



# TÓPICOS ESPECIAIS EM ADMINISTRAÇÃO:

Gestão organizacional contemporânea

Bianca Gabriely Ferreira Silva  
Andréa Cristina Marques de Araújo  
Roger Goulart Mello  
Organizadores



2022





# TÓPICOS ESPECIAIS EM ADMINISTRAÇÃO:

Gestão organizacional contemporânea

Bianca Gabriely Ferreira Silva  
Andréa Cristina Marques de Araújo  
Roger Goulart Mello  
Organizadores



2022

2022 by Editora e-Publicar  
Copyright © Editora e-Publicar  
Copyright do Texto © 2022 Os autores  
Copyright da Edição © 2022 Editora e-Publicar  
Direitos para esta edição cedidos à Editora e-Publicar  
pelos autores

**Editora Chefe**

Patrícia Gonçalves de Freitas

**Editor**

Dandara Goulart Mello

Lidiane Bilchez Jordão

Roger Goulart Mello

**Diagramação**

Roger Goulart Mello

**Projeto gráfico e Edição de Arte**

Patrícia Gonçalves de Freitas

**Revisão**

Os autores

**TÓPICOS ESPECIAIS EM ADMINISTRAÇÃO: GESTÃO ORGANIZACIONAL  
CONTEMPORÂNEA, VOLUME 1.**

Todo o conteúdo dos capítulos, dados, informações e correções são de responsabilidade exclusiva dos autores. O download e compartilhamento da obra são permitidos desde que os créditos sejam devidamente atribuídos aos autores. É vedada a realização de alterações na obra, assim como sua utilização para fins comerciais.

A Editora e-Publicar não se responsabiliza por eventuais mudanças ocorridas nos endereços convencionais ou eletrônicos citados nesta obra.

**Conselho Editorial**

Adilson Tadeu Basquerote Silva – Universidade Federal de Santa Catarina

Alessandra Dale Giacomini Terra – Universidade Federal Fluminense

Andréa Cristina Marques de Araújo – Universidade Fernando Pessoa

Andrelize Schabo Ferreira de Assis – Universidade Federal de Rondônia

Bianca Gabriely Ferreira Silva – Universidade Federal de Pernambuco

Cristiana Barcelos da Silva – Universidade do Estado de Minas Gerais

Cristiane Elisa Ribas Batista – Universidade Federal de Santa Catarina

Daniel Ordane da Costa Vale – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais

Danyelle Andrade Mota – Universidade Tiradentes

Dayanne Tomaz Casimiro da Silva - Universidade Federal de Pernambuco

Deivid Alex dos Santos - Universidade Estadual de Londrina

Diogo Luiz Lima Augusto – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro

Edilene Dias Santos - Universidade Federal de Campina Grande

Edwaldo Costa – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo

Elis Regina Barbosa Angelo – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo

Ernane Rosa Martins - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Goiás

Ezequiel Martins Ferreira – Universidade Federal de Goiás

Fábio Pereira Cerdera – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro



Francisco Oricelio da Silva Brindeiro – Universidade Estadual do Ceará  
Glaucio Martins da Silva Bandeira – Universidade Federal Fluminense  
Helio Fernando Lobo Nogueira da Gama - Universidade Estadual De Santa Cruz  
Inaldo Kley do Nascimento Moraes – Universidade CEUMA  
Jesus Rodrigues Lemos - Universidade Federal do Delta do Parnaíba  
João Paulo Hergesel - Pontifícia Universidade Católica de Campinas  
Jose Henrique de Lacerda Furtado – Instituto Federal do Rio de Janeiro  
Jordany Gomes da Silva – Universidade Federal de Pernambuco  
Jucilene Oliveira de Sousa – Universidade Estadual de Campinas  
Luana Lima Guimarães – Universidade Federal do Ceará  
Luma Mirely de Souza Brandão – Universidade Tiradentes  
Marcos Pereira dos Santos - Faculdade Eugênio Gomes  
Mateus Dias Antunes – Universidade de São Paulo  
Milson dos Santos Barbosa – Universidade Tiradentes  
Naiola Paiva de Miranda - Universidade Federal do Ceará  
Rafael Leal da Silva – Universidade Federal do Rio Grande do Norte  
Rita Rodrigues de Souza - Universidade Estadual Paulista  
Rodrigo Lema Del Rio Martins - Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro  
Willian Douglas Guilherme - Universidade Federal do Tocantins

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)  
(eDOC BRASIL, Belo Horizonte/MG)**

T674 Tópicos especiais em administração [livro eletrônico]: gestão organizacional contemporânea: volume 1 / Organizadores Bianca Gabriely Ferreira Silva, Andréa Cristina Marques de Araújo, Roger Goulart Mello. – Rio de Janeiro, RJ: e-Publicar, 2022.

Formato: PDF

Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader

Modo de acesso: World Wide Web

Inclui bibliografia

ISBN 978-65-5364-093-1

1. Administração de empresas. 2. Gestão organizacional.  
3. Planejamento estratégico. I. Silva, Bianca Gabriely Ferreira.  
II. Araújo, Andréa Cristina Marques de. III. Mello, Roger Goulart.  
CDD 658.4

**Elaborado por Ana Carolina Silva de Souza Jorge – CRB6/2610**

**Editora e-Publicar**

Rio de Janeiro, Brasil

contato@editorapublicar.com.br

www.editorapublicar.com.br



# Apresentação

O cenário em que as organizações se encontram são fluidos e complexos. De modo crítico e reflexivo, esse livro se propõe a dialogar com a realidade mutável das organizações, apresentamos junto com a editora E-Publicar, a obra, Tópicos especiais em administração: Gestão organizacional contemporânea, Volume 1

A obra apresenta uma coletânea com 22 capítulos que constam trabalhos em diversos temas pertinentes aos desafios da gestão, tais como: inovação, estratégia, marketing, empreendedorismo, gestão de pessoas, gestão da qualidade, ética empresarial, entre outros.

Assim, esperamos contribuir com a grande área de Estudos Organizacionais e as diversas disciplinas relacionadas que são tratadas neste trabalho para embasar questionamentos e reflexões profícuas acerca do tema. Desejamos que você tenha uma boa leitura e elucide de modo crítico a realidade que estamos imersos e a transformando diariamente!

Bianca Ferreira.



# Sumário

CAPÍTULO 1 .....	11
INOVAÇÃO: UM INSTRUMENTO DESAFIADOR PARA AS LIDERANÇAS DE UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA NO MATO GROSSO DO SUL.....	11
	Helcilyne Gabrielly Machado de Pinho Adriana Carvalho Pinto Vieira Julio Cesar Zilli Alessandro Gustavo Souza Arruda
CAPÍTULO 2 .....	32
EMPREENDEDORISMO E EDUCAÇÃO FINANCEIRA: PREPARANDO-SE PARA EMPREENDER .....	32
	Aline Fernanda Bulcelio Carlos Cesar Garcia Freitas Maria Aldinete de Almeida Reinaldi Flaviane Pelloso Molina Freitas
CAPÍTULO 3 .....	54
INFLUÊNCIA DO MARKETING DIGITAL EM REDES SOCIAIS NO COMPORTAMENTO DE CONSUMIDORES DE MASSAPÊ - CE .....	54
	Antonio Flavio Sena Cunha Romário Martins de Sousa Márcio Nannini da Silva Florêncio
CAPÍTULO 4 .....	69
O DESENVOLVIMENTO DAS COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS EM UMA EMPRESA DE LIMPEZA MODERNA .....	69
	Thaís Teles Firmino Fabiana Faustino da Cruz Pablo Marlon Medeiros da Silva
CAPÍTULO 5 .....	86
O USO DE PLATAFORMAS DIGITAIS COMO ESTRATÉGIA DE COMERCIALIZAÇÃO DAS EMPRESAS EM TEMPOS DE COVID-19 .....	86
	Lara Vitória Targino de Menezes Ana Lucia Brenner Barreto Miranda Pablo Marlon Medeiros da Silva Rosângela Queiroz Sousa Valdevino Brena Samara de Paula Susane Isabelle dos Santos Auris Martins de Oliveira
CAPÍTULO 6 .....	107
A ÉTICA NO CONTEXTO EMPRESARIAL E DA SOCIEDADE: ABORDAGENS E REFLEXÕES. ....	107
DOI 10.47402/ed.ep.c202217486931	Abraão Danziger de Matos

CAPÍTULO 7 .....	118
IMPACTO DA PANDEMIA NAS INCUBADORAS NO ESTADO DO PARANÁ .....	118
<b>DOI 10.47402/ed.ep.c202216397931</b>	Franciele Aparecida Cecato Oswaldo Malta Callegari Rúbia Carla Maier Biscaia
CAPÍTULO 8 .....	137
RESILIÊNCIA E <i>BURNOUT</i> ENTRE PROFESSORES E TRABALHADORES DO COMÉRCIO NO NORDESTE BRASILEIRO DURANTE O PERÍODO DA PANDEMIA DA COVID 19. ....	137
<b>DOI 10.47402/ed.ep.c202217188931</b>	Johannes de Oliveira Lima Júnior Janielton de Sousa Santos Wellington Gomes Ferreira Francisco Jorge Rocha Melo Rafael Fernandes de Mesquita
CAPÍTULO 9 .....	160
REGIÃO TURÍSTICA DA FÉ: PERFIL DO TURISTA DIANTE DE UMA ABORDAGEM DO PLANO DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL .....	160
<b>DOI 10.47402/ed.ep.c202217049931</b>	Anderson Henrique Solcia Katia Cristina Cota Mantovani Adriano Carlos Moraes Rosa Vanessa Cristhina Gatto Vinicius Palmeira Farias
CAPÍTULO 10 .....	176
AGENDA AMBIENTAL NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (A3P): UMA AVALIAÇÃO DO PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO NA SEMARH/RN.....	176
<b>DOI 10.47402/ed.ep.c2022170810931</b>	Thiago Coelho Monteiro Luênia Kaline Tavares da Silva Lídia Gabriela Rodrigues de Souza Jaqueline Cristina Oliveira dos Santos
CAPÍTULO 11 .....	190
GESTÃO HUMANIZADA DE PESSOAS COMO VANTAGEM COMPETITIVA E ESTRATÉGICA NAS ORGANIZAÇÕES .....	190
<b>DOI 10.47402/ed.ep.c2022171111931</b>	Nailton Santos de Matos
CAPÍTULO 12 .....	202
ESTUDO DA ECONOMICIDADE NA AQUISIÇÃO DE BENS E SERVIÇOS COMUNS PELA FUERN: PREGÃO PRESENCIAL VERSUS ELETRÔNICO .....	202
<b>DOI 10.47402/ed.ep.c2022164212931</b>	Vanessa Liliane Batista Bezerra Lopes Auris Martins de Oliveira Antonio Erivando Xavier Júnior Jorge Fernandes Jales Neto Pablo Marlon Medeiros da Silva Brena Samara de Paula

