com a equipe de liderança da organização”. Para este autor, 50% da motivação vem de dentro da pessoa e 50% provém de seu ambiente, em especial da liderança encontrada neste ambiente.

São várias as características importantes para uma boa liderança impactar

positivamente no clima organizacional, como por exemplo, diálogo face-a-face, o exercício de dar e receber feedback, discussão de fatores que prejudicam a carreira das pessoas, relacionamento interpessoal e melhoria do desempenho profissional.

A respeito da variável “gestão de pessoas” os dados da pesquisa apontam que os entrevistados sempre, quase sempre, raramente e nunca respectivamente “considera sua remuneração adequada ao trabalho que realiza” (29%, 29%, 7% e 35%), “e se considera satisfatório as políticas de treinamento” (19%, 31%, 13% e 25%). Sempre ou quase sempre “a organização disponibiliza material adequado à realização do seu trabalho” (71% e 29%). E quase sempre, raramente ou nunca “existe uma política de treinamento e aperfeiçoamento dos funcionários” (18%, 41% e 41%). Partes dos entrevistados não emitiram opinião na questão 19 (12%). As escalas de respostas sempre, quase sempre, raramente e nunca obtiveram média geral de 29,7%, 26,7%, 15,2% e 25,2% respectivamente.

O ponto mais fraco detectado nesta variável, foi a inexistência de uma política de treinamento e aperfeiçoamento na empresa, essa afirmação se dá pela porcentagem de respostas obtidas nessa pergunta, onde 18% responderam raramente, 41% responderam nunca e ninguém quis opinar sobre o assunto. Essa baixa avaliação em razão da inexistência de uma política de treinamento e aperfeiçoamento revela uma informação importante e estratégica para melhoria do clima organizacional, bem como pode ser um fator a estimular o desempenho da equipe e a satisfação no trabalho.

Assim, em relação à carência de treinamentos e uma política de capacitação na empresa, quesito com menor pontuação avaliado, cabe uma maior reflexão. De acordo com Tachizawa et al (2006), o treinamento deve ser visto pela empresa como um instrumento para a melhoria dos indicadores de gestão, uma vez que, para as equipes apresentarem alto desempenho, os colaboradores têm de apresentar habilidades polivalentes. Dessa forma, a política de treinamento, conduzida pelo departamento de gestão de pessoas, visa a três resultados: mudança interior das pessoas, reforço de valores e conceitos corporativos e assimilação e internalização permanente da cultura.

Torna-se importante a implantação de políticas de treinamento e aperfeiçoamento de recursos humanos, uma vez que esta aperfeiçoa as

habilidades e possibilita aos colaboradores adquirirem novos conhecimentos para sua carreira, de modo a obter uma melhor formação do profissional, criar capital intelectual e alcançar os objetivos estratégicos da organização, motivando e valorizando os colaboradores e conseqüentemente, agregando valor à empresa, e aumentando a vantagem competitiva.

#### 4.3 NÍVEL DE SATISFAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS DA EMPRESA EM RELAÇÃO AO CLIMA ORGANIZACIONAL.

A Tabela 02 apresenta o nível de satisfação dos funcionários da empresa de acordo com as perguntas e dimensões investigadas. Para a tabulação foi considerado as respostas “sempre” e “quase sempre” como satisfeitos e “nunca” e “raramente” como insatisfeitos.

**Tabela 02:** Nível de satisfação dos funcionários da empresa.

PERGUNTAS	PERCENTUAL DE RESPOSTAS		
	SATISFEITO	INSATISFEITO	NÃO TENHO O PINIÃO
<b>ASPECTOS MOTIVACIONAIS</b>			
1. Considera a concessionária de veículos um bom lugar para trabalhar?	100%	0%	0%
2. Você acha que o serviço realizado por você é importante?	100%	0%	0%
3. Você está satisfeito com o trabalho que realiza?	100%	0%	0%
<b>MÉDIA</b>	<b>100%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>
<b>RELACIONAMENTO INTERPESSOAL</b>			
4. Os funcionários são tratados com respeito entre os membros da equipe independente de seus cargos?	100%	0%	0%
5. O clima de trabalho entre a equipe é bom?	100%	0%	0%
6. Os colegas de trabalho são bem integrados e ajudam-se mutuamente?	100%	0%	0%

**DIÁLOGOS CIENTÍFICOS EM GESTÃO:  
PRODUÇÕES ACADÊMICAS 2022.1**

7. Existe em sua opinião, um bom relacionamento entre os membros do grupo de trabalho, tanto pessoal como profissional?	100%	0%	0%
<b>MÉDIA</b>	<b>100%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>

**CO MUNICAÇÃO**

8. A organização é aberta a receber e reconhecer as opiniões e contribuições dos funcionários?	86,50%	8,75%	4,75%
9. Existe boa comunicação entre todos os membros da equipe?	86,50%	8,75%	4,75%
10. Existe liberdade para opinar sobre o seu trabalho?	86,50%	8,75%	4,75%
11. Os membros participam juntamente com seu superior e com a equipe das decisões que afetam o trabalho?	86,50%	8,75%	4,75%
<b>MÉDIA</b>	<b>86,50%</b>	<b>8,75%</b>	<b>4,75%</b>

**ESTILO DE**

**LIDERANÇA**

12. O chefe imediato incentiva o trabalho em equipe?	98,50%	1,50%	0%
13. Você considera bom o relacionamento com o seu chefe?	98,50%	1,50%	0%
14. Você considera o seu chefe um bom líder (a)?	98,50%	1,50%	0%
15. O seu chefe imediato tem facilidade de se relacionar com seus subordinados?	98,50%	1,50%	0%
<b>MÉDIA</b>	<b>98,50%</b>	<b>1,50%</b>	<b>0%</b>

**GESTÃO DE PESSOAS**

16. Você considera sua remuneração adequada ao trabalho que realiza?	56,50%	40,50%	3%
17. A organização disponibiliza material adequado à realização	56,50%	40,50%	3%

do seu trabalho?			
18. Existe política de treinamento e aperfeiçoamento dos funcionários?	56,50%	40,50%	3%
19. Se existe políticas, você considera satisfatórios?	56,50%	40,50%	3%
<b>MÉDIA</b>	<b>56,50%</b>	<b>40,50%</b>	<b>3%</b>

**Fonte:** Dados da pesquisa (2022)

Como pode ser observado na Tabela 02, na variável Aspectos Motivacionais, de acordo com as médias obtidas, observa-se que estão satisfeitos (100%), mesmo com alguns ajustes que precisam ser realizados, sentem que o lugar é bom para se trabalhar e “estão satisfeitos com o trabalho que realizam”.

Na variável Relacionamento Interpessoal, as médias encontradas mostram que para os colaboradores entrevistados estão satisfeitos (100%), sendo bem cuidado e tratado com respeito e buscam se ajudar mutuamente.

O relacionamento interpessoal, as médias encontradas também mostram um resultado favorável a empresa e ao clima em si, onde (100%) acreditam que há debates entre funcionários e seus chefes.

A respeito da variável Comunicação, as médias mostram que estão satisfeitos (86,50%), insatisfeitos (8,75) e não quiseram opinar (4,75%), segundo o que se observa na tabela, podemos perceber que (4,75%) preferiram não opinar, pois sendo isento, corre menos risco de perder o emprego.

Com base nos resultados, destaca-se nesta variável, a necessidade de obter um maior envolvimento dos membros da equipe na tomada de decisões, para que os colaboradores construam coletivamente a decisão e se sintam parte do processo de decisão. Normalmente esses fatores facilitam a execução da atividade decidida, mitigam as resistências dos colaboradores e impactam positivamente no clima organizacional como um todo. Sugere-se a realização de reuniões para chegar a uma decisão final coletiva, cabendo à liderança guiar os colaboradores para a decisão estratégica esperada.

Na variável Liderança de acordo com os resultados encontrados, observa-se que estão satisfeitos (98,50%) e insatisfeitos (1,50%), observamos que nesta

tabela, a maioria estão satisfeitos como são tratados e cuidado pelos seus líderes.

São várias as características importantes para uma boa liderança impactar positivamente no clima organizacional, como por exemplo, diálogo face-a-face, o exercício de dar e receber feedback, discussão de fatores que prejudicam a carreira das pessoas, relacionamento interpessoal e melhoria do desempenho profissional.

Na variável Gestão de Pessoas, o resultado da pesquisa mostrou que estão satisfeitos (56,50%) e insatisfeitos (40,50%), e não quiseram opinar apenas (3%), vem um questão importante na relação dos insatisfeitos que é praticamente a maioria, muitos deles reclamam sobre as condições salariais, mesmo tendo os bons olhos para a empresa, eles acreditam que poderiam melhorar seus salários.

A Tabela 03 apresenta o nível de satisfação dos funcionários de acordo com as cinco dimensões investigadas, motivação, relacionamento interpessoal, comunicação, liderança e gestão de pessoas.

**Tabela 03 – Nível de satisfação dos funcionários de acordo com as dimensões do clima organizacional investigados.**

<b>DIMENSÕES</b>	<b>SATISFEITO</b>	<b>INSATISFEITO</b>	<b>NÃO TENHO OPINIÃO</b>
<b>1. Aspectos motivacionais</b>	100%	0%	0%
<b>2. Relacionamento interpessoal</b>	100%	0%	0%
<b>3. Comunicação</b>	98,50%	40,50%	4,75%
<b>4. Estilo de liderança</b>	86,50%	8,75%	0%
<b>5. Gestão de pessoas</b>	56,50%	1,50%	3%
<b>MÉDIA:</b>	<b>88,30%</b>	<b>10,15%</b>	<b>1,55%</b>

**Fonte:** Dados da Pesquisa (2022).

Assim, pode-se observar que das cinco variáveis, todas revelam-se satisfatórias para a maioria dos colaboradores entrevistados. As variáveis “aspectos motivacionais” e “relacionamento interpessoal” obtiveram melhor pontuação (100%), mostrando que os colaboradores estão totalmente satisfeitos com o trabalho que realizam dentro da empresa, consideram a Concessionária de



Veículos um bom lugar para trabalhar e com este resultado é possível concluir que no ambiente de trabalho há um bom o clima organizacional, existe respeito entre os membros da equipe, eles ajudam-se mutuamente e existe um bom relacionamento entre todos.

A seguir, vem “comunicação” (98,50%), onde os entrevistados foram questionados a respeito da comunicação existente entre a equipe e se existe liberdade para opinarem sobre seu trabalho. E “estilo de liderança” (86,50%), variável onde os colaboradores avaliaram o seu chefe imediato, se este é um bom líder, se incentiva o trabalho em equipe e se há um bom relacionamento entre o chefe e a equipe.

A variável “gestão de pessoas” teve média de satisfação de (56,50%) dos entrevistados, destaca-se que esta variável teve a maior porcentagem de insatisfação (40,50%), os participantes da pesquisa foram questionados a respeito da remuneração recebida, do material disponibilizado pela empresa e se são aplicadas políticas de treinamento e aperfeiçoamento dos funcionários. E 3% dos entrevistados preferiram não opinar sobre estes questionamentos, podemos observar que a empresa ela é bem avaliada para seus funcionários, tem que ser melhorado alguns pontos, mas se observa que seus funcionários estão satisfeitos dentro desta empresa.

Os dados da pesquisa apontam que existe um clima organizacional favorável ao desempenho das atividades na empresa ao indicar que os funcionários estão satisfeitos com 88,3 % (média geral) das dimensões investigadas.

## **6 CONCLUSÃO**

Esta pesquisa realizou uma investigação do clima organizacional de uma concessionária de veículos localizada em João Pessoa-PB, efetuada com 146 colaboradores distribuídos entre os setores de Gestão Financeira, Oficina e Comercial. Observou-se o clima organizacional da empresa que reflete a sua cultura, destacando a importância do tema para a empresa, enfatizando que o clima organizacional é um indutor para obter melhores desempenhos na empresa.

Os fatores mais bem avaliados levam a concluir que um bom

relacionamento entre as pessoas, o incentivo do trabalho em equipe por parte do líder e a satisfação com o trabalho realizado, são fatores significativos para um clima favorável. De acordo com a pesquisa, os colaboradores entrevistados consideram esta concessionária de veículos um bom lugar para se trabalhar e estão satisfeitos com trabalho que realizam.

Porém, destaca-se a necessidade de haver um maior envolvimento dos membros da equipe na tomada de decisões, pois normalmente esses fatores facilitam a execução das atividades, mitigam as resistências dos colaboradores e impactam positivamente no Clima Organizacional como um todo. Um outro ponto criticado pelos colaboradores é a falta de políticas de treinamento e aperfeiçoamento. Torna-se importante a implantação destas políticas porque esta aperfeiçoa as habilidades e possibilita aos colaboradores adquirirem novos conhecimentos para sua carreira, e assim, sintam-se cada vez mais motivados e satisfeitos.

Conclui-se que a realização de uma pesquisa de clima organizacional é importante para identificar os pontos fortes e fracos do ambiente interno de trabalho, bem como mapear as lacunas de gestão de pessoas e empresarial que precisam ser preenchidas e melhoradas, visando aumentar o desempenho do capital humano e a satisfação dos colaboradores internos.

## **REFERÊNCIAS**

ANDRADE, R.O.B.; AMBONI, N. **Teoria Geral da Administração**: Das origens às perspectivas contemporâneas. São Paulo: Makron Books, 2007.

ADAIR, J. **Liderança e motivação**: a regra do meio a meio e os oito princípios fundamentais para motivar os outros / John Adair; tradução de Henrique Amat Rêgo Monteiro - São Paulo: Clio Editora, 2010.

BERGAMINI, C. W. CODA, Roberto. **Psicodinâmica da Vida Organizacional**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

COELHO, G. A.; **Cultura Organizacional como vantagem competitiva**: uma análise dos artigos publicados na Revista Hsm Management de 2000 a 2005. 62. p. Monografia (Especialização em Gestão e Estratégia Empresarial) - Centro Universitário Filadélfia (UNIFIL) Londrina (PR), 2006.

COLTRE, M.; **Gestão de pessoas**: produções científicas – volume 2 / NAVA, E. J. R.; (Orgs).- Toledo: Fasul Editora, 2014.

CURVELLO, J.J. A; **Comunicação interna e cultura organizacional**, 2. ed. rev. e atual. - Brasília: Casa das Musas, 2012.

CHIAVENATO, I.. **Teoria Geral da Administração**: Abordagens prescritivas e normativas, 2005.

DAVIS, K. **Comportamiento humano en el trabajo**. 11ª Ed. McGraw Hill. Interamericana editores, s.a. Méjico, 2002.

FULMER, et al 2003, apud Guskuma, 2009.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. Edição 1. São Paulo:Atlas, 2001. P. 78.

<http://www.fenabreve.org.br/portalv2>

JAMES, G.; **Organizaciones, Comportamiento, Estructura y Procesos**. 12ª Ed. McGraw Hill. Interamericana editores, s.a. Méjico, 2004.

KAHLMAYER-MERTENS, R. **Como elaborar projetos de pesquisa**: linguagem e método. - Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.

LEVENSON, A; **Efetividade em pesquisa organizacional**: Como melhorar o projeto, a utilização e o impacto dos levantamentos de dados com colaboradores– Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2014.

LUZ, R. **Gestão de clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2014.

MAXIMIANO, A. C. A., **Teoria Geral da Administração**: Da escola Científica a Competitividade: Na economia globalizada, 2000, p 97.

MARRAS, J. P.; **Administração de recursos humanos do operacional ao estratégico**.Ed. Saraiva, 2011.

MOREIRA, E.; **Clima Organizacional**. Curitiba: IESDE BRASIL S.A, 2008.

MULLINS, J.B, **Crystallization**, 2001, p 347.

PASSETO, N. V.; **Comportamento Organizacional**: integrando conceitos da administração e da psicologia [livro eletrônico] / Neusa Vítola Passeto, Fernando Eduardo Mesadri. - Curitiba: Ibpex, 2012.

QUIRINOS, P.; **Metodología para el estudio del clima organizacional**: Documentotécnico/ Ministerio de Salud. Comité Técnico de Clima Organizacional. Peru, 2009.

ROBBINS, S. P.; **Administração**: mudanças e perspectivas.São Paulo: Saraiva, 2000.

RIZZATTI, G. Categorias de análise de clima organizacional em universidades federais brasileiras.2002. 307f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

SOUZA, C. P. S.; **Cultura e clima organizacional**: compreendendo a essência das organizações. Curitiba: InterSaberes, 2014.