CAPÍTULO 13 .....	219
CONTADORIA OU CONTROLADORIA: UMA ANÁLISE NOS MEDICAMENTOS DO COMPONENTE BÁSICO DA ASSISTÊNCIA FARMACÊUTICA DE NOVA MUTUM – MT .....	219
<b>DOI 10.47402/ed.ep.c2022162313931</b>	Presline Blum Jusceliany Rodrigues Leonel Correa
CAPÍTULO 14 .....	232
A PERSPECTIVA DE APLICAR O <i>GOODWILL</i> ENTRE ENTIDADES SOB CONTROLE COMUM: UM ESTUDO DE CASO DA SUL AMÉRICA S.A. ....	232
<b>DOI 10.47402/ed.ep.c2022162414931</b>	Jusceliany Rodrigues Leonel Correa Alessandra Cristina Rubio Thiago Silva Guimarães Presline Blum
CAPÍTULO 15 .....	253
CASE: MINIMIZAÇÃO DE CUSTOS DE UMA EMPRESA MADEIREIRA NO MATO GROSSO .....	253
<b>DOI 10.47402/ed.ep.c2022164415931</b>	Jusceliany Rodrigues Leonel Correa Presline Blum
CAPÍTULO 16 .....	267
SETOR VAREJISTA: O PERFIL DO PROFISSIONAL DE VENDAS .....	267
	Ariosto Sparemberger Luciano Zamberlan
CAPÍTULO 17 .....	285
A OPINIÃO DOS ACADÊMICOS NA INSERÇÃO DO MERCADO DE TRABALHO ..	285
	Cláudio Luiz Chiusoli Paulo Cesar Ferreira
CAPÍTULO 18 .....	298
GESTÃO DA QUALIDADE EM EMPRESAS DE MEIO AMBIENTE E QUÍMICA E AS CERTIFICAÇÕES DE QUALIDADE NO BRASIL .....	298
	Bruno da Silva Saldanha Flávio Régio Brambilla
CAPÍTULO 19 .....	319
APLICAÇÃO DO CONTROLE ESTATÍSTICO DE PROCESSO E DO MÉTODO DE ANÁLISE E SOLUÇÃO DE PROBLEMAS EM UMA INDÚSTRIA DE PÃES EM ANANINDEUA/PA.....	319
	Naira Gabriela do Nascimento Vieira Clelma Feliz Santos Verônica de Menezes Nascimento Nagata Mariana Pereira Carneiro Barata André Cristiano Silva Melo



CAPÍTULO 20.....	337
DIFICULDADES E DESAFIOS DA ATUAÇÃO PROFISSIONAL DE REPRESENTANTES COMERCIAIS DE UMA EMPRESA TÊXTIL DO VALE DO ITAJAÍ.....	337
<b>DOI 10.47402/ed.ep.c2022180120931</b>	Laise Glixinski Alfredo Ribeiro Cárdenas
CAPÍTULO 21.....	350
DESAFIOS E POTENCIALIDADES DO TERCEIRO SETOR FRENTE A PANDEMIA DA COVID-19.....	350
<b>DOI 10.47402/ed.ep.c2022175121931</b>	Izabel Carolina Martins Campos Fernanda Pereira Labiak Déborah Riegenbach Renata Francisca Alves Santos
CAPÍTULO 22.....	365
ANÁLISE DO ATENDIMENTO AO CLIENTE NO SETOR BANCÁRIO: UMA REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	365
<b>DOI 10.47402/ed.ep.c2022173322931</b>	Thaís Ravenna Beleza Lino





# CAPÍTULO 1

## **INOVAÇÃO: UM INSTRUMENTO DESAFIADOR PARA AS LIDERANÇAS DE UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA NO MATO GROSSO DO SUL**

**Helcilayne Gabrielly Machado de Pinho  
Adriana Carvalho Pinto Vieira  
Julio Cesar Zilli  
Alessandro Gustavo Souza Arruda**

### **RESUMO**


Tradicionalmente as grandes empresas que inovaram eram aquelas que mais investiram em P&D interno, tendo em vista que a inovação é uma estratégia competitiva poderosa. E as inovações surgem da interação entre as pessoas, do compartilhamento do conhecimento, da troca de experiências, da conexão entre as pessoas que possuem uma mente mais curiosa e motivadas para solucionar um determinado problema. Ainda, para que uma organização se mantenha inovadora, é importante que se tenha um ambiente favorável para este intercâmbio de ideias, verificando os mecanismos de gestão de conhecimento e dos processos que potencializam as oportunidades e conexão entre os colaboradores. Esta pesquisa buscou responder se a inovação é importante na instituição pesquisada e se o líder tem impacto nisso. Para cumprir os objetivos propostos neste estudo, foi realizado um estudo de caso em um banco privado, para analisar qual a percepção dos gerentes e funcionários sobre a inovação e o papel do líder neste processo. Optou-se pela realização de pesquisa documental em bases de dados, seguida da utilização de uma abordagem de coleta de dados qualitativos por meio de questionário com perguntas fechadas e estruturadas, aplicadas com gerentes e funcionários. O estudo, tem foco em um setor que vem sofrendo mudanças e colabora com o conhecimento sobre o processo de inovação e o papel do líder.

**PALAVRAS-CHAVE:** Inovação. Liderança. Líder Inovador.

### **INTRODUÇÃO**

Tradicionalmente as grandes empresas que inovaram eram aquelas que mais investiram em P&D interno, tendo em vista que a inovação é uma estratégia competitiva poderosa. E estas empresas tem consciência de que é bom para os negócios quando as marcas são percebidas pelos clientes como inovadoras, especiais, modernas, mais competentes, com qualidade superior, segundo aponta Serafim (2011).

E as inovações surgem da interação entre as pessoas, do compartilhamento do conhecimento, da troca de experiências, da conexão entre as pessoas que possuem uma mente mais curiosa e motivadas para solucionar um determinado problema. Ainda, para que uma organização se mantenha inovadora, é importante que se tenha um ambiente favorável para este



intercâmbio de ideias, verificando os mecanismos de gestão de conhecimento e dos processos que potencializam as oportunidades e conexão entre os colaboradores (Serafim, 2011).

Portanto, é importante um ambiente de cooperação e aprendizagem contínua e, conseqüentemente, uma rede que não se limite ao âmbito interno da organização. A inovação virou uma necessidade para competitividade e sustentabilidade, e a liderança é reconhecida como a habilidade de comandar pessoas e influenciá-las ao alcance de um bem comum (Hunter, 2004). Mas criar uma cultura de inovação, não é tarefa fácil para um líder.

Muito se ouve sobre a inovação e a liderança para as instituições, já que ambas são consideradas importantes no meio acadêmico, assim como no desenvolvimento das empresas.

Portanto, conforme a visão de Serafim (2011), para que uma organização seja inovadora é fundamental que ela tenha um ambiente favorável ao intercâmbio de ideias, verificando a existência e eficiência dos mecanismos de gestão do conhecimento e de processos que potencializam as oportunidades de convivência e de conexão entre os colaboradores. Dar importância ao conhecimento de uma maneira geral, experiências de vida, das possibilidades de discussões e questionamentos, das interações sociais em ambientes que estimulem o surgimento da criatividade e das ideias, que elas se choquem, se combinem, se transformem, se reconfigurem, de forma inédita e original.


Por meio desta pesquisa, pretende-se investigar como os líderes de uma organização bancária privada na cidade de Campo Grande, no estado do Mato Grosso do Sul (Brasil) percebem a inovação dentro da empresa, e como isso é passado para seus liderados. Quais os comportamentos e práticas são adotados para promover a inovação na empresa caso a considerem necessária, tendo em vista que os líderes são as pessoas que devem estar abertas às sugestões de sua equipe, priorizando e defendendo as boas ideias na organização, alocando os recursos adequados e acompanhamentos necessários para que floresçam as inovações, de acordo com o ponto de vista de Serafim (2011).

O presente artigo tem como objetivo geral identificar a importância da inovação e o papel do líder neste processo, para a organização e seus liderados de uma instituição financeira localizada na cidade de Campo Grande, no estado do Mato Grosso do Sul.

## **REFERENCIAL TEÓRICO**

O objetivo deste referencial teórico foi realizar uma busca bibliográfica acerca dos temas gestão da inovação e liderança, bem como estilos de liderança que promovem a inovação,





na intenção de responder o papel do líder para promover um ambiente que crie inovações na organização.


## **Inovação**

Na atualidade no mundo corporativo, a necessidade de as empresas inovarem, supera inclusive o objetivo de bater metas e apenas ganhar dinheiro. Ainda que a maioria dos executivos considera a inovação primordial em suas empresas, poucos obtêm sucesso em torná-la parte integrante da empresa. “Sem criatividade não se alcança inovação” (De Bes; Kotler, 2011). Ainda, no mundo atual das organizações, estas são dirigidas por um novo conjunto de expectativas. Destas, algumas tendências são resultados da globalização econômica e cultural. Outras, o desenvolvimento dos recursos humanos deve acompanhar os desafios atuais diante dos avanços tecnológicos e das realidades globais, uma vez que eles transformam a maneira de relacionamento dentro das empresas.