TACHIZAW, Takeshy et al. **Gestão com pessoas**: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios / Takeshy Tachizawa, Victor Cláudio Paradela Ferreira e Antônio Alfredo Mello.- ed. - Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

## **OS PERFIS DE INVESTIDORES NO BRASIL E SEUS REFLEXOS NA ECONOMIA DE MERCADO**

Matheus de Brito Manzi (UNIESP)  
[matheusmanzi@hotmail.com](mailto:matheusmanzi@hotmail.com)

Prof. Esp. Paulo Francisco Monteiro Galvão Júnior (UNIESP)  
[paulogalvaojunior@gmail.com](mailto:paulogalvaojunior@gmail.com)

### **RESUMO**

Vivemos uma economia pautada em diversas fases de desenvolvimento, uma delas é englobada no mercado financeiro e depende de critérios de atuação, investimento e de retorno que dialogam diretamente com os “perfis” das pessoas envolvidas nesse processo. A pesquisa apresentada buscou entender quais os tipos de investimento financeiro presentes e de que forma os perfis atuantes podem esclarecer. Isso nos mostra que o investimento no Brasil às vezes sequer é levado em consideração, num perfil mais imediatista e de pouca ou quase nula reserva para possíveis situações que possam ser precisas. Os investidores precisam potencializar alguns aspectos: retorno, proteção e prazo. É assim que se observa a sua rentabilidade, isto é, quanto mais arriscado, maior retorno e menor proteção. O perfil de investidor leva em conta a personalidade, o trajeto e as preferências no investimento, também se encontra relacionado, diretamente a quantidade de riscos que pretende enfrentar. Conclui-se que podemos apresentar um estudo, como um guia para tomada de decisões, já que o mercado brasileiro oferece diversas opções de investimento, o que abarca quaisquer tipos destes.

**Palavras-chaves:** Perfis investidores; Economia de mercado; Rentabilidade.

### **ABSTRACT**

We live in an economy based on several stages of development, one of which is included in the financial market and depends on criteria for performance, investment and return that dialogue directly with the “profiles” of the people involved in this process. The research presented sought to understand what types of financial investment are present and how the active profiles can clarify. This shows us that investment in Brazil is sometimes not even taken into account, in a more immediate profile and with little or almost no reserve for possible situations that may be needed. Investors need to enhance some aspects: return, protection and term. This is how its profitability is observed, that is, the more risky, the greater the return and the less protection. The investor profile takes into account the personality, path and preferences in the investment, it is also directly related to the amount of risks that he intends to face. It is concluded that we can present a study, as a guide for decision making, since the Brazilian market offers several investment options, which encompasses any types of these.

**Keywords:** Investor profiles; Market economy; Profitability.

## **1 INTRODUÇÃO**

O Brasil, dentro do universo que diz respeito ao Mercado, é multifacetado.

Num contexto de diversos investimentos de economia, de formas de investir, de perfis investidores, de análises de risco, preferências. Nesse sentido, a Associação Brasileira das Entidades dos Mercados Financeiro e de Capitais (AMBIMA), lança um estudo que nos apresenta 4 perfis de investidores no Brasil, mesmo que 3 destes sejam mais devidamente reconhecidos.

O perfil de investidor leva em conta a personalidade, o trajeto e as preferências no investimento, como também se encontra relacionado, diretamente a quantidade de riscos que pretende enfrentar. E isso pode se apresentar como um guia para tomada de decisões, já que o mercado brasileiro oferece diversas opções de investimento, o que abarca quaisquer tipos destes.

Ainda de acordo com a AMBIMA (2019), o termo investimento está cada dia fazendo maior parte da vida dos cidadãos, ocupando locais como as redes sociais, roda de discussão, universidades, etc. Assim, a AMBIMA lançou uma pesquisa intitulada “Raio X do Investidor Brasileiro”, que aponta que:

Levantamento foi feito, com apoio do **Datafolha**, em novembro de 2019 com 3.433 pessoas em 149 municípios, que representam mais de **96** milhões de brasileiros. Todas a partir de 16 anos, pertencentes às classes A, B ou C e economicamente ativas (renda ou aposentadoria). Portanto, a pesquisa não reflete os impactos da pandemia de Covid-19 na população. Como já sabemos, a crise deixará o mundo e os brasileiros mais pobres, o que torna os temas poupança e investimento ainda mais relevantes e legítima as descobertas do estudo.

Um dado chocante sobre 2019 que nos ajuda a começar a entender a importância de se entender, perceber e analisar o perfil do investidor no Brasil é dada pela própria AMBIMA, quando afirma que:

Em 2019, **62% da população brasileira não economizou um centavo**, uma situação que deixa essas pessoas especialmente vulneráveis em tempos de crise como a atual, em que a falta de reserva financeira é, muitas vezes, combinada com a redução de renda ou de faturamento (no caso de empreendedores), ou até com a perda total de receita.

Isso nos mostra que o investimento no Brasil às vezes sequer é levando em consideração, num perfil mais imediatista e de pouca ou quase nula reserva para possíveis situações que possam ser precisas. Um exemplo do perfil acima citado e

que poupa está presente na noção de análise para contribuição econômica, já que “**Trenta e oito por cento** dos brasileiros conseguiram economizar algum valor em 2019” (AMBIMA, 2021, p. 8), em relação ao mesmo período de 2017, houve um aumento de 6% na quantidade de pessoas que pouparam e o perfil é predominantemente jovem, masculino e classe C. Os que não conseguiram: 49% homem, 51% mulher, com idades entre 35 e 45 anos (AMBIMA, 2021, p. 9).

É importante saber o seu perfil de investidor no Brasil, um país de economia de mercado, pois há pessoas que não se importam de investir todo o seu capital em ações, correndo riscos de perder uma grande fatia do investimento em um curto período. E também existem outras pessoas que não largam a famosa poupança (geralmente, os mais idosos) por medo ou por falta de conhecimento em outros investimentos.

Diante disso cada pessoa tem seu perfil de investidor diferente no País, pois cada um tem seus objetivos, retornos e riscos diferentes. Mas para isso criou-se a regulação da Comissão de Valores Mobiliários (CVM), que se fez necessário que todas as empresas de investimentos ou instituições financeiras adotassem uma metodologia que ajudem a seus clientes para encontrar seu perfil de investidor, tendo em vista a metodologia denominada **Análise de Perfil do Investidor (API)**, que no exterior é mais conhecido como *Suitability*, tendo em foco determinar quanto de risco o cliente suporta em sua carteira de investimentos.

A pesquisa apresentada visa uma contribuição prática (a partir da análise de literatura e de perfil do investidor) para que seja viável uma aplicação diferenciada por perfil no mercado.

É importante para o futuro investidor entender o que significa a palavra investimento. O “investimento representa ampliação de capital em alternativas que promovem o aumento efetivo da capacidade de um país, determinando maior capacidade futura de gerar riqueza (rendas)” (ASSAF NETO, 2014, p. 6).

O presente artigo pretende responder uma relevante questão: Será que todas as pessoas que são ou serão investidores no Brasil entendem que cada perfil tem sua importância nos dias de hoje? Por outro lado, a importância desse estudo é facilitar a compreensão e a necessidade de entender o mercado financeiro e de capitais entre a comunidade acadêmica.

## 1.1 OBJETIVOS

### 1.1.1 Objetivo geral

Analisar os quatro perfis de investidores e suas funções no Brasil.

### 1.1.2 Objetivos específicos

- i) Mostrar como a escolha de um perfil de investidor pode ajudar nos investimentos;
- ii) Descrever perfis de investidores e seus riscos diante dos lucros;

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O aporte do sistema financeiro é composto pelas empresas e instituições que atuam com o que excede a finança.

O sistema financeiro é composto pelas empresas e instituições que trabalham os recursos excedentes dos poupadores. Assim, um poupador injeta esses recursos no sistema financeiro através dos investimentos, que por sua vez é passado para empresas ou pessoas, essas empreendem, realizam projetos e expandem, atingindo maior produtividade.

Antes da década de 60, os brasileiros investiam mais em imóveis, evitava investir em títulos públicos ou privados. Mas isso começou a mudar quando o governo que assumiu o poder em 1964 iniciou o programa de grandes reformas na economia nacional, dentre elas a reestruturação do mercado, e assim, diversas novas leis foram editadas.

Entre elas podemos citar a Lei nº 4.537/64 que instituiu a correção monetária através da criação da Obrigação Reajustável do Tesouro Nacional (ORTN) denominada lei da reforma bancária.

O perfil visto no Brasil é imediatista e de consumo, com poucas preocupações a longo prazo, Bruno (2018) afirma que, em pesquisa cedida e encomendada pelo Serviço de Proteção ao Crédito (SPC), só 34% tinha o hábito de poupar e 57% mantem em poupança, processos de pouco retorno. Só 5% aplica em potencial



investidor.

Nos dias de hoje, temos a famosa carteira de investimentos, que é um grupo de ativos financeiros que pertence a um investidor, pessoa física ou jurídica. Os ativos financeiros podem ser poupança, ações, fundos, títulos públicos, derivativos, entre outros.

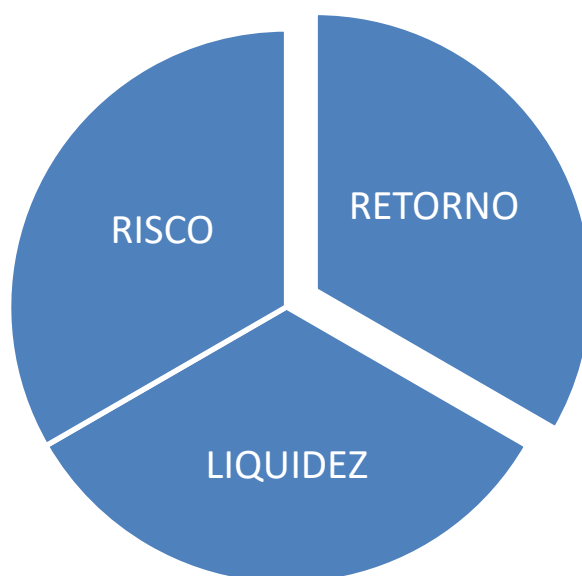
E até hoje, de alguma forma, o investimento segue essa mesma logística de carteira de investimentos. De acordo com a AMBIMA (2021):

A poupança manteve a liderança como principal destino dos investimentos, mas vem perdendo participação: 84,2% dos investidores deixaram os recursos na caderneta em 2019, uma queda de mais de quatro pontos em relação aos 88% do ano anterior. Assim como ocorreu na última pesquisa, a segunda posição também se manteve com os fundos de investimento, na preferência de 6% dos investidores. Os demais produtos, como títulos privados (5%), planos de previdência (5%), títulos públicos (4%), moedas digitais (3%), aparecem logo em seguida.

A carteira permite a diversificação de ativos, tendo o risco como principal pauta. O retorno esperado pelo investidor varia diante de seu perfil como investidor, quanto maior for o retorno proporcionalmente o risco também será maior, diante disso, temos quatro perfis de investidores: o conservador, o moderado, o arrojado e o agressivo.

Vemos que o mercado financeiro nacional apresenta a possibilidade de vários produtos de investimento, tais como a poupança supracitada, às que oferecem maior risco de investimento, qual seja, o mercado de ações (no Brasil é operado pela Bolsa de Valores de São Paulo (B3), antiga BM&BOVESPA. Aqui já vemos a importância e a divergência de atuação dos perfis.

Os investidores precisam potencializar alguns aspectos: retorno, proteção e prazo. É assim que se observa a sua rentabilidade: isto é, quanto mais arriscado, maior retorno e menor proteção. A Figura 01 representa as três esferas da aplicação/investimento



**Figura 1.** As três esferas do mercado financeiro.

**Fonte:** elaborado pelo próprio autor (2022).

São dois os tipos de investimentos financeiros: os de renda fixa e renda variável e dialogam diretamente com os tipos de investidores que veremos a seguir. De acordo com os atores Sullivan e Sheffrin (1998):

Os investimentos são *tradeoffs* que ocorrem ao longo do tempo: firmas e indivíduos incorrem em custos hoje na esperança de obter ganhos no futuro”. (p. 19), ou seja, o investimento pode significar uma “aplicação” que é feita no presente para que renda num futuro próximo, o que vai variar é a forma de retorno, as condições de juros e a possibilidade de perda (ter menos retorno do que foi aplicado).

Para Schreiber (2008, p. 2), fala que são três os tipos de riscos enfrentados pelo investidor:

De não saber quanto o investimento vai render; de crédito, que é a possibilidade da instituição em que foi feito o investimento quebrar e não retornar o que foi investido; e o de liquidez, ou seja, de não conseguir resgatar o dinheiro investido num ativo simplesmente porque ninguém quer comprá-lo ou porque os interessados só se dispõem a pagar um preço baixo.

Encontramos na tabela abaixo, os tipos de investimento, relacionados ao grau de risco e a rentabilidade destes:

**TABELA 01. TIPOXGRAUXRENTABILIDADE DE INVESTIMENTOS**

TIPO DE INVESTIMENTO	GRAU DE RISCO	RENTABILIDADE
FIXO	BAIXO	PRÉ-FIXADO
VARIÁVEL	ALTO	VARIÁVEL

**Fonte:** elaborado pelo próprio autor (2022).

É importante perceber na tabela 1, que precisa-se estar atento ao grau de risco, de rentabilidade dos investimentos para guiar de forma mais objetiva o processo de investidura.

O tipo de rendimento de “renda fixa”, de acordo com o site RICONNECT:

São todos os investimentos onde é possível ter uma boa previsibilidade do retorno. Assim, todos os investimentos enquadrados nessa categoria são considerados mais seguros e conservadores.

Dentro de renda fixa, existem dois tipos de investimentos: **os prefixados e os pós-fixados**. Os prefixados possuem uma taxa de rentabilidade fixa. No momento de efetuar o investimento, você já sabe exatamente quanto ele vai render. E os pós-fixados possuem alguma conexão com índices. Normalmente, é atrelado ao CDI, à Selic ou ao IPCA (inflação). (2022, p .3).

A maioria dos investimentos são em forma de crédito cedido por alguma organização, tais como o Tesouro, os bancos ou as financeiras. No início da operação de renda fixa, a pessoa que irá investir já tem uma ciência básica do retorno, pois geralmente é feita com fixagem de juros, o que pode ter lado positivo de depender do aumento das taxas, mas se há queda no mercado, há perda de dinheiro.

Já os investimentos em renda variável se caracterizam por ativos variáveis, que acabam por seguir a ordem da oferta/demanda. Ou seja, não são fixos, são variáveis. Antes vamos entender o que é renda variável, segundo o BANCO PAN (2022):

Um investimento em renda variável é aquele no qual o rendimento não é sempre igual, variando de acordo com as condições do mercado financeiro. Ou seja, não dá pra saber com antecedência,

antes de fazer o investimento, qual vai ser o retorno financeiro da aplicação. Logo, o rendimento é imprevisível.

Para o site de finanças em investimentos (2015), “Nas aplicações de renda variável, o investidor não tem como saber previamente qual será a rentabilidade que poderá obter. Fazem parte dessa categoria os investimentos em ações”. Ou ainda como afirma RICONNECT:

Diferente da renda fixa onde é possível estimar o retorno, a renda variável reúne os investimentos onde existem oscilações imprevisíveis determinadas por diversos fatores difíceis de controlar. Dessa forma, o investimento pode performar bem ou até dar prejuízo. No entanto, esses ativos, por terem mais risco, também têm mais chances de trazer uma rentabilidade maior que a renda fixa.

**TABELA 02. PRINCIPAIS TIPOS DE INVESTIMENTOS**

<b>TIPOS DE INVESTIMENTO</b>		<b>NÃO É DIRETO, aplicação</b>
<b>RENDA FIXA</b>	<b>RENDA VARIÁVEL</b>	<b>INVESTIMENTO/APLICAÇÃO</b>
TESOURO NACIONAL	AÇÕES	POUPANÇA
LCI, LCA	FII	FINANCIAMENTO
CRI, CRA	FUNDO DE AÇÃO	CASA PRÓPRIA

**Fonte:** <https://ricconnect.rico.com.vc/blog/tipos-de-investimentos>

Entendemos que essa é a lógica do mercado: com o aumento da possibilidade de lucro, existe a maior chance de perder. Os tipos de investimento de renda variável conhecidos são: ações, fundos de ações, clubes de investimento, dentre outros. Como dito anteriormente, temos três características do investimento: liquidez, risco e rentabilidade. Entendamos um pouco desses aspectos:

### 2.1 RISCO

O risco é diretamente relacionado a não certeza sobre investimento a longo prazo: se é grande o nível da incerteza, será grande o retorno que se espera. Seabra (2010) dirá que “todo investidor deve escolher suas aplicações entre o menor risco

possível e o maior retorno possível”. Assim, entendemos o risco como a chance concreta e real do investimento dar certo ou dar errado, ou seja, se terá um retorno satisfatório ou não.

## 2.2 RENTABILIDADE

A rentabilidade é o produto da ação de investir: é o retorno do capital investido. De acordo com Cruz e Costa (2019, p.14):

Ele pode ser dado através de taxa de juros prefixadas (os títulos públicos LT e NTN-F, por exemplo), pós-fixadas (LFT, título indexado à taxa SELIC, CDBs, entre outros), mistas (poupança que rende 0,5% a.m. + TR ou NTN-B, que rende em torno de 6% a.a. + IPCA) ou baseadas na valorização (como no caso das ações, que a diferença entre o preço de compra e o preço de venda determina a rentabilidade, podendo ser positiva ou negativa).

A diferença entre rentabilidade e lucratividade é que o lucro é imediato e a rentabilidade acontece de forma fixa e a longo prazo.

## 2.3 LIQUIDEZ

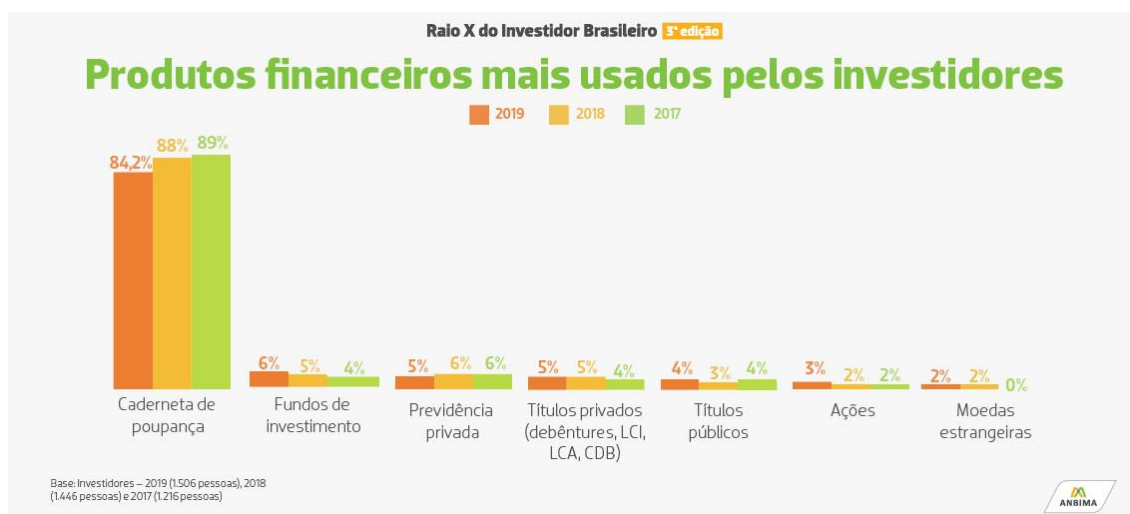
A liquidez está relacionada associada diretamente com a facilidade de transformar o ativo em dinheiro, é o conceito que leva em consideração de facilidade no que se produz dinheiro. Está sempre relacionada ao prazo do investimento, da expectativa de retorno, risco, etc.

Segundo o autor Marcus Lisboa (2019, p. 42):

Historicamente, a tecnologia ajudou a forma como nos relacionamos com o dinheiro, gerando menor dependência de cédulas por meio da digitalização, ou mesmo com o inovador sistema econômico virtual. O papel moeda veio para contornar os inconvenientes da moeda metálica (peso, risco de roubo), embora valessem com lastro nela. Assim surgiram os certificados de depósito, emitidos por casas de custódia em troca do metal precioso nela depositado. Depois evoluíram para outros tipos não lastreados totalmente, Sendo assim a moeda criada pelos bancos comerciais, a Moeda bancária, corresponde a totalidade dos depósitos á vista e a curto prazo e sua movimentação é feita por cheques ou por ordens de pagamentos, instrumentos utilizados para sua transferência e movimentação. Atualmente, as duas formas de moeda utilizadas são a

fiduciária e a bancária, que tem apenas valor de troca.

**Gráfico 2.** Onde está o investimento?



**Fonte:** ANBIMA (2019).

De acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) no Brasil somos 212,6 milhões de pessoas, e infelizmente, somos apenas 3,8 milhões de pessoas cadastradas na bolsa de valores brasileira de acordo com a Brasil, Bolsa, Balcão (B3), ou seja, nem 10% da população brasileira participa da bolsa de valores. Poucas pessoas têm a oportunidade de investir na bolsa brasileira, mas não porque elas não querem e sim por falta de conhecimento, investimento de ensino dentro das escolas, faculdades públicas e privadas, além de universidades estatais ou particulares, esse assunto deveria ser mais comentado, estudado dentro da sala de aula pois é fundamental para a população saber de sua importância e como podemos ter uma experiência de vida melhor diante dos investimentos.

O perfil de investidor brasileiro de acordo com a Associação Brasileira das Entidades dos Mercados Financeiros e de Capitais (AMBIMA) são 53% homens, em média 43 anos, 54% moram na região Sudeste e 17% apenas no Nordeste, com uma renda familiar mensal de R\$ 5.600,00, sendo assim pertencentes da classe C. Uma questão interessante é que a grande maioria dos brasileiros (71%) vai até o banco para fazer as suas aplicações, enquanto apenas 49% optam por ser pelo site ou aplicativo de banco ou corretora, os que optam de forma analógica, os meios tradicionais são pessoas em média de 47 anos, enquanto os que optam pela internet tem em média 38 anos e tem melhor poder aquisitivo, isto é, são pertencentes da

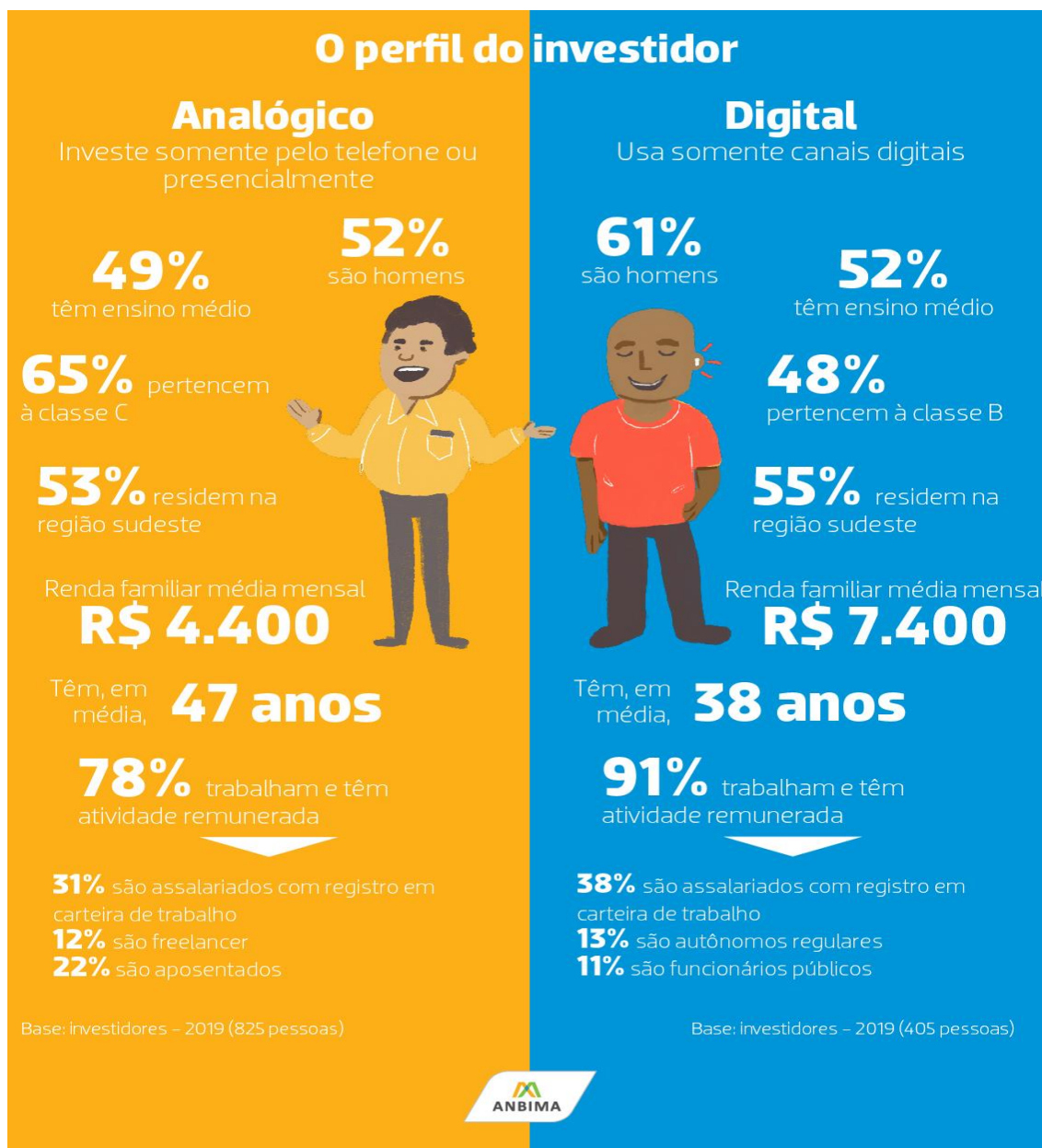
classe B com renda mensal de R\$ 7,4 mil, conforme o IBGE.

Notícias e informações sobre ações na bolsa de valores arroteiam nossa vida diariamente no nosso cotidiano, se abirmos os jornais ouvimos sobre o desempenho do IBOVESPA ou sobre ações que rodeiam nosso país, sempre há notícias relacionadas ao mercado financeiro, e mesmo com tanta informação 1% dos brasileiros investem em ações, temos que derrubar o muro, pois poucas pessoas sabem a importância, pois surgem novas oportunidades para melhorarmos a qualidade de vida, temos tantas empresas, rendas e fundos para aproveitarmos.

Porque antigamente até dava para entender, pois era mais complicado, tinha que ter um corretor para você, porque as ações não eram negociadas eletronicamente e sim presencialmente, tinha que encontrar alguém interessado em comprar ou vender suas ações, e ainda era cobrado uma taxa pelo serviço. Hoje em dia milhares de negócios são fechados por minuto, e ainda assim você consegue vender uma ação sem ter que pagar a taxa que era cobrada por um corretor como antigamente.

O brasileiro tem que começar a pensar a longo prazo, ter uma aposentadoria mais tranquila, e as ações podem ajudar muito nesse requisito, pois se cada brasileiro começar a investir de hoje, os juros compostos de cada dia irão fazer muita diferença no futuro, o brasileiro tem que perder essa mania de jogar tudo para frente, não é só com investimentos, mas com estudos, academia para melhorar a saúde, entre diversos outros fatores.

As vantagens de possuir ações de investimentos, são: Os investimentos em ações possuem, dividendos, bonificação, valorização, direito de subscrição. Os dividendos é uma parte dos resultados da empresa determinada em cada exercício social e distribuída aos acionistas sob a forma de dinheiro (ASSAF NETO, 2014).  
Sobre o perfil em dados:



**Figura 1.** Percentual de pessoas que investem no Brasil.

**Fonte:** ANBIMA (2019).

Todo acionista tem o direito de receber, no mínimo, o dividendo obrigatório fixado em lei. A bonificação é a emissão e distribuição gratuita aos acionistas, em quantidade proporcional à participação do capital, de novas ações emitidas em função do aumento de capital efetuado por meio de incorporação reservas.

A valorização os subscritores de capital porem ainda beneficiar-se das valorizações de suas ações no mercado de capitais, ganho este que dependerá do preço da compra, da quantidade de ações emitidas, da conjuntura de mercado e do desempenho econômico financeiro da empresa; e por fim o direito da subscrição; os



atuais acionistas aproveitam do direito de ser previamente consultados em todo o momento de capital, esse direito também pode constituir-se em outro tipo de remuneração aos investidores. Isso ocorre quando o preço fixado pelo mercado de determinada ação se apresenta valorizado em relação ao preço de lançamento.

### **3 PERFIS DE INVESTIDOR**

Para Rambo (2014, p. 14)

Para se aplicar os recursos financeiros seguramente é de fundamental importância que o investidor conheça o seu perfil, principalmente para identificar os tipos de riscos que se está disposto a correr, o quanto está disposto a perder em algum investimento e qual o retorno almejado. Com essa análise é possível encontrar os melhores investimentos para não gerar frustrações futuras com uma aplicação inadequada ao perfil. Diante disso, é sugerido ao futuro investidor que faça um teste para identificar seu perfil e os melhores investimentos para ele.

De acordo com a tabela abaixo, apresentamos os 4 perfis de investidores no Brasil: CONSERVADOR, MODERADO, ARROJADO, AGRESSIVO.

<b>TIPOS DE INVESTIDOR</b>			
<b>CONSERVADOR</b>	<b>MODERADO</b>	<b>ARROJADO</b>	<b>AGRESSIVO</b>
Busca segurança	Busca pouco retorno	Busca alto retorno	Busca retorno imediato
Baixa tolerância de risco	Pouca arriscabilidade	Tem grande tolerância e risco	Não se preocupa com riscos
Prefere proteger a arriscar	Prefere equilíbrio	Prioriza longo prazo	Quer lucro a curto prazo

**Quadro 2.** Características dos investidores no Brasil.

**Fonte:** GALVÃO JR. (2020).

#### **3.1 INVESTIDOR CONSERVADOR**

Segundo o economista Paulo Galvão Jr. (2020, p. 47):

Um investidor conservador está diretamente ligado a obter baixo

retorno de investimento juntamente com uma baixa tolerância de risco, geralmente são pessoas iniciantes que não se sentem seguro com outros tipos de investimento, priorizando a segurança.

O investidor conservador prefere ter a segurança como prioridade ao invés do lucro, assim o seu propósito é proteger, acumular seu patrimônio sem perdas, alguns exemplos de investimentos que tem o perfil conservador são: títulos públicos, fundos de renda fixa.

Ainda conforme Rambo (2014, p. 18) “O investidor com o perfil conservador procura a segurança como decisão das aplicações a serem realizadas. Buscam a preservação do capital e possuem baixa tolerância ao risco”.

### **3.2 INVESTIDOR MODERADO**

Conforme Galvão Jr. (2020, p. 47), “O investidor moderado tem a expectativa de obter médio retorno, conseqüentemente tendo uma tolerância de risco moderada priorizando a segurança e retorno”.

De acordo com a Caixa Econômica Federal (2014), “o investidor prioriza a segurança nos investimentos, mas também está aberto a investir em produtos um pouco mais arriscados que possam gerar melhores retornos a médio e longo prazo”.

O investidor moderado é um investidor bastante parecido com o conservador, porém ele abre mão as vezes para obter retornos maiores, mas ele coloca apenas uma pequena parte em risco, pois ainda continua buscando o equilíbrio entre risco e rentabilidade.

### **3.3 INVESTIDOR ARROJADO**

De acordo com o professor Galvão Jr. (2020, p. 47), “o investidor arrojado tem uma expectativa de obter um alto retorno com uma alta tolerância de risco, visando ganhos no médio e longo prazo e priorizando o retorno”.

Ou como afirma XPI (XP INVESTIMENTOS) “ele tem ciência que pode perder parte ou totalidade dos recursos aplicados, mas prefere manter o investimento a fim de obter ganhos maiores no mercado”.

O investidor arrojado é aquele investidor que está disposto a obter maiores retornos correndo mais riscos, quanto mais disposto o investidor estiver a obter lucro mesmo sabendo do risco presente mais arrojado é o seu perfil.

### **3.4 INVESTIDOR AGRESSIVO**

Para Galvão Jr. (2020, p. 47), “o investidor agressivo tem uma expectativa de obter muito alto retorno com uma tolerância muito alta ao risco, visando ganhos no g prazo e prioriza o retorno”.

Para o Santander (2014), “esse perfil tem alta tolerância a riscos, nenhuma intenção de liquidez no curto prazo e aceita oscilações dos mercados”.

Agora o investidor agressivo está disposto a sofrer uma perda muito grande do seu patrimônio priorizando apenas o retorno com uma taxa de rentabilidade muito alta, podemos dizer que ele é um investidor arrojado ao extremo em termo de assumir riscos em nome da rentabilidade.

## **4. ANÁLISE DOS PERFIS**

Aprofundando e refletindo sobre o tema de perfis de investidores, vamos apresentar exemplos de investimentos no qual se encaixa cada um, entendendo a lógica de cada um, sendo assim respectivamente; na carteira de investimento do conservador temos a proporção de 80% da carteira do investidor em renda fixa, e apenas 20% em renda variável. Sendo assim um investidor que preza pela segurança de seus investimentos, obtendo ativos que não tragam grandes retornos, mas que seja o mais seguro possível.