A criatividade e a ideia são requisitos para que ocorra a inovação dentro das organizações, pois é o ponto de partida para que aconteça isto. É a partir do intelecto humano que se tem a possibilidade de se chegar ao objetivo final, produzindo ideias, respostas e soluções diante de um problema, uma necessidade. Ou seja, é a habilidade de conceber ideias novas, de trazer um ponto de vista original para a realidade, de desenvolver um pensamento inédito em determinado contexto (Serafim, 2011). Aponta ainda, o autor que as ideias devem estar alinhadas com os objetivos estratégicos da organização e sejam capazes de trazer a vantagem competitiva esperada, criando valor e contribuindo decisivamente para o crescimento sustentado na direção pretendida. E, este alinhamento deve ser realizado pelos líderes da empresa.

Neste sentido, a inovação é importante para que uma instituição se desenvolva e mantenha sua capacidade competitiva no mercado. Um confronto simples, entretanto, muito importante, veio de uma pesquisa de Ducker (2010), na qual diz que a inovação deve ser um hábito diário, que faça parte do cotidiano dos colaboradores de uma instituição. Complementa que a inovação, para ser competente, deve ser simples e objetiva, tendo como ponto de partida objetivos bem pontuais. A necessidade constante de se atualizar e se reinventar das empresas faz com que as equipes produzam planos de ação para alcançar o objetivo de inovar. Muitas atitudes têm como foco a inovação (Farias et al. 2014).

A expressão “inovação” se popularizou em Economia por intermédio do economista Joseph Schumpeter em seu livro “Teoria do Desenvolvimento Econômico” publicado em 1912.



O economista, coloca que inovar é “produzir outras coisas, ou as mesmas coisas de outra forma, combinar diferentes materiais e forças, enfim, fazer novas combinações” (Schumpeter, 1968, p.47). Schumpeter compreende o capitalismo de uma forma muito especial e inovadora, concedendo ao empresário inovador (empreendedor) um papel fundamental na dinâmica capitalista. Para ele, empreender significa a “criação de novas combinações”, e a figura do empreendedor está relacionada à ideia de quem irá executar essas novas combinações. Esse empreendedor, por sua vez, habita num mundo incerto, e apesar disso possui determinação para promover novos empreendimentos e resistir contra a segurança da zona de conforto (Heertje, 2008, p. 321).


De acordo com Drucker (1988, p.8):

”Em inovação, como em qualquer outro empreendimento, incluem talento, engenhosidade e conhecimento. No entanto, considerando todos, para inovar há de se trabalhar com tenacidade, foco e propósito. Se não houver diligência, persistência e compromisso, o talento, a engenhosidade e o conhecimento serão de pouca valia” Drucker (1988, p.8).

Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) foi a responsável por desenvolver o Manual de Oslo. O Manual ajuda na interpretação de dados sobre inovação de forma comparativa internacionalmente. Esse contexto envolve a indústria de transformação, indústrias primárias e o setor de serviços, devido às diretrizes do Manual serem voltadas para as inovações de empresas comerciais (Ocde e Eurostat, 2005). Algo inovador está além de um produto novo, uma nova tecnologia, ou novos processos, mas começa com pequenas mudanças, enfim, novidades que, de um modo ou de outro, gere um ganho para quem colocou em prática. Inovação sempre será questão de conhecimento, seja ele qual for (Tidd, Bessant e Pavitt, 2012).

### **Tipos de inovação**

Knight (1967) apresentou quatro tipos de inovação: *Product / Service*, *Production Process*, *Organizational Structure* e *People*. Os produtos ou serviços inovadores referiam-se a um novo produto ou serviço criado pela organização. Já o processo de produção, referiam-se as mudanças na organização relacionadas às atividades de produção. As inovações de estrutura organizacional tratavam das “relações de autoridade, sistemas de comunicação, ou os sistemas formais de recompensa dentro da organização” (Knight, 1967, p. 482). As inovações relacionadas as pessoas referiam-se à alteração de funcionários dentro de uma empresa, o rodízio, mudanças essas de culturas e comportamentos.




Para Schumpeter (1968) há diferentes formas de classificar os tipos de inovação: introdução de um novo produto ou mudança qualitativa ou de funcionalidade em um produto existente; introdução de um novo método de produção ou processo baseado em descoberta científica ou novidade tecnológica, que seja novidade para a indústria; abertura de um novo mercado; desenvolvimento de novas fontes de suprimento de matéria-prima, bens semimanufaturados ou outros insumos; estabelecimento de uma nova organização para os negócios (mudanças na organização da indústria).

De acordo com o que Francis e Bessant (2005), defendem, existem quatro categorias que envolve a inovação, também conhecidos como os “4Ps” da inovação. Bessant e Tidd (2009) descreveram os “4Ps”: a) Inovação de produto – melhoria de produtos existentes oferecidos por uma empresa; b) Inovação de processo – alteração na forma de criação e entrega do produto; c) Inovação de posição - alteração no contexto em que produtos/serviços são lançados; d) Inovação de paradigma - alteração nos modelos mentais subjacentes que orientam o que a empresa faz. A categorização de inovação se distingue em três tipos de acordo com Zogbi (2008) sendo elas: melhoria contínua, ruptura e disrupção. Os tipos de inovação podem ser classificados em sete: de produto ou serviço, de processo, mercadológica, organizacional, incremental, por ruptura e por disrupção.

**Inovação de processo** - A definição apresentada pelo Manual de Oslo para inovação tecnológica de processo é a descrita abaixo:

“A Inovação tecnológica de processo é a adoção de métodos de produção novos ou significativamente melhorados, incluindo métodos de entrega dos produtos. Tais métodos podem envolver mudanças no equipamento ou na organização da produção, ou uma combinação dessas mudanças, e pode derivar do uso de novo conhecimento. Os métodos podem ter por objetivo produzir ou entregar produtos tecnologicamente novos ou aprimorados, que não possam ser produzidos ou entregues com os métodos convencionais de produção, ou pretender aumentar a produção ou eficiência na entrega de produtos existentes. (Ocde, 2005; p 56)”

**Inovação mercadológica** - O Manual de Oslo define inovações mercadológicas (também chamadas de marketing) como mudanças que envolvem a execução de um diferente método de marketing, com mudanças significativas na imagem do produto ou em sua embalagem, no posicionamento do produto, em sua promoção ou na fixação de preços (OCDE, 2005). Na mesma direção, Pearson (2011) agrega que a inovação de marketing visa atender melhor os requisitos de compra dos clientes, gerando novos mercados ou recolocando no mercado certo produto, com o objetivo de aumentar suas vendas. Um bom exemplo de inovação mercadológica são os bancos digitais, que oferecem todos os benefícios de um banco normal, inclusive os próprios bancos convencionais estão se atualizando cada dia mais, lançando



aplicativos com os mesmos serviços oferecidos pessoalmente, porém de forma totalmente digital, e isso vem se tornando tendência cada dia mais.

**Inovação organizacional** - Pelo Manual de Oslo inovação organizacional está abaixo descrita:

“A inovação organizacional na empresa inclui a introdução de estruturas organizacionais significativamente alteradas; implantação de técnicas de gerenciamento avançado; implantação de orientações estratégicas novas ou substancialmente alteradas. Em princípio, a mudança organizacional conta como inovação apenas se houver mudanças mensuráveis nos resultados, tais como aumento de produtividade ou vendas. (Ocde, 2005; p 61).”

Ou seja, inovação organizacional é basicamente o desenvolvimento de um novo método organizacional ou de logística nas práticas da empresa, na organização do trabalho ou em suas relações externas.


**Inovação incremental** - Na inovação incremental que envolve os quatro últimos tipos de inovação citados anteriormente, as transformações e melhoria é feita a partir de um processo, tecnologia, produto ou serviço que já existe de forma gradual, focada na melhoria da eficiência partindo de produto já existente, que o torne mais ecologicamente aceitável ou que seja só a melhoria de sua embalagem, conforme exposto por Zogbi (2008).

Para Serafim (2011), a inovação incremental possui moderado grau de novidade, no entanto proporciona ganhos significativos. Ainda, aponta o autor que ocorre continuamente em uma indústria e se constitui de ajustes em produtos e processos existentes.

**Inovação por ruptura** - é o oposto da incremental, são consideradas transformações e mudanças abruptas em produtos ou serviços, descontinuando os elementos que fundamentam produtos e serviços já existentes. Um exemplo é a tv, a internet. (Zogbi, 2008). Para Serafim (2011, p. 190) a inovação por ruptura provoca transformações nas regras competitivas, no processo produtivo, nos produtos e serviços. É descoberta proporcionada por novos conhecimentos, envolvendo maiores recursos e riscos técnicos, com forte impacto nos resultados.

**Inovação por disrupção** - é o oposto da incremental, ela descobre uma necessidade e inventa um produto ou serviço que supra ou facilite a vida das pessoas trazendo alternativa de baixo custo, descontinuando os elementos que fundamentam produtos e serviços já existentes. Um exemplo é a Netflix, que possibilitou que as pessoas assistam filmes sem precisar alugar em locadoras a um custo elevado, isso só foi possível pela evolução tecnológica, fazendo ser acessível para os clientes podendo assistir a qualquer hora e qualquer lugar (Zogbi, 2008).







Um conceito difundido por Christensen (2003) e que ganhou bastante notoriedade em muitas publicações foi a Inovação disruptiva. É o fenômeno pelo qual uma inovação transforma um mercado ou setor existente através da introdução de simplicidade, conveniência e acessibilidade em empresas onde a complicação e o alto custo são o status quo. O referido autor, professor de Harvard se inspirou no conceito de “destruição criativa” registrado pelo economista austríaco Joseph Schumpeter em 1939 para explicar os ciclos de negócios. "É importante lembrar que a ruptura é uma força positiva. Inovações disruptivas não são avanços de tecnologias que fazem bons produtos – melhores; ao contrário, são inovações que tornam os produtos e serviços mais acessíveis e baratos, tornando-os disponíveis a uma população muito maior", diz autor.

### **Empresa inovadora**

De acordo com Tidd, Bessant e Pavitt (2008), existem 12 características que tornam uma instituição inovadora: 1. Visão compartilhada, liderança e desejo de inovar. Essencialmente a inovação tem a ver com aprendizagem e mudança, envolve risco e quebra de padrões e, comprometimento da alta gestão. Contudo, “em muitos casos a inovação acontece apesar da alta gestão de uma organização, e o sucesso emerge como resultado de táticas de guerrilha, em vez de ataque frontal” [...] (p. 489); 2. Estrutura organizacional adequada com modelos flexíveis e hierarquias horizontais está mais propensa a inovar de acordo com Tidd, Bessant e Pavitt (2008), e são influenciadas pela natureza das tarefas a serem desempenhadas na organização. “Algumas exigem julgamento e percepção e variam constantemente – isso inclui as decisões associadas à inovação” (p.492). Indo ao encontro Koulopoulos (2011) afirma que a inovação obterá resultados se a liderança for capaz de integrá-la à estrutura da empresa. Porém, um grande desafio para os líderes e, independentemente do tipo de estrutura é propiciar o compartilhamento de conhecimentos necessários à inovação; 3. Indivíduos-chave: são indivíduos ou líderes que assumem o papel de facilitadores, e interlocutores do processo de inovação e são responsáveis pela motivação e compartilhamento em toda a instituição (Tidd, Bessant e Pavitt, 2008). “Existem muitas funções que figuras-chave pode desempenhar, que influenciam o resultado de um projeto” (p. 497); “[...] figuras-chave não estão apenas no lado da gestão técnica e de projetos; estudos enfatizam a importância do ‘inovador de negócios’, considerando a perspectiva de mercado” (p.501) [...] “para ativar o compartilhamento e a comunicação eficaz não basta softwares inteligentes e TI avançada, há um elemento interpessoal forte envolvido (Tidd, Bessant e Pavitt,, 2008, p. 502); 4. Desenvolvimento e treinamento: o aperfeiçoamento constante de conhecimentos, habilidades através de



treinamento é necessário para a organização poder agir no momento em que surge uma oportunidade de inovar (Tidd, Bessant e Pavitt, (2008) “mas o treinamento e desenvolvimento podem assumir um papel mais amplo como motivadores – as pessoas sentem-se valorizadas” (p. 502); 5. Inovação com alto envolvimento: As empresas orientais recebem muitas sugestões de melhorias de seus funcionários e a maioria são implementadas. Já as empresas ocidentais têm se esforçado muito para seguir essa tendência, dessa forma, muitas empresas já têm programas internos, onde os funcionários podem colocar suas ideias e as melhores ideias são implementadas (Tidd, Bessant e Pavitt, 2008); 6. Trabalho de equipe eficaz: A junção de conhecimentos através de diferentes indivíduos trás melhores resultados se for comparado com o desenvolvimento individual. A construção eficaz de equipes pode reunir conjuntos de conhecimentos diferentes necessários para desenvolvimento de produtos ou melhoria de processos, tanto que isso pode ser visto em empresas que atuam com rodízio de postos de serviços. (Tidd, Bessant e Pavitt, 2008); 7. Atmosfera criativa: sistemas de recompensa e reconhecimento, políticas de capacitação, sistemas de recompensa e reconhecimento, política de treinamento, sistemas contábeis e de mensuração e desdobramento de estratégias inovação), e pondera Tidd, Bessant e Pavitt, (2008, p. 518) - “em uma organização com uma cultura inovadora, indivíduos com brilhantes ideias podem levá-las adiante com apoio e estímulo do sistema”. 8. Foco externo: O foco externo vai além da compreensão das necessidades e desejos dos clientes externos, e age também na construção de relacionamentos com fornecedores, colaboradores, competidores, entre outros, o que chamamos de clientes internos; 9. Comunicação extensiva: A clareza e comunicação por meio de diversos canais são fundamentais para o processo de inovação na empresa, porque a resolução de problemas depende da combinação de diferentes conhecimentos que podem estar amplamente distribuídos pela instituição (Tidd, Bessant e Pavitt, 2008); 10. A organização que aprende: A inovação é um processo de aprendizagem, um processo de experimentação prática. Esse processo cria condições de aprendizagem contínua. Todos os dias a empresa aprende algo novo (Tidd, Bessant e Pavitt, 2008). Na verdade, “as organizações não aprendem, e sim as pessoas [...] interessa-nos, em especial, os modos em que a aprendizagem compartilhada e individual pode ser mobilizada [...] que representam métodos para a sustentação de um processo de aprendizagem para sustentação de inovação estável” (p. 521); 11. Além dos limites: Cada vez mais frequente empresa individual conecta-se com outras de modo coletivo [...] incluem neste aspecto a aprendizagem em projetos compartilhados. (Tidd, Bessant e Pavitt, 2008);




12. Além da condição estável: As organizações cada vez mais precisam lidar com o desafio da gestão para a inovação em condições estáveis e condições descontínuas. (Tidd, Bessant e Pavitt,, 2008). A base do conhecimento existente, aumenta a capacidade de buscar, reconhecer assimilar e utilizar novos conhecimentos. Nieto e Quevedo (2005) consideram que as empresas apresentam diferentes capacidades de inovar, porque a capacidade de absorver conhecimento é diferenciada em cada uma.

De acordo com Serafim (2011), em qualquer organização, o mais importante para a construção de ambiente inovador é a atuação de sua liderança, pois é a partir da visão da alta liderança que definirá se a mesma irá percorrer os trilhos da inovação. Desta forma, é importante que as organizações carreguem em seu código genético a inovação, seja a partir de seus fundadores ou a partir das lideranças, a fim de que inspirem seus colaboradores, incentivando a consolidação de um ambiente favorável à inovação. Portanto, os líderes das organizações têm desafios constantes para inspirarem em algum momento seus funcionários, legar valores importantes, estabelecer processos positivos e ambientes adequados para a inovação.

E inovação não se dá a curto prazo. Ela deve ser pensada a médio e longo prazo. Segundo Estrin (2010, p.4), tanto as empresas como o país têm a sua frente pontos cegos e deligados na área da inovação: nos agarramos ao precipício como papa-léguas ficando suspenso no ar e com um sorriso arreganhado enorme, sem nos darmos conta de que a terra firme antes sob nossos pés não mais existe. As empresas e o país não podem se agarrar simplesmente, nos dias atuais na era da informação, do conhecimento e da globalização, ao que deu certo no passado. Há a necessidade de compreender os princípios da inovação, aprender com os sucessos e insucessos anteriores e identificar as forças que fizeram a balança pender para o imediatismo. É importante que as organizações se adaptem à nova realidade imposta à sociedade nos dias atuais, reconstruir um ambiente para inovação e compromisso com a ciência em todos os níveis da sociedade, caso contrário, de acordo com Estrin (2010) perde-se a força e com ela as esperanças de sustentabilidade e prosperidade econômica e melhor qualidade de vida para as gerações futuras.

## **LIDERANÇA**

Liderança é um tema que vem sendo muito discutido ao longo do tempo, e que aliada a inovação só faz a empresa se destacar competitivamente. Uma boa liderança não é mais vista como um diferencial, e sim como um pré-requisito a ser alcançado, dessa forma quanto melhor



um líder, tanto na capacidade de influenciar e inspirar as pessoas como na criatividade e inovação, maior será o seu diferencial de mercado. Liderar é a capacidade de influenciar pessoas que estão a sua volta a exercerem atividades propostas, da melhor forma possível, garantindo assim a cooperação, bem como o alcance dos objetivos previamente estabelecidos anteriormente (Wright, 2011; Hunter, 2004).

A liderança pode ser entendida em uma organização como sendo o padrão comportamental que se manifesta quando procura influenciar as atividades de outras pessoas e como é visto por elas. Ela é definida como “o processo de conduzir e influenciar as ações para a realização dos objetivos estipulados pelas organizações”, segundo Maximiano (2000). No entendimento de De Bes e Kotler (2011) a liderança é considerada uma das principais aliadas da inovação, um líder que não promove a inovação cria barreiras a ela. Criar fluxos verticais e horizontais de informações, espaços colaborativos e uma cultura de inovação são entendidos como fundamentais dentro de uma organização.

O único elemento consistente encontrado nas organizações que realmente sustenta a inovação é a liderança. Enquanto a inovação está profundamente enraizada em comportamentos ligados à cultura da 53 organização, a licença e a autoridade para determinar o valor da inovação sempre começam a partir da liderança e, especificamente, nos níveis mais altos da hierarquia (Koulopoulos, 2011, p.61).

Os processos de inovação são influenciados por todos os níveis de liderança, mas é necessário que haja maior aprofundamento em pesquisas sobre ‘como’ a combinação de estilos de liderança podem influenciar na capacidade absorptiva (Sun e Anderson, 2012). É preciso diferenciar o conceito de líder e de liderança. Pode-se afirmar que a liderança é o processo em que o líder exerce o papel de influenciador da sua equipe, com vistas aos resultados que a organização espera. Neste sentido, são apresentadas as seguintes definições:

“Os conceitos e definições sobre o que é liderança e de como atuam os diferentes líderes no mundo atual mudam a cada década, acompanhando as necessidades das instituições sociais, expressas nas organizações e nos modelos de vida de cada um que se revelam nas relações pessoais. O surgimento de novas pesquisas e informações promoveram mudanças de conceitos destruindo o mito de “líder inato”, bem como não há possibilidade de “se criar” um verdadeiro líder. (Munhoz, 2002, p.112).”