Já o investidor moderado forma sua carteira da seguinte forma, 50% em renda fixa, e 50% em renda variável, sendo assim está disposto a correr mais riscos e conseqüentemente também de obter melhores retornos, seguindo a lógica de quanto mais risco tiver em um investimento maior poderá ser seu retorno, ele pode ser definido como um investidor equilibrado por colocar metade em ambas as partes.

O investidor arrojado esta atras de maiores retornos assumindo uma alta tolerância de risco, ele e um investidor que em sua carteira coloca apenas 20% em renda fixa e 80% em renda variável.

O investidor agressivo tem alta tolerância a riscos, estando disposto a aceitar possíveis perdas de seu patrimônio atrás de grandes resultados. Pode-se dizer que ele é um investidor que não liga muito para a segurança de sua carteira, e está na busca de retornos surpreendentes a longo prazo. Vale salientar que esse investidor coloca apenas 10% da sua carteira em renda fixa e 90% em renda variável.

## **5 METODOLOGIA**

A pesquisa científica é uma prerrogativa inalienável da produção do conhecimento. Dentro do aspecto das Ciências Sociais Aplicadas, no campo da Administração, consideramos que pesquisar, elucidar, analisar temas e dados que possam atuar na evolução social do campo de atuação, esse tema tem total relevância. Para Bastos e Keller (1995, p. 53) “A pesquisa científica é uma investigação metódica acerca de um determinado assunto com o objetivo de esclarecer aspectos em estudo.

A metodologia é a forma escolhida para um percurso de pesquisa que nos leve para a aceitação ou revogação de uma hipótese de pesquisa, que em nosso caso se deu a partir da relação da análise dos perfis de investimento e de que forma isso vai rebater e refletir no mercado financeiro.

De acordo com Marconi e Lakatos (2010, p.166) “a pesquisa bibliográfica, abrange toda a bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, etc... Sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto”. Para Andrade (2010, p. 25):

A pesquisa bibliográfica é habilidade fundamental nos cursos de graduação, uma vez que constitui o primeiro passo para todas as atividades acadêmicas. Uma pesquisa de laboratório ou de campo implica, necessariamente, a pesquisa bibliográfica preliminar. Seminários, painéis, debates, resumos críticos, monográficas não dispensam a pesquisa bibliográfica. Ela é obrigatória nas pesquisas exploratórias, na delimitação do tema de um trabalho ou pesquisa, no desenvolvimento do assunto, nas citações, na apresentação das conclusões. Portanto, se é verdade que nem todos os alunos realizarão pesquisas de laboratório ou de campo, não é menos verdadeiro que todos, sem exceção, para elaborar os diversos trabalhos solicitados, deverão empreender pesquisas bibliográficas.

Essa pesquisa é de cunho documental-bibliográfico, pois além de termos o interesse de nos debruçarmos sobre a legislação que versa sobre o mercado financeiro, temos também a pesquisa de literatura já produzida no que diz respeito a temática aqui apresentada.

## **6 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Entender que o processo de investimento acaba esbarrando nas concepções de perfil do investidor, tipos de investimento, noções de risco, liquidez e rentabilidade, é condição *si ne qua non* para apreender a administração no processo de mercado financeiro.

O perfil de investidor leva em conta a personalidade, o trajeto e as preferências no investimento, também se encontra relacionado, diretamente a quantidade de riscos que pretende enfrentar. E isso pode se apresentar como um guia para tomada de decisões, já que o mercado brasileiro oferece diversas opções de investimento, o que abarca quaisquer tipos destes.

Ao percebermos os perfis, percebemos que justifica o próprio “perfil brasileiro” de investimento, visto que somos um país conhecido por u jeito “imediatista” e que não gosta de correr riscos ou de guardar dinheiro.

## **REFERÊNCIAS**

AMBIMA. RAIO X DO INVESTIDOR BRASILEIRO - 3ª EDIÇÃO – 2020. DISPONIVEL EM: <https://rdstation-static.s3.amazonaws.com/cms/files/43228/1595533926Raio-X-do-Investidor-Brasileiro-2020-ANBIMA.pdf>

ASSAF NETO, Alexandre. **Mercado Financeiro**. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

**B3. Total de investidor pessoa física cresce 43% no primeiro semestre, mostra estudo da B3.** Disponível em: [https://www.b3.com.br/pt\\_br/noticias/porcentagem-de-investidores-pessoa-fisica-cresce-na-b3.htm#:~:text=N%C3%BAmero%20de%20investidores%20bate%203,meses%20de%202021%20e%202020](https://www.b3.com.br/pt_br/noticias/porcentagem-de-investidores-pessoa-fisica-cresce-na-b3.htm#:~:text=N%C3%BAmero%20de%20investidores%20bate%203,meses%20de%202021%20e%202020). Acesso em: 17 Out. 2021.

BANCO PAN. **Entenda O que é renda variável e os tipos de investimentos.** Disponível em [O que é Renda Variável? Quais são os Tipos, Prós e Contras | Banco Pan](#) acesso em 29. De marco de 2022.

BRASIL. **Lei nº4.357. De 16 de julho de 1964.** Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l4357.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l4357.htm). Acesso em 13 Out. 2021.

BODIE, Zvi; KANE, Alex; MARCUS, MARCUS, Alan J. **Fundamentos de investimentos**. 9. Ed. Porto Alegre: AMGH, 2014.

CAIXA ECONÔMICA FEDERAL. Perfil do investidor. Disponível em: [http://www11.caixa.gov.br/portal/public/investidor/investidor/invista/perfil\\_do\\_investidor](http://www11.caixa.gov.br/portal/public/investidor/investidor/invista/perfil_do_investidor). Acesso em: 16 Mar. 2022

GALVÃO JÚNIOR, Paulo Francisco Monteiro. **Melhores ativos financeiros para investir no Brasil**. João Pessoa, 2020. Disponível em: <https://paulogalvaounior.professorbrasil.com/2021/03/15/apostila-digital-melhores-ativos-financeiros-para-investir-no-brasil/>. Acesso em: 17 Out. 2021.

LISBOA, Marcus. **Criptomoedas: O dinheiro do Futuro**. Miami: Cevi Produções, 2019.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

SANVICENTE, Antonio; ZORATTO, Armando Mellagi. **Mercado de Capitais e Estratégias de Investimento**. São Paulo: Atlas, 1996.

INFOMONEY. **Renda variável guia completo para conhecer e investir**. Disponível em: [Renda Variável: guia para conhecer e investir | InfoMoney](#). Acesso em 16 Mar. 2021.

SANTANDER. **Perfil do investidor**. Disponível em: [http://www.santander.com.br/portal/gsb/gcm/package/asset\\_management/suitability\\_49179.zi p/home.htm](http://www.santander.com.br/portal/gsb/gcm/package/asset_management/suitability_49179.zi p/home.htm). Acesso em 05/2022

SEABRA, Rafael. Entenda a relação entre risco e retorno. Disponível em: <http://queroficarrico.com/blog/2010/04/23/entenda-a-relacao-risco-x-retorno>. Acesso em: 24 de setembro de 2015.

SCHREIBER, Mariana. Vantagens e desvantagens de cada investimento em momentos de crise. Disponível em: <http://oglobo.globo.com/economia/vantagensdesvantagens-decada-investimento-em-momentos-de-crise>. Acesso em: 28 de setembro de 2015.

SOUSA, A. S.; OLIVEIRA, S. O.; ALVES, L H. Cadernos da Fucamp, v.20, n.43, p.64-83/2021.

RAMBO, A. **O PERFIL DO INVESTIDOR E MELHORES INVESTIMENTOS**: da teoria à prática do mercado brasileiro. Disponível em: <https://core.ac.uk/download/pdf/30401147.pdf>. Acesso em: 16. De maio de 2022.

UOL. **O que é renda fixa? Quais são os investimentos? Nunca tem risco?** Disponível em: [O que é renda fixa? Quais são os investimentos? Nunca tem risco? Saiba mais - Economia - UOL Economia](#) acesso em 29. De março de 2022.

XPI. **Descubra melhor mix para seu perfil investidor.** Disponível em:  
<http://www.xpi.com.br/assessoria/sugestao-rapida-de-carteira.aspx>. Acesso em 28. De  
maio de 2022.

**GESTÃO DE PROCESSOS EM SERVIÇO DE AUDITORIA, INSPEÇÕES E CONTROLE NA ÁREA DE SAÚDE E SEGURANÇA DO TRABALHO: Um estudo de caso na empresa GVZA**

Thais Alexandra de Andrade  
[thais.de.andrade75@gmail.com](mailto:thais.de.andrade75@gmail.com)  
Prof. Me. Odilon Carreiro de Almeida Neto  
[odilon@iesp.edu.br](mailto:odilon@iesp.edu.br)

**RESUMO**

As auditorias e inspeções de trabalho são ferramentas da Administração que visam avaliar os critérios já estabelecidos de uma organização de forma objetiva e técnica revelando não conformidades, pontos de perda de lucratividade, a saúde e o bem-estar do colaborador. A presente pesquisa descreve as etapas do processo de auditoria e inspeção da GVZA bem como o mapeamento desse processo. Também fazem parte desse trabalho a pesquisa teórica com as principais ferramentas utilizadas nos processos de auditar da empresa GVZA: Fluxograma, BPMN (*Process Model and Notation*), Ciclo PDCA, Diagrama de Ishikawa, método PoKa-YokE onde as técnicas teóricas são aplicadas no desenvolvimento das atividades que busca a qualidade dos serviços prestados. Os dados foram coletados através do acervo documental, entrevista não estruturada e foram analisados de forma qualitativa pela autora deste estudo. Por fim, na conclusão dos resultados foi evidenciado que o processo segue uma ordem coerente aplicando algumas ferramentas descritas na literatura e que a participação de toda equipe técnica gera resultados positivos para a organização.

**Palavra- chave:** Auditoria, Mapeamento de Processos, Saúde e Segurança do Trabalho, Consultoria Empresarial.

**ABSTRACT**

Audits and work inspections are management tools that aim to objectively and technically evaluate the already established criteria of an organization, revealing non-conformities, points of loss of profitability and the health and well-being of the employee. In the present research, the general objective was to analyze the process of auditing, inspection and control of health and safety at work of the service provider GVZA, and as specific objectives as well as mapping this process. Part of this work is the theoretical research with the main tools used in the audit processes of GVZA company being: Flowchart, BPMN (*Process Model and Notation*), PDCA Cycle, Ishikawa Diagram, PoKa-YokE method where theoretical techniques are applied in the development of activities that seek the quality of services provided. Data was collected through a documentary collection, unstructured interview and were analyzed qualitatively by the author of this study. Finally, in the conclusion of the results, it was evidenced that the process follows a coherent order by applying some tools described in the literature and that the participation of the entire technical team generates positive results for the organization.

**Keywords:** Auditing, Process Mapping, Occupational Health and Safety, Business Consulting.



## **1 INTRODUÇÃO**

As auditorias e inspeções de trabalho são ferramentas da Administração que visam avaliar os critérios já estabelecidos de uma organização de forma objetiva e técnica revelando não conformidades, pontos de perda de lucratividade, a saúde e o bem-estar do colaborador. Elas fornecem material com relevância de fatos existentes, têm foco em detectar fraudes, erros técnicos, falta de controle e alguns processos ineficientes que podem causar incidentes ou acidentes aos seus colaboradores.

De acordo com a conceitualização de Oliveira (2019), a Consultoria empresarial é um processo interativo de um agente de mudanças externo à empresa, o qual assume a responsabilidade de auxiliar os executivos e profissionais da referida organização nas tomadas de decisões, não tendo, entretanto, o controle direto da situação. Com base na nova filosofia de mercado, as empresas estão buscando oferecer aos seus colaboradores melhores condições de vida dentro das organizações e a preocupação com o bem-estar, segurança, produtividade e motivação são fatores que são altamente priorizados dentro das organizações. Considerando esse enfoque, a GVZA Consultoria surgiu no mercado com o propósito de exercer um serviço de excelência, de acordo com as políticas internas da contratante, preservando os direitos dos colaboradores e ampliando as possibilidades de melhoria dos processos de trabalho realizados pelas equipes internas bem como por equipes terceiras. Seguindo esse contexto pergunta-se: **Como a GVZA identificou e organizou seus processos de Auditoria e Inspeção?** Para o desenvolvimento das etapas de auditoria devem ser descritas as fases do processo de auditar juntamente do mapeamento dos processos para que sejam apontadas as possíveis melhorias que poderão ser obtidas após processo completo das informações levantadas.

O processo de mundialização econômica tem aumentado consideravelmente a competitividade das empresas, tendo em vista que o mesmo impõe às organizações uma contínua busca por ferramentas de gestão que possam auxiliar na melhoria de seus processos (BALDAM et al., 2007). Dessa forma, o bom desempenho na prestação de serviços de auditoria e inspeções em Segurança e Saúde no Trabalho (SST) é decisivo para as empresas desse setor, uma vez que

este sistema reduz os riscos de acidentes, promove a saúde e a satisfação dos trabalhadores, melhora os resultados operacionais e a imagem organizacional criando novas oportunidades de crescimento.

A SST ganha importância ainda mais acentuada quando se considera ao ambiente de produção de serviços de auditoria e inspeção de controle de saúde e segurança do trabalho em função das especificidades de seu processo produtivo e da intensa utilização de informações como insumos necessários para uma boa gestão de SST. Segundo arquivos GVZA (2020) entende-se que “preservar a saúde e a segurança de colaboradores e terceiros é muito mais que uma prioridade, é um valor, pois as prioridades podem mudar com o passar do tempo, mas os valores se perpetuam”.

Desenvolver incentivos de atitudes seguras, cumprindo os procedimentos e orientações de segurança para realização das atividades, resultam em produção positiva e melhoria da lucratividade (GVZA, 2020). A demanda por esse tipo de serviço é crescente no mercado atual, onde a valorização do capital humano, a segurança e a priorização das normas regulamentadoras são consideradas como ponto essencial para as grandes organizações, auxiliando no cuidado dos controles processuais e dos critérios específicos de acordo com o grau de severidade e da natureza da prestação dos serviços e dos objetivos primordiais.

A importância desse estudo se estende a várias outras empresas pois conhecer seus processos e mapeá-los é conhecer cada fase das atividades desenvolvidas o que irá permitir imediata tomada decisão frente a possíveis gargalos identificados ao longo dos processos.

## 1.1 OBJETIVOS

### 1.1.1 Objetivo geral

Analisar o processo de auditoria, inspeção e controle de saúde e segurança no trabalho da empresa prestadora de serviços GVZA.

### 1.1.2 Objetivos específicos

- Descrever as etapas do processo de auditoria e inspeção;
- Identificar o mapeamento do processo de auditoria e inspeção;

- Apontar as possíveis melhorias que poderão ser obtidas após o mapeamento do processo completo.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

O referido capítulo destina-se à compreensão da prática organizacional referente aos processos de serviços, além de suas práticas utilizadas para realização de suas atividades de auditorias e inspeções de acordo com a teoria.

### **2.1 PROCESSOS DE SERVIÇOS**

Na economia mundial, destacam-se os serviços nos níveis econômicos e nas oportunidades de emprego. Segundo Fitzsimmons (2014) o desenvolvimento da economia nas frentes onde os serviços como transportes, saúde, educação e comércio são essenciais para movimentar a economia da população ativa. Araújo; Torres; Martines (2011, p. 25) definem que “o processo é um conjunto sequenciado de atividades formadas por um conjunto de tarefas [...] elaboradas com o objetivo de gerar um resultado que surpreenda o cliente”.

O setor de serviços é responsável pela movimentação de aproximadamente 70% do PIB (Produto Interno Bruto) brasileiro e devido as restrições durante o período pandêmico foi o setor que mais sentiu a crise. Dados do (IBGE, 2022) informam que o setor de serviços cresceu 1,7% em março, na comparação fevereiro, acumulando um ganho de 2,1% nesses dois meses os resultados estão no desenvolvimento dos serviços nos setores como transportes, armazenagem e comércio.