“Mais recentemente, os conceitos de liderança retornaram os ensinamentos clássicos de Maquiavel, séculos XV e XVI, na lógica estratégica do poder, em O Príncipe – os meios justificam os fins. A liderança eficaz, segundo Maquiavel, é uma questão de manutenção de um fluxo adequado de informações precisas sobre os assuntos a serem decididos e, ao mesmo tempo, a consideração das melhores alternativas, de modo que permita que ações decisivas sejam tomadas. (Oliveira, 2006, p.7)”





## Estilos de liderança


Há vários estilos de liderança, tais como: afetiva, autoritária, liberal, autocrática democrática, carismática, diretiva, participativa, transacional e transformacional entre outras. Cada um destes demonstra o tipo de comportamento do líder frente a seus subordinados dentro de uma organização. Sendo que aqui abordaremos o estilo transacional e o transformacional. (Maximiliano, 2010; Marques, 2010).

A liderança transacional é um estilo de liderança que o foco é a obediência ao líder, associada a oferta de recompensa financeira ao colaborador por obedecê-lo, caso contrário será punido. Outro fato deste estilo de liderança é recompensa a um membro da equipe pelo seu maior rendimento. Os funcionários trabalham apenas seguindo ordens, não interage como parte do processo, visa apenas o lucro. (Maximiliano, 2010). O estilo de liderança transformacional é aquele como o próprio nome já diz, o líder tem a habilidade de transformar o ambiente positivamente e a realidade dos lugares por onde passa. Possui capacidade para solucionar problemas de qualquer complexidade, além de ser visionário, estrategista e comprometido com sua equipe, ele se importa com as pessoas e não apenas com a meta.

O estilo de liderança transformacional adota o seguinte perfil segundo Marques (2016): Descentralização das funções - Os colaboradores recebem sua tarefa de forma individualizada e possuem liberdade para tomar decisão em várias situações sem necessidade de recorrer ao líder; Percepção de competência dos colaboradores - Este líder está sempre atento, à visão e o interesse que os colaboradores têm a respeito da empresa, e quais competências cada um demonstra, com isso, permite sua participação em reuniões coletivas e valorizam suas ideias; Espírito motivador – Esse líder acredita que melhorando o ambiente de trabalho é possível influenciar no resultado das atividades. Líderes com este perfil acreditam que a motivação pode inspirar a equipe a alcançar os resultados previamente estabelecidos.

Uma das principais características da liderança transformacional é a descentralização (Dornelas, 2007; Chiavenato, 2004), na qual os gestores conferem aos empregados poder de decisão. Isso mostra que não importa em circunstâncias normais, em um período de sucesso ou quando a organização está em crise, as organizações precisam de líderes que sejam capazes de fazer mudanças (Wright, 2011; Marques, 2016).

É de suma importância o entendimento dos estilos de liderança e identificação do estilo de um líder ajudando a compreender a relação do líder com seus subordinados e observar de que maneira o líder orienta sua conduta e seu estilo de liderança, além de delinear a importância




deste entendimento. Neste sentido, Engstrom e Mackenzie (1974, apud Topanotti 2015, p. 37-38) discutem cinco categorias básicas de estilos de lideranças: a) **Laissez-faire**: Não há estrutura ou supervisão, os membros definem seus alvos e padrões de desempenho, o líder primeiro entre os iguais, sem autoridade, o líder dá o mínimo de direção e o máximo de liberdade; b) **Democrático-participativo**: O líder fornece alguma estrutura. Todos tomam decisões de forma democrática, então as decisões são coletivas. O líder se comunica ali, esclarece o problema e o resolve coletivamente. As decisões são tomadas por todos de forma democrática, a decisão é, portanto, coletiva. Os líderes estão ali para fazer fluir a comunicação, esclarecer problemas e resolve-los coletivamente; c) **Manipulativo-Inspirador**: Existe alguma estrutura, mas geralmente é confusa e suspeita. O gestor estabelece alvos com pouca participação, mas a aceitação dos empregados é difícil; d) **Benevolente-autocrático**: Atividades altamente estruturadas e supervisionadas de perto, estimulam os colaboradores a fazerem sugestões em relação as metas, condições de trabalhos entre outros. É um método paternalista, no qual se visa manter todos felizes sem perceber que por fim, tornam-se dependentes; e) **Autocrático-burocrático**: as atividades são minunciosamente arbitradas, desencorajando assim, a participação de outros membros, já que questionar ordens é uma insubordinação neste caso. Estilos de liderança onde os líderes mandam e não “comandam”, exigindo que se faça o que foi mandado sem discutir.

Segundo Senge (2006) existe uma nova visão sobre a liderança nas organizações, que está centrada em tarefas mais tênues e mais importantes, pois os líderes são responsáveis por construir organizações onde seus colaboradores podem expandir continuamente suas capacidades, entender as complexidades, esclarecer visões, aperfeiçoar modelos mentais compartilhados, quer dizer, eles acabam sendo responsáveis pelo aprendizado de seus colaboradores. Conforme aponta Oliveira (2006, p.2): liderar é desenvolver a visão do que é possível e ser capaz não só de inspirar outros a ajuda-lo a realizar essas possibilidades, mas, também, de realizar seus próprios sonhos e atingir seus próprios ideais como líder.

## RELAÇÃO DA INOVAÇÃO E LIDERANÇA

A gestão da inovação é necessária, seja ela processo ou resultado. Faça o processo de inovação acontecer na organização. A inovação precisa fazer parte da agenda de gestão estratégica dos líderes que formulam e implementam estratégias com foco na inovação. As organizações que focam na inovação devem ter segundo Tidd, Bessant e Pavitt (2008): a) Foco em pessoas que atuam como facilitadoras (ou que dificultam) nos processos de inovação; b) O compromisso da alta administração em alocar apoio financeiro a projetos com certo grau de



incerteza; c) Equilibrar as necessidades da organização para criar novas ideias, ao mesmo tempo que atende às necessidades de padrões e estruturas rígidas para controlar o processo; d) Cultura de compartilhamento do conhecimento, com comunicação ativa entre os membros da organização; e) Clima que promova a vontade de inovar. Isso é possível através da ação da liderança na instituição, representada pelos diversos níveis de chefias, gerentes e supervisores. Líderes com foco na inovação têm a capacidade de reconhecer oportunidades em qualquer um dos elementos acima (Bel, 2010).


Sobre o papel do líder no processo de inovação De Jong e Den Hartog (2007) reforçam a importância do comportamento e o papel decisivo de seus líderes em relação ao comportamento individual. Um caminho fundamental para que um processo de inovação alcance êxito é que “a liderança de inovação também forneça liderança de aprendizado”, ou seja, “o aprendizado acelerado e constante precisa ser defendido por quem quer que esteja liderando. As habilidades de liderança específicas consideradas necessárias para alcançar a mudança e impulsionar a inovação consistem em seis conjuntos de habilidades: a) Capacidade de comunicação; b) Capacidade de motivação; c) Capacidade de instrução; d) A capacidade de promover o trabalho em equipe e a colaboração; e) A capacidade de recompensar; f) A capacidade de influenciar a cultura e o ambiente (Gilley et al., 2008).

Nanus (2000, p.10) declarou que “os líderes controlam o processo de mudança, faz as pessoas sonharem, e lhes permitem realizar seus sonhos e transformá-los em realidade”. Esses líderes estão comprometidos com a força da equipe para nos manter vivos e transformar a empresa em uma nova entidade com maior potencial de sobrevivência, crescimento e excelência. O líder assume um papel muito importante no processo de inovação, como foi abordado ao longo do trabalho, o líder tem o poder de transformar a empresa, como tem o poder de fazer o inverso, um gestor que não pratica a liderança pode ser uma barreira para que a inovação faça parte da instituição.

## **PROCEDIMENTO METODOLOGICO**

Durante o processo de coleta dos dados desta dissertação, foram percorridas três etapas para a construção da estrutura do método de pesquisa. O tipo de pesquisa foi de caráter exploratório, de natureza qualitativa e o método de estudo de caso.

Para se atingir os fins propostos, foram percorridas três etapas para a construção da estrutura do método de pesquisa. Na etapa 1, foi realizado um levantamento bibliográfico com dados coletados a partir de livros, artigos acadêmicos, jornais e publicações eletrônicas. Na



etapa 2 foi realizado um levantamento de dados, por meio de entrevistas em profundidade com gestores de um banco privado, utilizando um roteiro estruturado. A etapa 3 foi a aplicação de questionário, com um grupo de colaboradores nos níveis agentes e assistentes. Cada uma destas etapas foi amarrada com os objetivos desta pesquisa, em que a etapa 1 teve como objetivo, dar sustentação à construção do referencial teórico e as etapas 2 e 3, buscaram responder aos objetivos geral e específicos. Como estratégia de pesquisa, utiliza-se o estudo de caso em muitas situações, para contribuir com o conhecimento que temos dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais, políticos e de grupo, além de outros fenômenos relacionados (YIN, 2005). Portanto, essa pesquisa trabalha com dados primários, coletados em primeira mão na pesquisa de campo por meio de entrevistas e, com dados secundários, coletados por intermédio de análise documental, ou seja, documentos registrados em relatórios. Deve-se informar o tipo de documento, de onde foram extraídos e autoria dos mesmos (MICHEL, 2015).


Gil (2016) identifica diferentes modalidades de estudos de caso único como o caso raro – comportamentos e situações sociais; caso decisivo – contestar, confirmar ou estender uma teoria; caso típico – explorar ou descrever objetos; caso extremo – pode oferecer a situação limite em que um fenômeno pode se manifestar; caso discrepante – “passa dos limites”; caso revelador – ocorre quando um pesquisador tem a oportunidade de observar e analisar um fenômeno inacessível a outros pesquisadores. Essa pesquisa foi realizada por meio de um estudo holístico de caso único revelador em um dos maiores bancos do Brasil, que passou por uma grande transformação digital e metodológica na forma de atuação de toda a equipe de tecnologia, se espelhando em outras empresas de 57 mercado como a Spotify e a Ci&T. A empresa estudada apresenta uma estrutura organizacional multiproduto e multinegócios, por este motivo foi escolhida. A empresa estudada se configura como um dos maiores bancos privados do Brasil e uma das maiores empresas do mundo, de acordo com o ranking da Forbes, levando em conta atributos como negócios produzidos, ativos e valor de mercado.