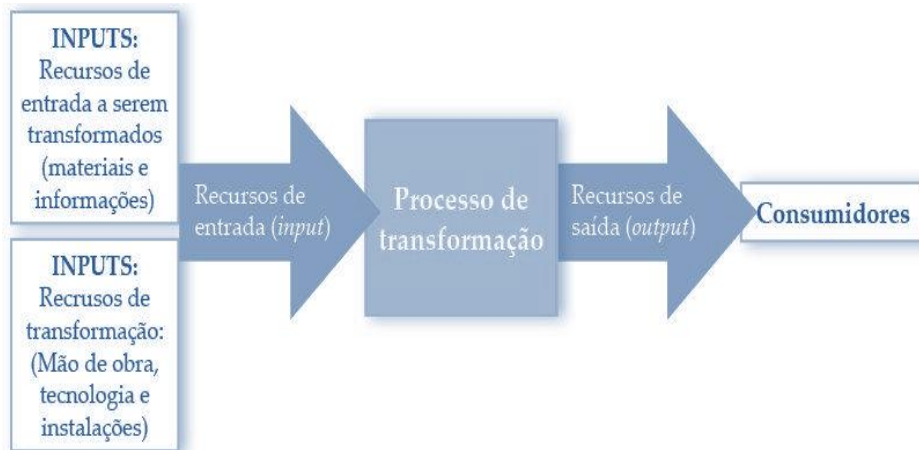
As organizações visam obter seus processos de serviços aperfeiçoados e contínuos para que assim possam atingir seus objetivos de lucratividade e estabilidade de mercado. Com essa ênfase de otimizar os serviços as empresas buscam atender ao mercado que se transforma constantemente e viabilizar soluções para as complexidades operacionais, e crises econômicas e sanitárias como vivemos recentemente a pandemia do Covid-19, as quais envolvem a nossa nação e o mundo.

O grande desafio das organizações é justamente criar processos modernizados que agreguem valor aos produtos/serviços, desenvolver inovações antevendo as exigências e busca da satisfação dos clientes, preocupar-se em estar à frente dos concorrentes e manter uma equipe profissional motivada e engajada. Segundo Lucinda (2010), as organizações são compostas por conjuntos de processos em que a qualidade dos serviços e produtos está ligada à qualidade dos processos, a qual é necessária para o ótimo desempenho delas a fim da organização atingir as necessidades de seus clientes internos e externos.

Os processos de serviços são complexos e determinam as exigências de cada organização, portanto são únicos e exclusivos quanto ao seu planejamento, a forma de execução e a monitoração dos controles que envolvem seus recursos. Lozada (2016) comenta que administrar a produção é uma função empresarial de extrema importância, sendo responsável pelo planejamento, coordenação e controle de todos os recursos envolvidos na produção dos bens e serviços oferecidos pela organização. Criar processos dinâmicos e enxutos que possibilitem a máxima produtividade e mínimas perdas é o grande obstáculo a ser enfrentado pelas organizações na gestão de processos.

Cada organização abrange um segmento de atuação e traz as diretrizes de seus processos correspondentes ao seu nicho de serviços, em que os processos são de forma sequencial e coordenada para a realização das atividades desencadeadas desde a entrada até o processamento e a saída dos produtos/serviços finais. Os elementos fundamentais de produção/serviço são, segundo Rocha (2017): entradas (*inputs*), processamento e saídas (*outputs*). As entradas são os recursos necessários para execução dos serviços, que serão transformados (convertidos) trazendo as informações necessárias a serem tratadas. Os recursos transformadores abrangem diretamente os recursos transformados, como, por exemplo, as instalações e as pessoas. O processamento que se obtém o produto/serviço que será desenvolvido o que se destina ao cliente. A figura abaixo demonstra a transformação dos materiais até a saída do produto final destinado aos consumidores.

Figura 1: Modelo de Processo de Transformação de *Inputs* em *Outputs*



Fonte: adaptado de Stack et al. (2009)

Na execução dos processos esses devem ser exercidos por todos os membros da organização entre os diversos setores. Segundo Rocha (2017), deve haver sincronia entre os setores para que os processos sejam realizados com eficiência e sucesso. A fim de verificar a efetividade dos processos, a avaliação de desempenho tem valor primordial para identificar se os processos estão sendo executados, se precisam de melhorias ou adequações, se estão atingindo as metas definidas pela organização e se existe a necessidade ou não de ajustes. Segundo Rocha (2017) a organização deve implementar alternativas necessárias buscando conquistar a melhoria contínua de seus processos com base na correção dos desvios e diferenças que foram identificados.

Implementar práticas no foco com clientes, melhoria contínua e entender o sequenciamento das atividades promove a eficácia e eficiência na gestão por processos resultando em uma gestão mais flexível e integrada e que produz o alinhamento da organização com as necessidades dos clientes.

## 2.2 MAPEAMENTO DE PROCESSOS

O mapeamento de processos é uma ferramenta gerencial estruturada e analítica que tem como propósito a melhoria e otimização dos processos com foco na integração dos sistemas processuais, redução das falhas, desenvolvimentos de

novos produtos e agregar valor ao negócio. Segundo Valle e Oliveira (2013) o mapeamento de processos irá identificar ações corretivas das deficiências da organização, elaborar mapas onde se possa identificar as limitações e imprecisões da organização, apontar falhas da estrutura e descobrir irregularidades que possam diminuir a capacidade máxima produtiva da organização.

O mapeamento revela aos gestores a real situação do funcionamento dos processos, tornando possível identificar, conhecer e analisar de forma crítica como as atividades estão sendo realizadas. O mapeamento é o ato revelador de cada fase e etapa dos processos e tem como propósito primordial identificar possíveis falhas ou gargalos dentro desses processos que possam vir a prejudicar a qualidade do produto ou serviço. Segundo Rocha (2017), a análise do mapeamento permite aumentar as probabilidades de não haver falhas nos processos. Na utilização da técnica de mapear processos se destacam quatro fatores principais:

**Quadro 1:** Mapeamento de processos

<b>FATORES PRINCIPAIS</b>	<b>ATUAÇÃO</b>	<b>AÇÃO ESPERADA</b>
EXPERIÊNCIA DO CLIENTE	CONTATO COM CLIENTES PROPORCIONAM IMPACTO	FORMA POSITIVA-ENCANTAR CLIENTES
ACÚMULO DE TAREFAS E ATRASOS	PONTOS DE GARGALOS PREJUDICAM EFICIÊNCIA DO PROCESSO	DEVEM SER ANALISADOS E CORRIGIDOS
ATIVIDADES PRIORIZADAS	PONTO DE IDENTIFICAÇÃO NO NÍVEL DO VALOR AGREGADO A CADA ATIVIDADE AFIM	PRIORIZAR E DIRECIONAR RECURSOS E ESFORÇOS DE ACORDO A PRIORIDADE
INTEGRAÇÃO ENTRE OS SISTEMAS	ESSENCIAL PARA ASSERTIVIDADE DO PROJETO	PARTICIPAÇÃO E INTEGRAÇÃO

**Fonte:** Rocha, 2017.

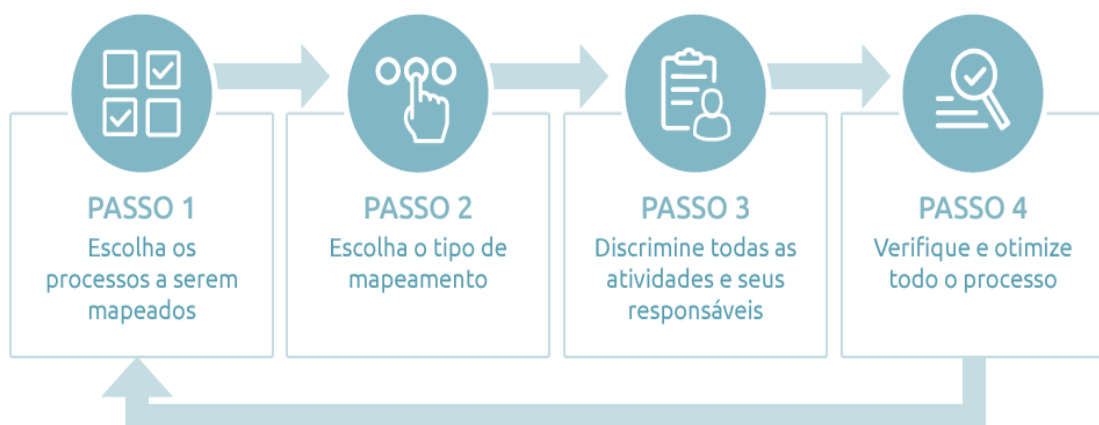
A metodologia aplicada no mapeamento dos processos é estruturada e identifica e sequência de etapas do processo produtivo desde a entrada até a saída com objetivo de otimização e melhoria contínua. Além disso, Mello (2010) cita o

efeito benéfico do mapeamento dos processos, que é a visão do entendimento que se é compartilhado por todos os envolvidos no processo do início até o fim.

Com a realização do levantamento das informações pode-se criar o mapa do processo, um documento detalhado que irá possibilitar a realização de cada fase investigativa tornando-se um tipo de manual de cada fase das práticas com fotos e textos informativos. Rocha (2017) relata que devemos analisar cada um dos processos individualmente, mas tendo ciência de que todos se completam e interagem para o perfeito funcionamento. A análise individual em cada processo permite identificar eventuais falhas e criar oportunidades de correção. Do ponto de vista da interligação entre os processos, a análise será ampliada e desenvolverá uma melhor otimização das atividades agregando valor aos materiais/serviços que serão valorizados pelos clientes, beneficiando a lucratividade da organização.

Definir quais processos são mais importantes e necessitam ser mapeados é o primeiro passo para facilitar a criação dos mapas e a teoria de Pareto, também chamada de princípio 80/20, tem grande valia nessa decisão, pois ela esclarece que apenas 20% dos processos levam à 80% dos resultados da empresa. O mapeamento ocorrerá com a escolha dos processos a serem mapeados, seguido da definição para o tipo de mapeamento a ser aplicado, a discriminação das atividades e seus respectivos responsáveis, seguindo até a verificação e otimização do processo. Abaixo, a Figura 2 apresenta o esquema de mapeamento dos processos descrevendo passo a passo do processo.

**Figura 2:** Esquema de mapeamento de processos



**Fonte:** Moki, 2021.

Rocha (2017) explica que a análise dos processos mapeados permite a rápida tomada de decisão dos gestores gerando economia, vantagens competitivas e diminuição das falhas. O entendimento dos processos obtidos pela análise do mapeamento permite ao gestor identificar previamente eventuais falhas, corrigindo-as, trazendo vantagens econômicas e desenvolvendo a melhoria dos produtos/serviços.

O mapeamento dos processos deve ser aplicado e desenvolvido para atender às mais diversas organizações, visando a especialidade e particularidade de cada uma delas. As atividades mapeadas irão contribuir para os pontos que exigem maior atenção, identificar pontos críticos, monitorar fluxos e delimitar áreas de atuação.

### 2.2.1 Ferramentas do mapeamento

Os avanços da tecnologia, comunicação e internet permitiram a evolução e compartilhamento rápido das informações possibilitando a realização de mapas diversificados, aprimorando perspectivas inovadoras para manutenção e sucesso dos processos com as ferramentas ou técnicas aplicadas. Rocha (2017) menciona que mapear um processo é acompanhar todas as fases de sua execução em tempo real e elaborar um documento que permita replicar todas as suas fases, utilizando todos os recursos possíveis para a coleta das fases de cada atividade (por exemplo, fotos, filmagens, questionários, relatórios) a fim de evidenciar com clareza todo o processo para quem o consulte. Também falando de Rocha (2017) ressalta ainda a necessidade de identificar os processos que têm maior impacto e influência sobre os resultados é que garantem competitividade para as organizações.

Existem várias ferramentas e modelos para mapeamento dos processos que utilizam gráficos com formas geométricas de fácil entendimento e que permitem uma visualização detalhada das atividades realizadas dentro desse processo. Ao aplicar uma ferramenta de mapeamento, podemos observar a análise dos processos individualizados onde se identifica possíveis falhas e buscar desenvolver a melhoria e otimização dessa atividade. No tocante da análise interligada pode-se observar a integração dos diversos processos e suas ligações por meio de uma ferramenta simples e de fácil compreensão para essa atribuição: o fluxograma. Entre as



principais técnicas utilizadas para o mapeamento dos processos pode-se citar: o Fluxograma, o Mapafluxograma e o BPMN *Business Process Model and Notation*.

Mello et al. (2010) afirmam que o fluxograma de processo é uma descrição sequencial que destaca quais fases operacionais serão executadas antes e quais podem ser feitas depois, em paralelo. Os fluxogramas são desenhados de forma simplificada e utilizam símbolos padronizados que têm como objetivo facilitar a análise dos processos para apresentar possíveis melhorias. Em Camargo (2018) explica que o formato de um fluxograma pode variar, mas a ideia sempre será a mesma: visualizar a sequência dos processos para um fim específico.

Os fluxogramas são representados por formas geométricas, devem ter tamanhos e formas uniformes com uma proporção entre si e variam de acordo com a complexidade do processo. Inicia-se da esquerda para a direita e de cima para baixo e o ideal é que tenham um tamanho em que todo o processo possa ser visualizado. Cada forma geométrica descreve uma situação dentro do fluxograma e as setas indicam a posição seguinte.

Outra ferramenta que pode aprimorar os outros métodos, sendo mais completa e eficiente, é o BPMN (*Business Process Model and Notation*). Trata-se de uma ferramenta estratégica que busca otimizar os processos de gestão de contratos. Com essa notação, é possível visualizar através de gráficos a organização e os processos do seu negócio. Com a evolução dos processos de negócios e a necessidade de padronizar a linguagem de modelagem surgiu o BPMN, que é uma simbologia que ilustra de maneira simples, completa e precisa, trazendo clareza na apresentação do processo, alta capacidade de solucionar os gaps deixados por ferramentas mais simples como o fluxograma. Segundo Rocha (2017), a BPMN pode ser indicada como uma ferramenta de modelar processos dominantes.

Nas especificidades de uma organização, os símbolos ou imagens formam o diagrama para representar os processos e seu funcionamento, o BPMN representa todas as atividades internas de um processo a ser analisado e simulado. O Quadro 2 representa os quatro grupos de elementos e suas funções.

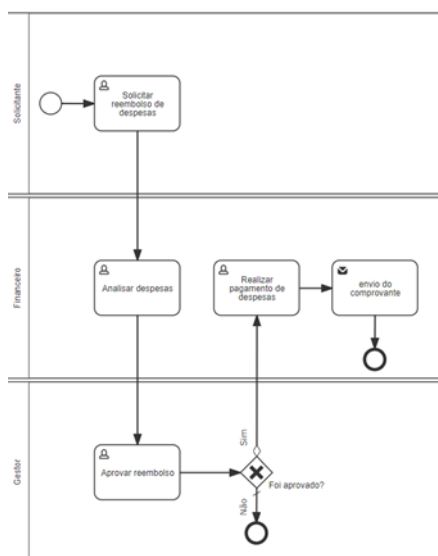
**Quadro 2:** Elementos do BPMN

ELEMENTOS	FUNÇÕES
RAIAS	UTILIZADO PARA AGRUPAR TAREFAS DE UM PROCESSO, DESEMPENHADAS POR UM ATOR
ARTEFATOS	FORNECEM INFORMAÇÕES TEXTUAIS SOBRE O PROCESSO
COMPONENTES DE FLUXO	SIMBOLOGIA (ENTRADA, SAÍDA EVENTOS DO PROCESSO)
COMPONENTES DE CONFECÇÃO	LINHAS QUE CONECTAM AS ATIVIDADES E COMPONENTES DO FLUXO

Fonte: Rocha, 2021.

As ações do BPMN tornam a modelagem do processo eficiente, ajuda o fluxo na gestão dos documentos e proporciona uma visão clara de como as coisas devem ser feitas. Sua função é otimizar os processos, direcionar as informações, definir os responsáveis por áreas e diminuir os ruídos de comunicação, tornando as ações simplificadas. Abaixo a Figura 5 ilustra um processo mapeado por BPMN

**Figura 5:** Processo Mapeado por BPMN



Fonte: Arquivos GVZA, 2022

As ferramentas do mapeamento dos processos contribuem para auxiliar os gestores a compreender e reconhecer os padrões dos processos, cada uma delas tem suas vantagens, métodos e aplicabilidade, mas todas buscam melhorias nas práticas processuais evitando perdas e falhas nas atividades recorrentes dos processos. Identificar gargalos e ineficiências nos processos promove aos gestores tomadas de decisão mais assertivas e controle de qualidade além de dinamizar as ações de toda a equipe.

### 2.2.2 Melhoria dos processos

O monitoramento dos processos traz aos gestores uma visão de parâmetros que podem ser melhorados ou aperfeiçoados, o que é fator importante para o resultado final de um produto ou serviço. As técnicas gerenciais de qualidade devem ser exploradas pelos gestores, a fim de atingir a satisfação dos clientes, eliminar perdas, otimizar e reduzir custos processuais. Não podemos deixar de citar uma das ferramentas de gestão mais conhecidas na busca da melhoria contínua, o Ciclo PDCA, que se tornou famoso em 1950 pelo professor Willian Deming. Fitzsimmons (2014) diz que na filosofia da melhoria contínua que Deming buscava planejar, executar, verificar e agir (PDCA), criando soluções por meio de programas que incentivam a melhoria dos processos e a interligação dos setores e das pessoas, trazendo essa mentalidade à cultura organizacional. Ainda falando de Fitzsimmons (2014) afirma que essa abordagem consiste em planejar, escolher e analisar o problema, implementar a solução, verificar os resultados das mudanças e agir padronizando soluções sobre o aprendizado.

A organização deve criar controles que possam controlar e dirigir os processos visando sempre a qualidade. Rocha (2017) afirma que os controles são decisivos para gestão na tomada de decisão por meio de comparações entre o que deve ser feito e o que está acontecendo para atingir os objetivos e adequação dos processos com eficiência e efetividade. De acordo com Baldam, Valle e Rosenfeld (2014)

acompanhar o desempenho de processos é o que nos faz verificar se eles estão funcionando dentro do esperado e qual será o ponto de inflexão, quando devemos melhorá-lo, seja por desempenho da própria organização em si, por benchmarking, por necessidades estratégicas ou quando existe alguma mudança no cenário atual da empresa (mercado, crises, novos

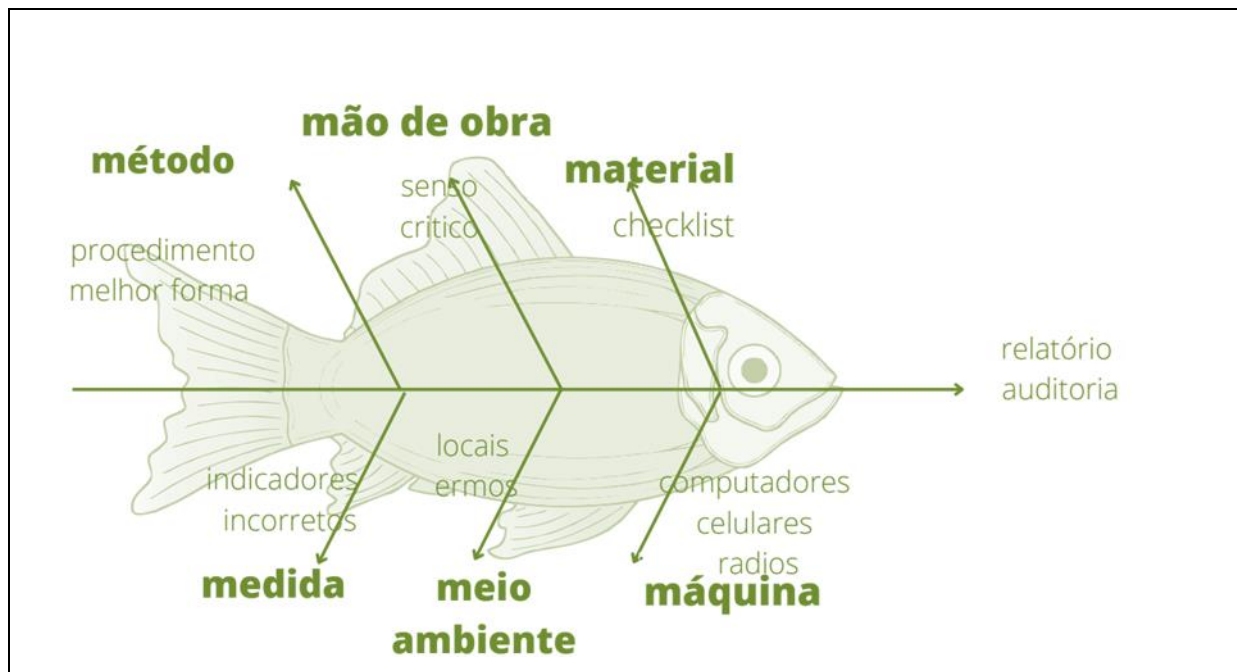
competidores, rupturas etc.). (BALDAM; VALLE; ROSENFELD, 2014, p. 277).

Identificar as oportunidades de melhoria, modelar os processos e treinar equipes são ações que podem resultar em uma nova reestruturação dos processos diminuindo os gargalos e deficiências. Rocha (2017) comenta que os processos são a base do que ocorre nas organizações; se existe falha nos processos, existem falhas nas organizações em atividade, trabalho, serviço e resultado.

Avaliar os itens de controles como as entradas irá garantir saídas adequadas, pois é possível antever problemas de geração e também permitir correções antes que causem resultados negativos nos processos. De acordo com Rocha (2017), os bons resultados de um item de controle são garantidos pelo acompanhamento dos itens de verificação. Justamente pela relação da causa e efeito entre eles, uma ferramenta usualmente aplicada a esses controles é o diagrama de causa/efeito, ou espinha de peixe, criado por *Kaoru Ishikawa*, em 1943. O diagrama considera que o problema seja classificado em seis categorias de causas, também conhecido por 6M, sendo elas: método, máquina, matéria prima, mão de obra, medição e meio ambiente, nas quais é necessário definir o problema e classificar a causa, sendo elas primárias ou secundárias, e assim elaborar um plano de ação.

Segundo Fitzsimmons (2014) o diagrama de causa e efeito, ou Diagrama de Ishikawa, permite identificar, explorar e demonstrar graficamente as causas relacionadas de um problema, a fim de descobrir as causas subjacentes que estão ocultas. A teoria atribui a utilização de seis categorias ou 6M como mencionado assim para indicar possíveis falhas que podem levar a perdas e problemas durante todo o processo. A Figura 6 representa o diagrama de espinha de peixe.

Figura 6: Desenho estrutura espinha de peixe



Fonte: a autora, 2022.

O planejamento adequado dos processos interligados e a qualidade dos produtos/serviços gerados pela organização implementados por um mapeamento dos processos com vistas à melhoria contínua geram controles que podem anteceder eventuais falhas ou desvios, a fim de criar ações de monitoramento e verificação que venham a contribuir com a otimização da eficiência operacional e o controle da produtividade.

### 2.3 QUALIDADE EM SERVIÇOS

O conceito de qualidade em serviços surgiu na recuperação industrial japonesa no pós-guerra, com influência de Deming e Joseph Jurane, e segue até aos dias atuais com um cenário de mercado cada vez mais exigente em relação à qualidade dos serviços. Lozada (2016) explica que independente dos processos produtivos, a qualidade nos serviços tem a capacidade de influenciar diversos aspectos organizacionais e aumentar a confiabilidade da organização.

Os consumidores foram os influenciadores dos primeiros estudos de mercado onde foi desenvolvido o conceito de qualidade, que busca controle dos processos a fim de gerar serviços inspecionados evitando falhas. Os clientes são os maiores avaliadores de desempenho e sua compreensão sobre os serviços trazem as

expectativas de satisfação ou não sobre o serviço adquirido. As expectativas mudam com o passar do tempo e logicamente as organizações devem estar adaptadas a essas mudanças, a fim de acompanhar a evolução dos consumidores. Segundo Fitzsimmons (2014), a qualidade em serviços é um tema complexo e sua definição apresenta cinco dimensões: confiança, receptividade, segurança, empatia e aspectos tangíveis. Rocha (2017) comenta sobre a complexidade que o termo “serviço” abrange, que é: confiabilidade, receptividade, segurança, empatia e aspectos tangíveis.

A confiabilidade é empregada na realização do serviço no tempo prometido. A aspecto receptividade é mensurada pela disposição no auxílio e atendimento do cliente. A segurança está relacionada à transmissão de confiança ao cliente. A empatia diz respeito a sensibilidade e o esforço no atendimento e, por fim, os aspectos tangíveis se relacionam ao ambiente como limpeza e a forma que outros clientes utilizam o serviço.

A qualidade dos serviços deve seguir o ponto de vista do cliente, ele é o principal avaliador do serviço através da sua experiência vivida na obtenção do serviço. Segundo Las Casas (2019), a qualidade em serviços engloba, além dos clientes externos, todos os que estão envolvidos na integração do serviço como os funcionários e administradores. Os clientes internos são os funcionários da organização que utilizam as entradas dos processos para gerar a prestação dos serviços para os clientes externos.

Promover a motivação da equipe com oportunidades de conhecimento, aprendizado, treinamento e crescimento são ações que estimulam o profissional de forma positiva. No tocante aos gestores, sua postura frente ao cenário de trabalho é fundamental; desenvolver uma liderança democrática, evidenciar reconhecimento do profissional e proporcionar um ambiente agradável, seguro e ético que irão contribuir para a manutenção e geração da qualidade dos serviços. Segundo Lozada (2016), a qualidade e satisfação estão diretamente ligadas e delas provêm as expectativas dos clientes. Por essa ênfase pode-se classificar que quanto maior a diferença entre o que o cliente espera e o que recebeu, menor será sua satisfação. Um fator impactante na satisfação do cliente é a empatia, saber se colocar no lugar do cliente trazendo serviços de excelência e soluções para eventuais problemas é um diferencial positivo. Fitzsimmons (2014) ressalta que a satisfação do cliente está

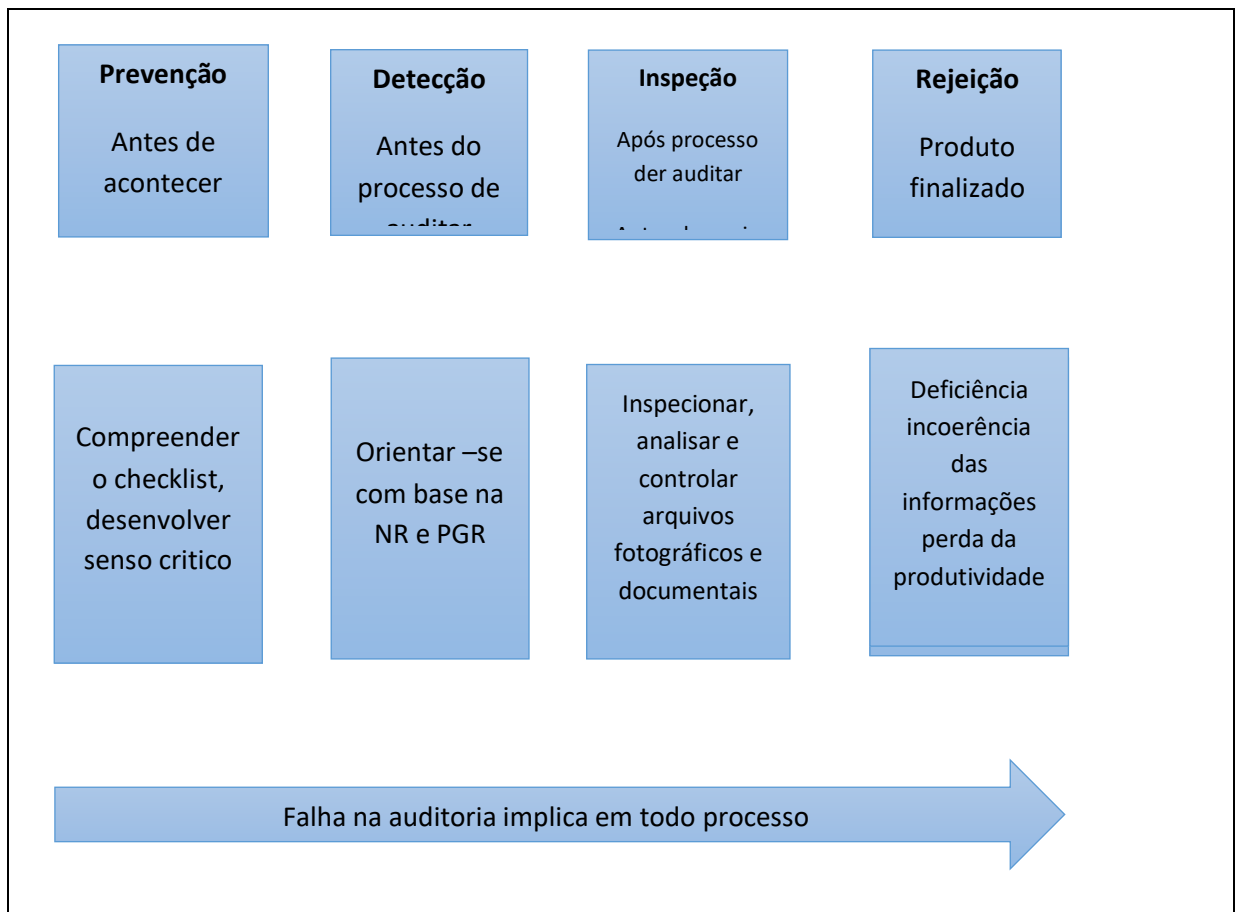
relacionada à qualidade do serviço, que é definida em comparação com a sua percepção quanto ao serviço prestado e a expectativa desejada do serviço.

No recebimento do serviço, o cliente formaliza o *feedback* que, sendo positivo, além projetar a divulgação do comprometimento da empresa com a questão da qualidade, também define padrões de desempenho para os funcionários, além de beneficiar a construção de uma clientela fidedigna. Quanto à segurança, vale ressaltar que a desatenção nos procedimentos habituais, podem levar à baixa da qualidade ou serviços defeituosos, diferentes dos produtos tangíveis não existindo a possibilidade de troca ou substituição de um serviço, portanto, a preocupação com a qualidade dos serviços é primordial para manutenção dos clientes.

Fitzsimmons (2014) comenta que o método *PoKa-YokE* utiliza listas de verificação manuais que evitam que os funcionários cometam algum erro. Aplicar procedimentos que visem evitar erros contribui para a qualidade dos processos, viabilidade dos serviços e geração de economia. O método *PoKa-YokE* (dispositivo à prova de erros), é um exemplo prático, simples e econômico de monitorar os serviços manuais evitando erros.

Segundo Rocha (2017) a ferramenta enxuta *Poka-Yoke* é uma técnica de gestão da qualidade baseada em soluções simples implantada no Sistema Toyota de Produção. Essa ferramenta foi desenvolvida para prevenir falhas humanas e corrigir erros dos processos industriais, e possui quatro modalidades: prevenção, detecção, inspeção e rejeição, sendo muito aplicada nos processos industriais. A Figura 7 representa o *Poka-Yoke* da GVZA (2020).

**Figura 7:** Gestão Prática GVZA



**Fonte:** Arquivos GVZA, 2020.

Para desenvolver uma prestação de serviço de qualidade e se sobressair no mercado de forma competitiva a organização deve: capacitar seus profissionais, definir metas, possuir uma boa gestão de contratos, monitorar seus indicadores através de pesquisa satisfação e pesquisa de clima, realizar acompanhamentos e monitoramentos das menções nas redes e SAC. A qualidade em serviços é um indicador que diferencia sua organização frente aos concorrentes, prioriza a segurança dos colaboradores e clientes, desenvolve a cultura e a mentalidade organizacional, transforma possíveis erros em uma visão de oportunidade de melhoria e fideliza os clientes.



### **3 METODOLOGIA**

#### **3.1 DELINEAMENTO DO ESTUDO E TIPOLOGIA DE PESQUISA**

Trata-se de um estudo bibliográfico, o qual exige métodos científicos para seu desenvolvimento e tratamento dos dados levantados. Segundo Lakatos e Marconi (2017), a finalidade da atividade científica é obter a verdade, por intermédio da comprovação de hipóteses, explicando a realidade entre a teoria científica e os dados coletados.

Também foi abordado a Pesquisa de Campo com tipologia de pesquisa qualitativa que teve como objetivo descrever atividade realizada por pesquisadores na natureza ou local onde os fenômenos estudados ocorrem.

Segundo Agripa (2021), a análise qualitativa considera captar as contradições históricas e sociais, a especificidade e não generalidade, a singularidade e não universalidade da realidade social. Nesse sentido, o presente trabalho procura explorar a singularidade e realidade dos serviços prestados pela empresa abordando as premissas e diretrizes de sua contratante no quesito segurança. As informações documentais foram acompanhadas nesta pesquisa através da observação do acervo técnico da GVZA para verificação da especificidade dos serviços prestados, e a preocupação com atendimento às técnicas e normas reguladoras em que se norteiam seus processos.

#### **3.2 TÉCNICAS DE PESQUISA E COLETA DE DADOS**

Segundo Lakatos e Marconi (2017), avaliar, analisar e compreender particularmente cada objeto da investigação fornece o contexto em que aparecem seus fenômenos. A coleta de dados foi realizada através de pesquisa qualitativa com entrevistas não estruturadas com o engenheiro em Saúde e Segurança do Trabalho responsável pela empresa, objeto do presente estudo. Também foi empregada a abordagem de análise documental dos relatórios com periodicidade mensal no período de novembro a dezembro de 2021, onde obteve-se uma análise mais detalhada das ocorrências e inconformidades registradas nesse período.