Desse modo, do ponto de vista da abordagem do problema a pesquisa se apresenta como sendo qualitativa sendo assim, os objetivos foram descritos como descritivo e em relação aos procedimentos técnicos uma pesquisa bibliográfica e documental.

## **ANALISAR COMO AS AÇÕES DE INOVAÇÃO IMPACTAM OS COLABORADORES**

Analisar como as ações de inovação impactam os colaboradores neste bloco, o intuito foi capturar como as ações de inovação implementadas pelo banco impactam os colaboradores





da organização. Foi criado um indicador que buscou estudar os impactos da inovação relacionado às pessoas, ou seja, explorando a organização das equipes que trabalham com inovação, o ambiente de trabalho e seus respectivos incentivos.

Foram observados três aspectos nas entrevistas, que serão detalhados na sequência deste trabalho, sendo classificados como variáveis: I. organização das equipes: como estão divididas e alocadas as equipes nas áreas pesquisadas; II. ambiente de trabalho: avaliar como está estruturado o ambiente de trabalho na organização; III. incentivos para inovar: aborda a forma com que a empresa valoriza as iniciativas de inovação, por meio de premiações envolvendo valores financeiros ou não financeiros.

### **CARACTERÍSTICAS DA AMOSTRA**


Neste trabalho foi utilizado um questionário tendo como finalidade averiguar a importância da inovação e o papel do líder neste processo. Dessa forma, elaborou-se 08 perguntas sendo estas objetivas. Essas práticas foram realizadas em seis agências bancárias na cidade de Campo Grande, nos dias 04 e 06 de maio de 2020.

Para se alcançar os resultados almejados, foram aplicados 6 questionários no primeiro evento e no subsequente o mesmo valor, totalizando 12 perguntas efetuadas, 6 direcionados aos líderes de cada agência e seis direcionados a agentes e assistentes. Logo após, obteve-se os resultados das aplicações que foram apresentadas através de um gráfico. Dado isso, o esquema gráfico foi constituído por elementos que exibem a inovação nas instituições financeiras e que se refere à tecnologia e o uso que se faz da mesma.

### **TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS**

O questionário aos gerentes (Apêndice A) e pesquisa estruturada aos funcionários (Apêndice A). Essas perguntas foram transformadas em variáveis quantitativas, que apoiaram os indicadores com o objetivo de se chegar aos objetivos específicos. Foi utilizado o mesmo questionário, tanto para os gerentes (coleta quantitativa), como para o questionário realizada junto aos colaboradores da instituição (coleta quantitativa), na qual foi utilizado o método de perguntas fechadas. Preparar os dados para a coleta é uma tarefa complexa. Se não for bem realizada, toda a investigação do estudo de caso pode ser prejudicada e todo o trabalho prévio terá sido em vão (YIN, 2015, p.75).

Os estudos de caso combinam diferentes formas de coleta de dados, como arquivos, entrevistas, questionários e observação (EISENHARDT, 1989). A utilização de múltiplas técnicas para coletar os dados, garante a profundidade necessária ao estudo e a inserção do caso



no seu contexto, conferindo maior credibilidade aos resultados. Procedimentos diversos garantem a triangulação, que contribui para corroborar o fato ou fenômeno (GIL, 2016). Neste trabalho, foram empregados os métodos de entrevistas estruturadas. Forza (2002, p.166) destaca que os dados podem ser coletados em uma variedade de maneiras, em diferentes contextos e de fontes. As entrevistas podem ser estruturadas ou não estruturadas e podem ser realizadas pessoalmente, por telefone ou correio.

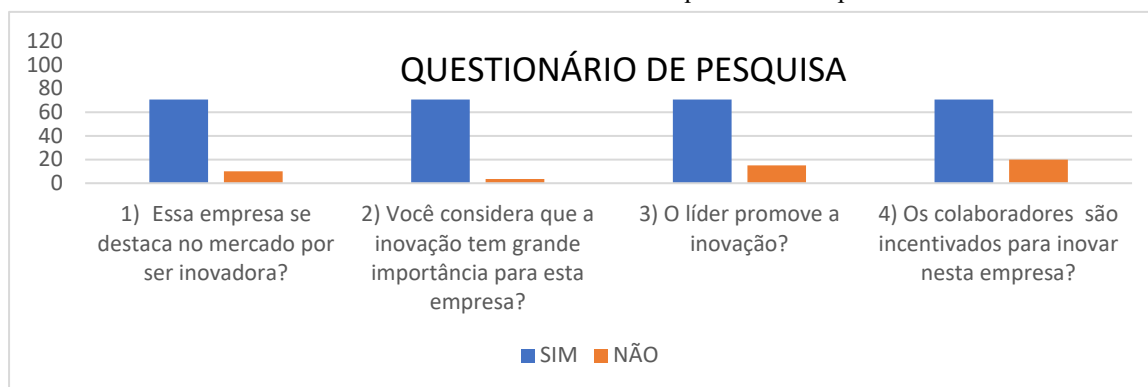
“Na formulação das perguntas, o pesquisador deve assegurar que a linguagem do questionário é consistente com o nível de compreensão do entrevistado. Se a questão não é entendida ou interpretada de forma correta pelos respondentes, o pesquisador irá obter respostas não confiáveis para a questão, e estas respostas serão tendenciosas. O pesquisador também deve escolher questões abertas (permitindo que os entrevistados para respondam da forma que escolherem) ou fechadas (limitando os inquiridos a uma escolha entre as alternativas dadas pelo pesquisador) (Forza, 2002, p.168).”

A execução das entrevistas com os participantes, foi realizada entrevista pessoal por meio da aplicação do roteiro estruturado com gerentes da empresa pesquisada (8 questões); e foi submetido o mesmo questionário, a colaboradores – agentes e assistentes. Depois de estruturado o questionário, foi realizada uma análise do que foi capturado, diante do referencial teórico, com o intuito de analisar se há complementação ou divergência entre o referencial e o resultado do questionário, no sentido de compreender se a inovação é de fato importante para a instituição e se o líder assume algum papel nesse processo.

## **ANÁLISE E REFLEXÃO DOS DADOS OBTIDOS**

Nesta análise, foram averiguadas as opiniões de gerentes e funcionários sobre inovação e liderança, por conseguinte esse estudo foi realizado em seis agências bancárias de um banco privado na cidade de Campo Grande. Desse modo, foram utilizados os métodos de pesquisa baseados na coleta e análise de dados que foram feitas por meio da aplicação de 12 perguntas a partir de um questionário semiestruturado para averiguar as questões (objetivos específicos da pesquisa) a respeito da inovação e da liderança. Diante disso, foi elaborado dois gráficos de colunas (GRÁFICO 1), (GRÁFICO 2) com o objetivo de apresentar os dados coletados durante a pesquisa, composto por elementos diretamente relacionados com o objetivo proposto. Este gráfico retrata as respostas das perguntas.

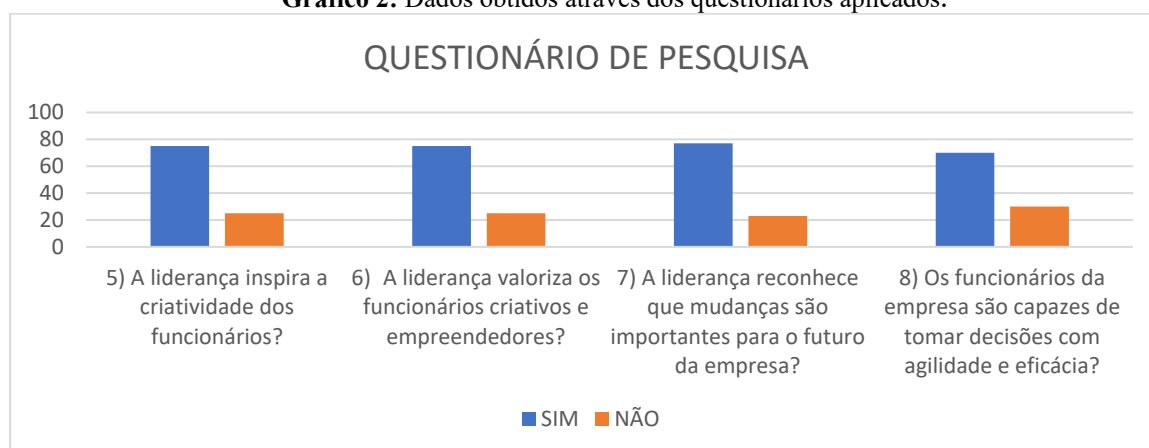
**Gráfico 1:** Dados obtidos através dos questionários aplicados.



**Fonte:** Elaborado pelos autores.


Serafim (2011, p. 25) aponte que, se as empresas desejam obter melhor capacidade de produzir ideias pertinentes e inéditas, deve-se oferecer treinamentos e estabelecer processos a fim de estimular novas formas de pensar e elaborar soluções. A liderança de uma equipe e o ambiente de trabalho também possuem um grande poder de estimular a atitude do grupo em direção da inovação. O segundo gráfico trata-se da continuidade das respostas do questionário.

**Gráfico 2:** Dados obtidos através dos questionários aplicados.



**Fonte:** Elaborado pelos autores.

Através dessas análises, constatou-se a importância do líder no processo de inovação. Relatos apontam que 90% dos bancários que responderam, consideram que a inovação tem grande importância para a empresa, e 85% dos respondentes, consideram que o líder promove a inovação na empresa. Nas oito perguntas levantadas buscando responder acerca da importância da inovação e da liderança, foi feita a média das respostas, tanto do gerente como dos funcionários, e todas elas apresentaram o “sim” a cima de 50%, evidenciando o que foi levantado nas referências bibliográficas, que de fato um complementa o outro, e faz toda a diferença na empresa. Um bom líder é aquele que tem a capacidade de incentivar seus liderados, um líder inovador que dá autonomia para sua equipe usar a criatividade e inovar, influência de forma positiva. Desta maneira, a valorização do recurso humano, o desenvolvimento de



capacidades potenciais bem como de suas habilidades, fazem com que os colaboradores trabalhem com alto grau de satisfação e de fato contribua para o atingimento dos objetivos organizacionais previamente estabelecidos (Wright, 2011)


De acordo com Marques (2016) é necessário que o líder possua habilidades tais como o autoconhecimento, visão estratégica, maximização de valores. Aliado a isto, o líder deve: aceitar as experiências inovadoras a fim de abraçar as oportunidades de desenvolvimento para seus colaboradores e crescimento para a empresa. Assim, podemos observar, a partir da análise do caso, que a observação de fatores como estes fazem a empresa estudada ser reconhecida pelos funcionários como uma empresa inovadora e enxergam o líder como um dos responsáveis para que ela ocorra. Aponta Serafim (2011), se o líder não estabelece a inovação como prioridade, não obtém o apoio de seus colaboradores necessários à transformação, não consegue definir as metas relacionadas as estratégias e objetivos delineados, não estimula e nem cobra resultados de inovação advindos de seus colaboradores, não investe em projetos inovadores nos diversos setores da sua empresa, consequentemente, não se torna uma empresa inovadora, apta ao mercado competitivo atual.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A inovação é considerada com um instrumento de estratégia competitiva poderosa nos dias atuais. E, quando a empresa inova, há oportunidades para se construir posição sólida no mercado assegurando a liderança em seu nicho de mercado, uma vez que ele tem o papel de incentivar seus colaboradores a terem maior criatividade para gerar um ambiente de inovação para a organização. No entanto, compreender a inovação e liderança é desafiador, embora a inovação seja algo abordado há bastante tempo, mesmo que tenha pouco tempo que ela ganhou destaque. Mas é um tema necessário, ainda mais com tanta mudança que vem ocorrendo no mercado, e as empresas que não se adaptarem, tendem a ter desvantagem competitiva. Desta forma, inovação e liderança devem andar juntas.

Retomando o objetivo principal deste trabalho foi analisar se a inovação é importante para a organização e o papel do líder, onde pode ser verificado que a inovação é de suma importância para a organização, tendo em vista que ela gera melhores resultados para a instituição e seus funcionários. Porém, para que a inovação aconteça, é importante o papel do líder. A partir dos dados da pesquisa, pode ser verificado, que o conhecimento de cada estilo de liderança, se faz necessário, e que inovação e liderança se complementam, e um líder inovador é o perfil que as empresas mais necessitam nesse momento, haja vista que dentro da organização





os colaboradores são as peças-chaves mais importantes para a sustentabilidade e desenvolvimento. Desta forma, pode-se inferir que o mais importante para a construção de um ambiente de inovação nas empresas é a atuação de sua liderança, pois é ela quem definirá como a empresa irá inovar. Desta forma, gerenciar um clima e estrutura ideal para este ambiente inovador é um grande desafio nos dias atuais para os líderes e gestores das empresas, com equilíbrio entre a hierarquia e a independência, rigidez e liberdade é o ponto-chave da literatura sobre teoria organizacional aplicado aos ambientes inovadores.

Aponta Topanotti (2015, p. 92) que, para propiciar um clima organizacional favorável das atividades de inovação, se faz necessário saber ouvir as pessoas, mantendo sempre bons canais de diálogo, que oportunizem não somente a receptividade de novas ideias, como também para que possam exprimir suas dificuldades e anseios pessoais. O objetivo geral e os objetivos específicos desse trabalho foram atingidos por meio do estudo de caso de um banco privado, onde foi analisado a importância da inovação e o papel que o seu líder desempenha nesse processo. Portanto, é importante que o líder prepare a sua organização para um ambiente de inovação para que possa dar sustentabilidade para o futuro.

## REFERÊNCIAS

- BEL, R. 2010. Leadership and Innovation: learning from the best. *Global Business and Organizational Excellence*, 29:2 (47-60).
- BESSANT, J.; TIDD, J. 2009. *Inovação e empreendedorismo: administração*. São Paulo: Bookman Editora.
- CHIAVENATO, I. 2004. *Introdução à teoria geral da administração*. Rio de Janeiro: Campus.
- DE BES, T. F.; KOTLER, P. 2011. *A bíblia da inovação: o modelo A-F*. São Paulo: Lua de Papel.
- DE JONG, J.P.J.; DEN HARTOG, D.N. 2007. How leaders influence employees' innovative behaviour. *European Journal of Innovation Management*, 10:1 (41-64).
- DORNELAS, J. C. A. 2007. *Empreendedorismo na prática: mitos e verdades do empreendedor de sucesso*. Rio de Janeiro: Campus.
- DRUCKER, P. *The Discipline of Innovation*. *Harvard Business Review*. 1998. Acesso em maio.2020. <[http://ogsp.typepad.com/focus\\_or\\_die\\_ogsp/files/drucker\\_1985\\_the\\_discipline\\_of\\_innovation.pdf](http://ogsp.typepad.com/focus_or_die_ogsp/files/drucker_1985_the_discipline_of_innovation.pdf)>.
- EISENHARDT, K. M. 1989. Building Theories from Case Study Research. *Stanford University: Academy of Management Review* – Oct,

ENGSTROM, T. W.; MACKENZIEE, R. A. 1974. *Managing your time. Grand Rapids. Michigan: Zondevan Publishing House.*

ESTRIN, J. 2010. *Estreitando a lacuna da inovação: como reacender a centelha da criatividade na economia global.* Trad. Beth Honorato. São Paulo: DVS Editora.

FARIAS, R.; AMÂNCIO VIEIRA, S. F.; CÂMARA, M. R. G.; FAVORETO, R. L.; JOSÉ SEREIA, V. J. 2014. Estratégias de financiamento a inovação em empresas de base tecnológica: considerações a partir de um caso da incubadora da Universidade Estadual de Londrina. *International Journal of Innovation.* São Paulo, 2:2.

FORZA, C. 2002. *Surveys – Survey research in operations management: a processbased perscpective,* Università di Padova: Vicenca, Italy.

GIL, A. C. 2016. *Como elaborar projetos de pesquisa.* 5 ed. – São Paulo: Atlas.

GILLEY, A. et al. 2008. Characteristics of Leadership Effectiveness: Implementing Change and Driving Innovation in Organizations. *Human Resource Development Quarterly*, 19:2 (153-169).

HUNTER, J. C. 2004. *O monge e o executivo: uma história sobre a essência da liderança.* Rio de Janeiro: Sextante.

KNIGHT, K.E. 1967. A descriptive model of intra-firm innovation process. *The Journal of Business.* 40:4 (478-496). Acesso em maio.2020. <<http://www.jstor.org/stable/2351630?seq=1>>

KOTTER, J. P. 1996. *Leading change.* Boston: Harvard Business School Press.

KOULOPOULOS, T.M. 2011. *Inovação com resultado.* Editora Gente, São Paulo.

LUME, L. E. .2008. *The New Palgrave Dictionary of Economics.* Basingstoke, Reino Unido: Palgrave Macmillan.

MARQUES, J. R. Conceito de liderança transformacional. 2016. Disponível em: <http://www.jrmcoaching.com.br/blog/conceito-de-lideranca-transformacional/> Acesso em: 10 jun. 2020.


MAXIMIANO, A. C.A. 2005. *Teoria Geral de Administração: da revolução urbana e revolução digital.* 5. ed. São Paulo: Atlas.

MICHEL, M. H. 2015. *Metodologia e Pesquisa Científica em Ciências Sociais.* São Paulo: Atlas.

MUNHOZ, M. L. P. 2002. *Bases teóricas da visão sistêmica.* Coleção Temas de Psicopedagogia. São Paulo: Memnon.

\_\_\_\_\_. 2000. *Introdução à administração.* 5. ed. São Paulo: Atlas.

NANUS, B. 2000. *Liderança Visionária: Como planejar o futuro da sua empresa.* The visionary leadership, traduzido por Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. Rio de Janeiro: Campus.



OLIVEIRA, J. F. Profissão líder: Desafios e Perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2006.

ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO (OCDE); Eurostat. 2005. *Manual de Oslo – Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação*. Medição das atividades científicas e tecnológicas. 3.ed. Paris,. Acesso em: 29 maio .2020. <<http://www.finep.gov.br/images/apoio-e-financiamento/manualoslo.pdf> >.

ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO ECONÔMICA E DESENVOLVIMENTO – OCDE. 2005. *Manual de Oslo: Proposta de Diretrizes para Coleta e Interpretação de Dados sobre Inovação Tecnológica*, tradução Paulo Garchet, Paris.

SCHUMPETER, J. 1968. *The theory of economics development*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

SENGE, P. 2006. *A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende*. São Paulo: Best Seller.

SERAFIM, L. 2011. *O poder da inovação: como alavancar a inovação na sua empresa*. São Paulo: Saraiva.

SUN, P. Y. T.; ANDERSON, M. H. 2012. The Combined Influence Top and Middle Management Leadership Styles on Absorptive Capacity. *Management Learning* 43: 1 (25-51).

TIDD, J.; BESSANT, J; PAVITT, K. G. 2008. *Gestão da inovação*. 3. Porto Alegre: Bookman.

TOPANOTTI, A. P. 2015. Estilos de Liderança que promovem a inovação nas organizações. Universidade do Extremo Sul Catarinense. Acesso em 12 jul. 2020. <<http://repositorio.unesc.net/bitstream/1/3853/1/Andr%C3%A9%20Pais%20Topanotti.pdf>>

ULRICH, D. 1998. Os Campeões de Recursos Humanos: inovando para obter os melhores resultados. São Paulo: Futura.