O objetivo da coleta de dados foi extrair o máximo de informações possíveis, transmitir fatos verificados com veracidade e com todo cuidado durante esse processo. Segundo Agripa (2021, p. 45) “a partir dos referenciais analisados é que

pode se distinguir a melhor orientação a seguir tanto para a coleta quanto para a análise de dados”.

### 3.3 TÉCNICA DE ANÁLISE DOS DADOS

Para Agripa (2021, p. 45) “a coleta e a análise dos dados são consequências da opção metodológica assumida no início da pesquisa”. Neste trabalho foi realizado o estudo de caso da prestadora de serviço GVZA com a finalidade de descrever as formas aplicadas nos processos de verificação das auditorias e inspeções. Este exemplo revelou as condições e o desenvolvimento das atividades realizadas dentro da contratante bem como os processos que estão ligados na geração da qualidade dos serviços prestados por equipe interna e terceiras, através das análises de acordo com sua relevância, periodicidade e periculosidade obtém-se material verídico das situações encontradas nas áreas auditadas.

O processo de análise de dados, a partir da pesquisa documental, passa por diferentes etapas, sendo elas: pré-análise, onde são formuladas as hipóteses; exploração dos dados que são classificados de acordo com urgências e emergências; e, por fim, tratamento dos dados, onde são interpretados os dados e mensuradas suas ações, de acordo com diretrizes, acervo técnico e dados da entrevista realizada.

Os dados advindos no processo de pesquisa da GVZA também permitiram realizar uma avaliação das informações quanto ao processo interno e o mapeamento das atividades de auditoria prestados, os quais buscam estabelecer uma comparação entre as informações teóricas e as práticas desenvolvidas pela empresa pesquisada, destacando aspectos que estão diretamente ligados aos objetivos do trabalho, tais como: descrever as atividades de auditorias, sua forma de mapeamento e possíveis melhorias para a gestão dos serviços prestados em cada localidade dentro do período proposto no delineamento desse estudo.

## **4 RESULTADOS**

Nessa etapa do trabalho são mostrados os resultados da entrevista não-estruturada a partir do parecer do entrevistado que foi denominado de Engenheiro Responsável. Também será apresentado o mapeamento do estudo de auditoria da GVZA, incluindo as fases do processo e explicação dos fatos correlacionados como apresentação das ferramentas utilizada no processo.

### **4.1 PROCESSOS DE SERVIÇO**

Nesse primeiro ponto da entrevista foi questionada a forma de aplicação dos processos, tendo vistas à ênfase dos processos aplicados nas consultorias dentro das localidades auditadas e sua importância, a fim de que sejam elaboradas as tarefas dentro das sequências seguras que viabilizam sua praticidade e produtividade. Isso permite dar conta das perspectivas de mercado atuais, em que as organizações buscam a contratação de empresas terceiras com serviços especializados para atender suas demandas de menores responsabilidades técnicas, ou até mesmo com a atualização do Art.4º- A, Lei 6.019/74, que permite que a empresa contratante possa terceirizar quaisquer de suas atividades, inclusive sua atividade fim. Considerando pontos da entrevista com o Engenheiro responsável, observamos que os processos são monitorados, controlados e coordenados dentro das necessidades, das especificidades dos seus serviços e dos sequenciamentos necessários para o bom aproveitamento das auditorias de SST, que têm como objetivo prevenir situações de insegurança e realizar uma gestão eficiente aos seus clientes.

O nicho de serviço principal é auditar localidades contratuais onde se encontram o maior efetivo da contratante, sendo elas conhecidas como locais operacionais, alojamentos e pernoites, onde os colaboradores exercem suas atividades. Dentro dessa perspectiva mercadológica, a GVZA Consultoria realiza seu trabalho em várias regiões do Brasil, no seguimento da contratante de logística ferroviária, a qual em campos contratuais descritos acima abrange cerca de 36 mil profissionais em seu quadro de colaboradores diretos e indiretos.

A GVZA organiza seus processos de maneira prática e eficiente, de forma que todos os TST que são responsáveis por realizar as auditorias em campo tenham material e subsídio de apoio através de indicadores, *checklist* e relatórios que

facilitam suas atribuições na coleta, manutenção e tratamentos dos dados. Alguns processos foram aprimorados para atender às necessidades da contratante, tendo em vista que em entrevista o Engenheiro Responsável pela anotação técnica das operações, juntamente com sua equipe, coordenam as operações de forma sequenciada para realizarem as atividades conforme postulado por Rocha (2017), que se destacam desde a introdução de insumos (entrada ou *inputs*) com procedimentos, regras e normas que, ao ser realizado o processo, esses insumos são transformados gerando os resultados (saídas ou *outputs*) em forma de relatórios finais que são entregues ao cliente do processo.

Quanto à observação da análise documental dos relatórios, considerou-se que eles têm a finalidade de identificar parâmetros não conformes que reduzem o desempenho da qualidade das operações e aumentam os riscos de acidentes, incidentes e/ou doenças ocupacionais no ambiente de trabalho da contratante. As ocorrências são investigadas afim descobrir como, quando e porque começaram os problemas, é realizado um inventário para apurar o fato e somente após será estudado o melhor plano de ação para essa ocorrência. Dando-se o tempo necessário para realizar, após será agendada uma nova checagem para conferência dos resultados afim de identificar se atingiu o esperado no caso de não atingir se reestrutura o plano de ação e o ciclo repete.

Também observamos, pelo acervo técnico da GVZA, a construção de um painel de desempenho que correlaciona informações de SST com base nas auditorias de exercícios passados, sendo um indicador que fornece informações de comparação ao período presente. Toda essa atividade está diretamente relacionada ao que menciona a teoria de Rocha (2017) sobre a necessidade de mapear os processos e compará-los às fases de execução e sequenciamento. Esses relatórios eram bem estruturados, com várias informações sobre a eficiência e confiabilidade do Sistema de Gestão de Segurança e Saúde do Trabalho, os quais caracterizam um importante instrumento para a contratante se autoavaliar e subsidiar a elaboração de planos de ação, com vistas à adequação das inconformidades identificadas. Nesse ponto a teoria dita por Fitzsimmons (2014) pode-se associar ao ciclo PDCA da melhoria contínua que busca planejar, executar, verificar e agir para criar soluções visando a melhoria dos processos e a qualidade como um todo.

Na emissão dos documentos percebemos que seguem embasamento técnico em legislação vigente, como: Normas Regulamentadoras (NR), Normas Técnicas da ABNT, Recomendações Técnicas da Fundacentro, Normas e Diretrizes Internas da Contratante bem como o PGR da localidade.

Percebe-se muito frequentemente na análise documental do acervo técnico da GVZA a aplicabilidade da ferramenta BPMN que, segundo Rocha (2017), modela os processos e seu funcionamento que tem como finalidade ser um norteador para os membros da empresa no direcionamento das sequencias das atividades, o Engenheiro responsável disse: “Ela se torna uma ferramenta de fácil aplicabilidade com vistas a melhorias, otimização dos processos e de fácil interpretação”. Constata-se que esse sistema ainda encontra-se em fase de testes, mas que já se percebe dinâmica rápida nas tomadas de decisão frente aos diversos pontos em que a GVZA atua onde possui diversas autoridades para solicitar as atividades, essa técnica irá direcionar todos os colaboradores aos responsáveis de sua zona de atuação diminuindo ruídos de comunicação e retrabalho. Percebe-se que toda geração desse banco de dados de informações fornece para GVZA inúmeras possibilidades na tomada de decisão, antevendo e evitando falhas.

#### 4.2 MAPEAMENTO DO PROCESSO

Através da teoria de Valle, Oliveira (2013) o mapeamento dos processos irá garantir ações corretivas das deficiências e limitações identificadas através dos mapas que revelam cada fase do processo, fornecendo informações onde se pode observar os gargalos ou falhas dos processos. Assim sendo, obteve-se na entrevista não estruturada com o engenheiro da GVZA, juntamente com análise dos documentos do período analisado de novembro a dezembro de 2021, o levantamento do mapeamento dos processos de auditorias para identificar como a GVZA organizou seus processos internos.

Pelo mapeamento das auditorias é possível integrar os sistemas, reduzir as falhas e otimizar as atividades e assim identificar como a GVZA criou e desenvolveu seu método próprio de auditar e controlar os dados em seus processos de auditorias.

O mapeamento da GVZA foi atribuído aos pontos de maior relevância para que seja possível elaborar as auditorias e todo o processo que segue após essa

atividade. Como existem inúmeros fatores que impactam nos processos, durante a entrevista o engenheiro relata que as localidades, o profissional e o tipos de documentos que são exigidos para atividade foram delimitastes para a construção do mapeamento. Ainda afirma que devido ao grande número de pontos a serem auditados esses pontos são fundamentais e tem grande relevância na construção do trabalho, salienta ainda que a participação das equipes, a troca de informações e analise que a contratante exigiu para cada complexo foi primordial para a escolha dos itens que formam o mapeamento do processo, pois esse processo é exclusivo a esse cliente afim de atender suas exigências e demandas. A Figura 8 ilustra o sequenciamento dos processos aplicados pela GVZA. O modelo representado corresponde ao período atribuído nessa pesquisa sendo de novembro e dezembro de 2021.

**Figura 8:** Mapeamento processo GVZA



**Fonte:** Arquivos GVZA, 2021.

O mapeamento do processo GVZA abrange os pontos essenciais para a realização das atividades da empresa sendo, eles:

**Quadro 3:** Mapeamento - o Profissional

<b>Profissional</b>	<b>Capacitação</b>
TST (técnico segurança do trabalho)	Profissional técnico habilitado, com treinamentos conforme NRs solicitadas em cada localidade.
Coordenador	Profissional graduado em engenharia do trabalho irá gerenciar equipes.

**Fonte:** a autora, 2022.

As auditorias devem ser entregues para equipe de coordenadores no prazo de sete dias após localidade auditada.

**Quadro 4:** Mapeamento -A localidade e Periodicidade

<b>Localidade</b>	<b>São subdivididas por complexos, monitorados pelos coordenadores</b>
Complexo Norte	Ponta Grossa, Desvio Ribas, Uvaranas, Mauá da Serra, Bandeirantes, Reserva, Arapongas, Cornélio Procópio, Guarapuava, Irati, Londrina, Ourinhos, Maringá, Apucarana, Itapeva
Complexo Sul	Curitiba, Paranaguá, Marumby, Araucária, São Francisco do Sul, Lages, Santa Maria, Rio Grande, Cacequi, Canoas,
Complexo Sudeste	Santos, Baixada Santista, Guarujá, Paratinga, Rio Grande da Serra, Araraquara, Rio Claro, Bauru, Itu, Mogi Guaçu, Mogi Mirim
Complexo Centro	Alto Taquari, Rio Verde, São Simão, Santa Helena, Corumbá, Avaí, Campo Grande, Jordânia, São Jose do Rio Preto.

**Fonte:** a autora, 2022.

As localidades são separadas por complexo, onde são levadas em considerações, as distâncias, o tipo de acesso (estradas principais e secundárias), pois determinados locais somente podem ser acessados através de caminhonetes 4 X 4, trem ou auto de linha (espécie de veículo sob trilhos que leva pessoas). Nessas localidades são encontradas de maneira conjunta (Alojamentos, Pernoites e Instalações Operacionais). Somente são liberadas após aprovação do engenheiro

responsável. E as auditorias são realizadas com periodicidade mensal, trimestral ou quinzenal.

**Quadro 5:** Mapeamento - O relatório

<b>Checklist</b>	<b>Contempla itens de verificação com base nas NRs e no estatuto de cada contratante.</b>
Relatório Fotográfico	Relatório fotográfico com evidência de inconformidade de grau severo.
Unidade de Apoio	Plano de ação (resumo geral das ações corretivas com prazo de planejamento)

**Fonte:** a autora, 2022.

Todos os relatórios possuem embasamento dentro das normas das NRs e do PGR (Programa de Gerenciamento de Riscos) de cada unidade. Possuem em média oitenta e cinco a noventa itens de verificação. Os relatórios foram elaborados a partir das necessidades e demanda de cada localidade podendo ser: Grau de Relevância, Relatório de Evidencias, Relatório Fotográfico, Painel de Desempenho e Relatório Geral, sendo esse o de maior importância sendo registrado e anexado as devidas AR pertinentes a cada localidade.

**Quadro 6:** Mapeamento - o Parecer Final

Complexo Norte e Sul	Decisão final engenharia GVZA
Complexo Centro e Sudeste	Decisão final engenharia GVZA

**Fonte:** a autora, 2022.

O parecer final é realizado pelo engenheiro responsável da empresa GVZA na maioria das vezes as decisões finais são compartilhadas entre toda equipe técnica e após a tomada decisão são emitidos os relatórios finais que são registrados e com denotação técnica Anotação de Responsabilidade Técnica (ART).

Percebe-se que a teoria de Mello (2010) está aplicada nas práticas utilizadas na GVZA do compartilhamento das informações com a equipe, com a finalidade de evitar erros e realizar uma atividade bem-sucedida do início ao fim. Seguindo essa teoria, a GVZA identificou em seu mapeamento de processos os pontos de



priorização para desenvolver sua atividade de forma estruturada e analítica mantendo a qualidade das informações que fazem parte do processo desde a iniciação dos cronogramas até o parecer final do cliente, os quais serão descritos mais detalhadamente na técnica do mapeamento das auditorias desenvolvidas pela GVZA.

A partir dos arquivos analisados juntamente com as entrevistas com o Engenheiro Responsável foi possível descrever cada fase do processo de auditorias e perceber como são as ações de decisão interna da GVZA simultânea a gerência da contratante.

#### 4.3 TÉCNICA DE MAPEAMENTO

Constatou-se que a GVZA utiliza uma forma personalizada de auditar para cada localidade que, segundo o Engenheiro Responsável, tornou os processos dinâmicos e arrojados e em tempo real junto da equipe de gestores da contratante. Ele ainda acrescenta que essa decisão de performance agregou agilidade e, ao longo do período de aplicação, foi constatada que é uma decisão assertiva frente à importância do momento crítico visualizado na auditoria.

Nesse ponto da entrevista foi solicitado ao entrevistado a descrição de cada fase das estruturas de auditar, a fim de identificarmos e reconhecermos a metodologia aplicada nas frentes de trabalho. A ferramenta de mapeamento dos processos utilizada pela GVZA é o fluxograma, que tem relevante importância onde constata-se cada fase do processo.

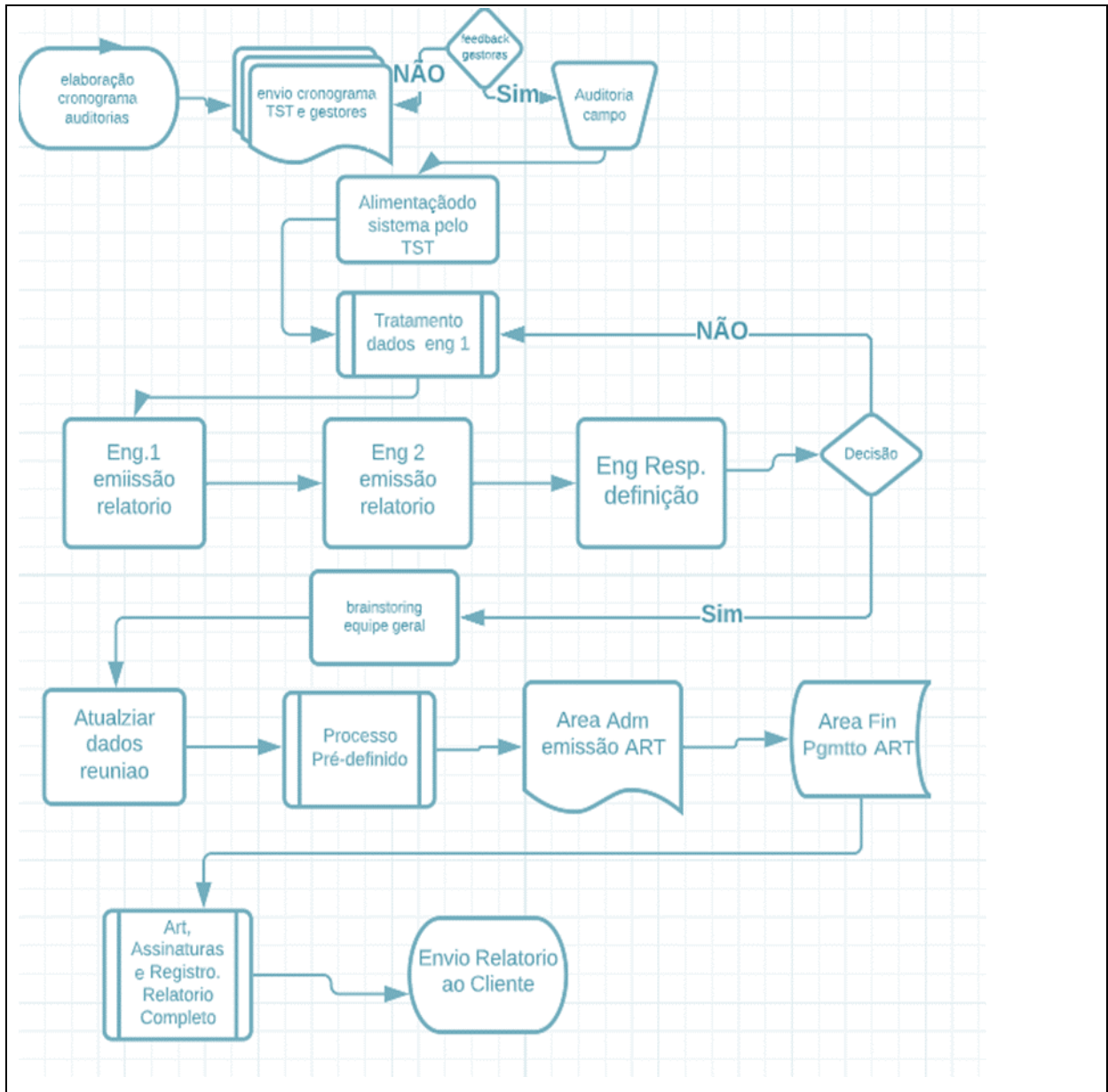
Percebe-se que o fluxograma é como um norteador das atividades de auditar. Além de envolver vários setores da empresa ele orienta as sequências das atividades de forma ordenada, sucinta e simples. Segundo a teoria nos fala em Camargo (2018) os fluxogramas podem variar devido às especificações de cada organização, mas a ideia principal é a visualização da sequência de um processo específico.

Também com base na teoria dita por Fitzsimmons (2014), o diagrama de causa e efeito permite identificar, explorar e demonstrar graficamente as causas relacionadas de um problema, e constatou-se ser aplicado na GVZA a fim de identificar possíveis falhas e suas causas, aplicado no mapeamento do processo. O Engenheiro Responsável relata que “é uma forma simples e eficaz de descobrir

pontos incoerentes que podem gerar falhas”. O diagrama Ishikawa coloca em evidência as causas e sub causas de determinado problema, levantando os pontos negativos de cada situação que os cercam, a fim de reestruturar essas falhas e desenvolver um processo de melhoria rápido e eficaz.

Na questão da qualidade pode-se observar a aplicabilidade da técnica *Poka-Yoke*, onde Rocha (2017) afirma que pode diminuir erros e manter a qualidade dos serviços prestados. Na entrevista o Engenheiro Responsável nos esclarece que atividades que envolvem saúde e segurança dos colaboradores, devem ser muito bem monitoradas, e sem falhas na coleta dos dados. A aplicação da técnica *Poka-Yoke* através do checklist orienta os auditores TST sobre como devem proceder na coleta, elaboração, tratamento e envio das informações, para que se mantenham a qualidade dos serviços e das informações verídicas, as quais irão corroborar com riqueza de fatos na elaboração do relatório geral e do plano de ação que tem por finalidade evitar falhas humanas nos processos e como medida preventiva de possíveis problemas com equipamentos gerando dessa forma mais segurança para todos os envolvidos. Atividade de auditoria é a principal ferramenta da empresa, não podendo haver falhas no seu desenvolvimento por isso o uso do checklist é primordial em cada campo a fim de não se perder a qualidade dos serviços. A seguir a Figura 9 demonstra a aplicabilidade da ferramenta fluxograma em seu processo efetivo de auditorias.

Figura 9: Fluxograma do processo de auditar



Fonte: a autora, 2022.

Abaixo o quadro 5 (descrição dos processos de auditoria) foi elaborado com base na entrevista com o Engenheiro Responsável, figura 9 (fluxograma) onde descreve cada fase da auditoria, organizando o processo de acordo com a sequência coerente, onde envolve vários setores técnicos e administrativos da organização afim de elaborar o processo contínuo. Abaixo a descrição dos itens conforme sua sequência.

**Quadro 5:** Descrição do processo de auditoria conforme fluxograma

<b>Elaboração do cronograma de auditorias</b>	As atividades iniciam-se no final de cada mês onde são atribuídos quatro dias para um dos engenheiros da equipe elaborar um cronograma que contemple todos os locais operacionais, pernoites e alojamentos que deverão ser auditados no mês em específico. Estipulam-se datas nas quais os coordenadores (gestores) ajustam-se dentro de seus cronogramas próprios a fim de acompanhar o auditor que estará em sua localidade em determinada data.
<b>Envio do cronograma aos TST e gestores da contratante.</b>	O cronograma mensal é enviado ao auditor (TST) responsável por determinadas localidades, bem como para o gestor da contratante que irá acompanhá-lo nas inspeções.
<b>Feedback do contratante.</b>	Recebimento do <i>feedback</i> com aprovação dos coordenadores do cronograma.
<b>Início das atividades de auditorias em campo.</b>	São iniciadas as auditorias ao longo do mês. Elas são realizadas por TST's (técnicos de saúde e segurança do trabalho) que estão devidamente registrados e com carteira de TST no MTE (Ministério do Trabalho Emprego). Salienta-se que, através da pesquisa documental e do acervo técnico da GVZA, esses profissionais estão aptos e têm conhecimento específico das Normas Reguladoras através de treinamentos custeados pela empresa que é objeto deste estudo.
<b>Alimentação do sistema pelo auditor TST.</b>	Realizada a auditoria, o próprio auditor repassa as informações encontradas no local para o banco de dados daquela localidade no sistema próprio da GVZA, onde é emitido o grau de relevância e aderência (atendimento) aos itens auditados da localidade de acordo com as NR (Norma Reguladoras) e as Diretrizes de segurança da empresa contratante.
<b>Tratamentos dos dados equipe engenharia 1</b>	O passo seguinte é o tratamento dos dados lançados no sistema interno da GVZA que serão analisados pela equipe de Engenharia 1, onde eles compilam os dados ligando aos dados de períodos anteriores, onde se é possível ter um parâmetro de pontos positivos e negativos, ações realizadas ou não, e pontos de interdições.
<b>Emissão de relatório equipe engenharia 1</b>	Nessa fase da auditoria é dada maior atenção aos pontos de Notificação para se obter evidências de realização ou não conforme períodos anteriores, assim geram-se as informações plausíveis de Interdição Parcial. Nesse cenário é elaborado o Relatório de Evidências, onde é

	possível identificar a aplicação do ciclo PDCA para a demanda.
<b>Equipe de engenharia emissão relatório 2</b>	Conferidas as ocorrências dessa fase, são passadas para a equipe de Engenharia 2, onde serão elaborados os relatórios das inconformidades levantadas pela equipe de Engenharia 1. Como pudemos observar nos levantamentos documentais da empresa, nessa fase são utilizados os arquivos fotográficos das localidades de risco auditados pelos TST.
<b>Encaminhamento ao engenheiro responsável</b>	Após finalização dos levantamentos tanto da equipe de engenharia 1 e 2, os relatórios são apresentados ao engenheiro chefe.
<b>Brainstorming da equipe de engenharia</b>	Reunião das equipes afim de administrar um <i>brainstorming</i> para novas ideias, com a finalidade de apresentar uma ação de solução para o cliente.
<b>Fechamento de relatórios</b>	Atualização das informações e fechamento dos relatórios.
<b>Emissão de ART</b>	Área Administrativa emite a ART (Anotação de Responsabilidade Técnica).
<b>Pagamento da ART</b>	A ART é aprovada para pagamento no departamento financeiro da GVZA.
<b>Coleta de assinaturas e registro dos relatórios</b>	Os relatórios são devidamente registrados e assinados por equipe técnica em campo, engenheiros e diretoria GVZA.
<b>Envio documentação ao cliente</b>	Finalização com o envio da documentação ao diretor de SST da contratante. Relatório Completo.

**Fonte:** a autora, 2022.

Vários pontos que a autora considerou importantes foram relatados pelo Engenheiro Responsável nas entrevistas onde o mesmo esclareceu que sempre acompanha toda a situação via aplicativo de mensagens instantâneas, ligação de celular ou contato via rádio, mantendo uma rotina de visitas presenciais e reuniões técnicas.

Outro ponto importante que o entrevistado relata é sobre a situação de INTERDIÇÃO, onde explica que ela pode ocorrer de três formas, a saber:

- INTERDIÇÃO TOTAL: caso mais complexo que ocasiona o fechamento da localidade de trabalho por completo, pois apresenta risco de vida aos colaboradores. Sendo este o caso, é tomada a decisão em conjunto com o auditor (TST), os coordenadores responsáveis por cada complexo da contratante e o próprio engenheiro da GVZA. É realizada uma chamada com o intuito de achar uma solução imediata frente a situação.

- INTERDIÇÃO PARCIAL: onde somente o ponto crítico será interditado, o que irá permitir que a equipe possa realizar outras atividades naquela localidade.

- NOTIFICAÇÃO: onde será concedido um prazo para regularização da não conformidade encontrada. O engenheiro explica com suas próprias palavras: “podemos emitir uma carta de notificação solicitando a regularização da não conformidade encontrada, com prazo para execução e orientação da NR quanto às exigências aceitáveis. Tudo vai depender da situação real da localidade e do diagnóstico que é apresentado no momento da auditoria”.

Entende-se que, por suas declarações, o Engenheiro Responsável incentiva as manutenções preventivas dos ambientes físicos, nos equipamentos e nos maquinários para que se mantenha o nível de exigência mínima atendida.

Percebe-se outra descrição importante sobre as ocorrências de notificação. Nessa fase o tratamento de dados foi passado para outra equipe, a de Engenharia 2, onde foram elaborados os relatórios das inconformidades levantadas pela equipe de engenharia 1. Bem como pode-se observar nos arquivos documentais da empresa, nessa fase utiliza-se de arquivos fotográficos das localidades de risco auditados pelos TST. Nesse momento será emitido outro relatório denominado Relatório Fotográfico de Evidências que possui duas classes, a saber:

- ATENDIMENTO: levantamento de evidências quanto ao atendimento de determinado ponto auditado em relatório passado. Juntamente com sua descrição de datas/localidade são anexadas as fotos de comparação do antes e depois.

- NÃO ATENDIMENTO: constata-se que, nessa situação de não atendimento das irregularidades, a terceira prestadora de serviços tem sanções, desde bloqueio de pagamentos de notas até o encerramento contratual, se for o caso.

Constata-se que os processos de auditorias são sistêmicos e minuciosos, buscam trazer o maior número de elementos visando aperfeiçoar a melhoria dos processos existentes nas organizações. A busca constante pela melhoria dos processos, os vem tornando mais enxutos dentro das especificidades de cada serviço. Observa-se também que a qualidade nos serviços muitas vezes independe dos processos produtivos, mas que tem capacidade de influenciar em diversos aspectos organizacionais e aumentar a confiabilidade da organização, desde que as empresas tenham conhecimentos dos pontos negativos e positivos dos seus processos que envolvem a qualidade dos serviços, principalmente quando em seus campos de trabalho se subdividem com terceiras.

Acredita-se que a necessidade de investigação nesses canais a fim de otimizar os serviços, evitar desperdícios, proteger os colaboradores de possíveis danos à saúde e promover agilidade na tomada de decisões são primordiais para o sucesso das organizações.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Os serviços de consultorias empresariais são cada vez mais demandados pelas empresas que buscam desenvolver em seus campos de trabalho serviços com excelência considerando a crescente preocupação com a prevenção da Saúde e Segurança no Trabalho (SST), que engloba a qualidade de vida dos seus colaboradores diretos e indiretos.

O presente estudo de caso objetivou analisar os processos de auditoria e inspeção de uma empresa do ramo da consultoria empresarial, atuante na cidade de Curitiba, com foco em auditar unidades operacionais a fim de mitigar possíveis acidentes envolvendo seu efetivo atuante.

A partir dos resultados obtidos na análise dos documentos de auditorias, além da entrevista não estruturada como o Engenheiro Responsável, e aplicação das ferramentas como Fluxograma, método *PoKa-YoKe*, o Mapeamento de Processos, Checklist e o ciclo PDCA observou-se que as ferramentas utilizadas nos processos colaboraram positivamente com as realizações das atividades de auditar proporcionando desempenho operacional satisfatório para a organização em estudo.

Foi identificado que GVZA organizou seus processos de auditoria exclusivos a esse cliente, utilizando como base o próprio sistema de SST aplicado na

organização contratante, e que foi preciso aprimorar seus sistemas internos pois as equipes estão em diversas regiões do país e as atividades devem ser dinâmicas e ágeis nas decisões.

Os processos de auditorias realizados pela GVZA trouxeram o que chamamos de externalidades positivas pois os processos seguem um sequenciamento enxuto onde as equipes podem desenvolver suas análises e auxiliam o engenheiro responsável nas tomadas de decisão com rapidez e assertividade mesmo sendo elas em locais de difícil acesso.

Como pode ser evidenciado no estudo, através da interatividade da equipe técnica da GVZA com o gestor da contratante, é possível a tomada de decisão em tempo real evitando maiores riscos de acidentes ou incidentes aos funcionários. Outro ponto, que é relevante na construção do processo decisório, está relacionado no mapeamento nas bases descritas como unidade de apoio, onde refere-se ao plano de ação sugerido ao cliente com prazo de execução, que pode ser verificado através dos resultados positivos no processo como um todo.

Consideramos que a empresa tem resultados positivos com a forma aplicada em seus processos nas diferentes localidades em que atua proporcionando agilidade, assertividade e qualidade nos serviços prestados, acreditamos ser de grande valia constantes treinamentos a fim de aprimorar o máximo possível o senso crítico dos auditores, pois toda a base dos serviços da empresa está na atividade de auditoria em campo.

Por fim o estudo de caso possibilitou uma análise dos dados utilizado em apenas um cliente em específico e sugere-se que para uma comparação da eficácia das ferramentas utilizadas pela GVZA que sejam elaborados outros estudos em diferentes processos de diversas empresas a fim de fornecer resultados que possam corroborar com a melhoria do processo e da aplicação das ferramentas nesse ensaio.

## **REFERÊNCIAS**

AGRIPA, F. A. **Metodologia científica: princípios e fundamentos**. 3º edição. São Paulo. Blucher, 2021.

BALDAM, R. et al. **Gerenciamento de processos de negócios: BPM – Business Process Management**. 2. Ed. São Paulo: Érica, 2007.



BALDAM, R.; VALLE, R.; ROZENFELD, H. **Gerenciamento de processos de negócio** - BPM: uma referência para implantação prática. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

CAMARGO, M. R. **Gerenciamento de projetos**. Rio de Janeiro Editora Elsevier, 2018.

FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS, M. J. **Administração de serviços**. Disponível em: Minha Biblioteca, (7th edição). Grupo AMGH, 2014.

GVZA Consultoria em Medicina do Trabalho Ltda. **Arquivos documentais**. Curitiba, 2021.

IBGE, 2022. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/indicadores#variacao-do-pib%20de%2013%2C6%25> (acessado em 06 junho.2022).

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia científica**. 7ª. edição. São Paulo, 2017.

LAS CASAS, L. A. **Qualidade total em serviços**: conceitos, exercícios, casos práticos. 7ª. edição, São Paulo, Atlas 2019.

LOZADA, G. **Administração de produtos e serviços**. Porto Alegre: Grupo SAGAH, 2016.

LUCINDA, M. A. **Qualidade**: fundamentos e práticas para cursos de graduação. Rio de Janeiro: Brasport, 2010.

MARTINES, S. **Gestão de processos**: melhores resultados e excelência organizacional. São Paulo: Atlas, 2011.

MELLO, C. H. P. et al. **Gestão do processo de desenvolvimento de serviço**. São Paulo. Editora Atlas, 2010.

NBR ISO 9001. **Sistemas de gestão da qualidade**: requisitos. Rio de Janeiro: ABNT, dez. 2008.

OLIVEIRA, D. P. R. **Manual de consultoria empresarial**. 14ª edição. Grupo GEN, 2019.

ROCHA, H. M.; BARRETO, J. S.; AFFONSO, L. M. F. **Mapeamento e modelagem de processos**. Porto Alegre: SAGAH, 2017. Escritório de projetos e processos. Cuiabá: UFMT, 2017.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO. Manual de gestão de processos:

VALLE, R.; OLIVEIRA, S. B. **Análise e modelagem de processos de negócio**: foco na notação BPMN (Business Process Modeling Notation). São Paulo: Atlas, 2013.