WRIGHT, P. L. 2011. *Administração estratégica conceitos*. 12º reimpressão, São Paulo: Ed. Atlas

YIN, R. K. 1985. Case study research: design and methods. *Beverly Hills*, Sage Publ.

ZOGBI, E. 2008. *Competitividade através da gestão da inovação*. São Paulo: Atlas.



# CAPÍTULO 2

## EMPREENDEDORISMO E EDUCAÇÃO FINANCEIRA: PREPARANDO-SE PARA EMPREENDER

**Aline Fernanda Bulcelio**  
**Carlos Cesar Garcia Freitas**  
**Maria Aldinete de Almeida Reinaldi**  
**Flaviane Pelloso Molina Freitas**

### RESUMO

O objetivo da presente pesquisa foi identificar como os futuros empreendedores do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Estadual do Norte do Paraná (UENP) vem se preparando financeiramente para empreender. Para tanto, como métodos de pesquisa, foram utilizados a pesquisa bibliográfica e um estudo de caso realizado no Centro de Ciências Sociais Aplicadas na Universidade Estadual do Norte do Paraná (UENP). A pesquisa foi descritiva e com caráter exploratória e natureza aplicada. Desse modo, foi utilizada a técnica de levantamento (survey) para a coleta de dados. Os resultados obtidos permitiram identificar que, embora os alunos da Universidade sabendo das dificuldades e obstáculos que há no mercado do empreendedorismo, eles não se preparam financeiramente, assim contribuindo para a estatística de mortalidade precoce das Micro, Pequenas e Médias Empresas (MPME).


**PALAVRAS-CHAVE:** Empreendedorismo, Educação Financeira, Finanças Pessoais, Comportamento.

### INTRODUÇÃO

As altas taxas de mortalidade precoce de MPME, apresentadas nos últimos anos, têm sido preocupantes para sociedade e economia de muitos países. Logo, no Brasil, este tema tem recebido grande atenção do governo e entidades de classe, haja vista a necessidade criar estratégias que possibilitem a reversão deste quadro, buscando minimizar as adversidades a que estão expostos os empreendedores e suas empresas (DORNELAS, 2008).

Definido como um processo que substitui produtos ou métodos já existentes por propostas inovadoras para o mundo dos negócios, conseqüentemente trazendo novas oportunidades e mais competitividade para o mercado, o empreendedorismo tem sido, oportunamente, vinculado ao surgimento e à manutenção de MPME, considerando que o esforço empreendedor aliado à uma gestão eficaz, pode contribuir para a redução da mortalidade dessas empresas (SCHUMPETER, 1998). Nesta lógica, é notório que o empreendedor se constitui como peça fundamental para o processo de desenvolvimento





econômico de uma região que, fomentado por meio de linhas de créditos bancário e constantes inovações, se torna determinante para a criação de novos negócios (SCHUMPETER, 1982).

De acordo com o relatório *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM), em 2020 mais de 14 milhões de brasileiros decidiram se tornar empreendedores durante a pandemia da Covid-19. Uma pesquisa realizada pelo SEBRAE em 2019, mostra que de 2011 a 2019 a proporção de microempreendedores individuais com ensino superior saiu da casa dos 17% aumentando para 31% (REICHI, 2020).


Entretanto, fatores como o desemprego, a dificuldade de se reinserir no mercado e a necessidade de sustentar a família, muitas vezes levam pessoas ao ato de empreender. Neste caso, o empreendedorismo é vislumbrado por muitos como a única solução dos problemas financeiros, levando-os erroneamente, a assumir riscos não calculados, sem que tenham experiência no mercado, sem dinheiro para investir e com muitos obstáculos no caminho, como falta de incentivo fiscal, a burocracia, mercado agressivo e altas taxas de juros (BERNARDO et al., 2013).

Neste contexto, faz-se importante conhecer como o Ensino Superior das áreas de Administração, Ciências Contábeis e Economia, vem preparando em seus estudantes o perfil empreendedor. Destarte, o objetivo principal desse estudo é analisar o preparo financeiro, profissional e intelectual para o empreendedorismo, apresentado por estudantes do ensino superior do Centro de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Estadual do Norte do Paraná (UENP), no Campus de Cornélio Procopio/PR.

Este trabalho está estruturado de forma a apresentar a revisão de literatura, com conceitos e dados sobre tipos de empreendedores, empreendedorismo no Brasil, mortalidade das empresas, finanças corporativas e sobre finanças pessoais. Na sequência, é descrita a metodologia usada no desenvolvimento da pesquisa, a apresentação e análise dos resultados, encerrando com as considerações finais e apresentação das referências.

## **REFERENCIAL TEÓRICO**

O termo empreendedorismo, atualmente, tem se tornado muito popular em razão do seu emprego em muitos termos e situações como por exemplo, o empreendedorismo social, empreendedorismo de negócios, empreendedorismo corporativo ou intraempreendedorismo, empreendedorismo feminino, empreendedorismo verde, espírito empreendedor, entre outros. Dessa forma, tem sido cada vez mais considerado como um fenômeno relevante para a



sociedade, por sua contribuição na geração de oportunidades de trabalho e renda (DORNELAS, 2018).


Para Baggio (2014, p. 26) “o empreendedorismo pode ser entendido como a arte de fazer acontecer com criatividade e motivação”, ou seja, é onde tudo começa, as ideias surgem, novos negócios fluem e onde os empreendedores criam motivação para dar continuidade a sua ideia de empreender. O empreendedorismo consiste na realização de um projeto inovador seja pessoal ou organizacional, assumindo todos os riscos e oportunidades, para questões que, na visão do empreendedor, precisam ser resolvidas.

Pode ser entendido como a “[...] habilidade de criar e constituir algo a partir de muito pouco ou de quase nada” (BARRETO, 1998, p. 190). Em outras palavras é o poder de construir um negócio a partir de uma ideia, analisar, observar, planejar e pôr em prática.

No ambiente dos negócios, são conhecidos três diferentes tipos de empreendedor: “[...] O empreendedor corporativo (intraempreendedor ou empreendedor interno), o empreendedor *startup* (que cria novos negócios/empresas) e o empreendedor social (que cria empreendimento com uma missão social)” (PESSOA, 2005, *apud* BAGGIO, 2014, p. 30). Logo, são pessoas que se destacam e fazem a diferença onde quer que estejam atuando.

O empreendedorismo corporativo ou empresarial pode ser definido como a identificação, desenvolvimento, captura e implementação de novas oportunidades de negócios dentro de uma empresa, o que é essencial para a adaptação, renovação ou modernização da empresa face às mudanças ambientais. Já uma *startup* é uma das frentes do empreendedorismo no qual o empreendedor assume um risco calculado na tentativa de inovar. (BESSANT, 2009). Tem como objetivo dar origem a um novo modelo de negócio, analisando as oportunidades diante de um cenário e apresentando um negócio inovador. Baggio (2014) cita os desafios do empreendedorismo *start-up* como sendo identificar problemas e atender às suas necessidades, mostrar vantagem competitiva no mercado existente, se destacar da concorrência, atrair clientes e buscar manter a produtividade e a lucratividade exigidas pelo negócio.

Já o empreendedorismo social tem seu foco no desenvolvimento de negócios sociais, são empresas sem fins lucrativos que atendem a uma questão social, melhorando a qualidade de vida das pessoas atendidas e desenvolvendo a sociedade. Realizam um importante papel no atendimento de demandas sociais não satisfeitas pelo setor público. Dada sua relevância o empreendedorismo social é hoje um campo emergente de análise e intervenção nos campos



político e científico, fenômeno que se expande rapidamente e atrai cada vez mais a atenção de todas as esferas organizacionais (MARTIN; OSBERG, 2007) (NICHOLLS, 2006).

Conforme Parente (2011) explica, ao contrário do empreendedorismo que busca geração de lucro inerente, o empreendedorismo social tem como missão a criação, maximização do valor social através de atividades inovadoras. Para Dolabela (2010, p. 44) “Pode-se dizer que os empreendedores se dividem igualmente em dois times: aqueles para os quais o sucesso é definido pela sociedade e aqueles que têm uma noção interna de sucesso.”

A necessidade da figura do empreendedor para o desenvolvimento econômico de um país é percebida por economistas, os quais entendem que novos modelos de negócios levam em conta os valores e necessidades da sociedade, tornando fundamental o comportamento individual de cada integrante. Da mesma forma, não haverá desenvolvimento econômico sem que existam líderes empreendedores em suas bases (BAGGIO, 2014).

A quebra de paradigmas das economias de mercado com o estabelecimento de novos patamares econômicos e tecnológicos em suas estruturas produtivas, é o principal papel do empresário inovador, que está sempre em busca de lucratividade e realização individual e profissional (GOMES, 2011).

O papel do empreendedorismo no desenvolvimento econômico regional não é apenas de aumentar a produção e a renda per capita, mas também de impulsionar e moldar as mudanças na estrutura social e nas empresas (HISRICH; PETERS, 2004). Empreendedores são pessoas que estão dispostas a correr riscos, por isso, para se integrarem no mercado e terem sucesso, devem tirar partido das oportunidades de negócio que surgem (BULUT; SAYIN, 2010).

O *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM) classifica os empreendedores iniciais como aqueles que estão à frente de empreendimentos, administram ou são proprietários de um novo ou já consolidado negócio. Todavia, muita coisa mudou no perfil e na postura empreendedora dos brasileiros durante nove anos de pesquisa da GEM no Brasil. Empreendedores e empresários já entenderam que para iniciar e gerenciar um empreendimento, o melhor caminho é sempre o conhecimento, ou seja, quanto mais informação o empreendedor tiver, mais competitiva será sua empresa (BRUNEAU, 2006).

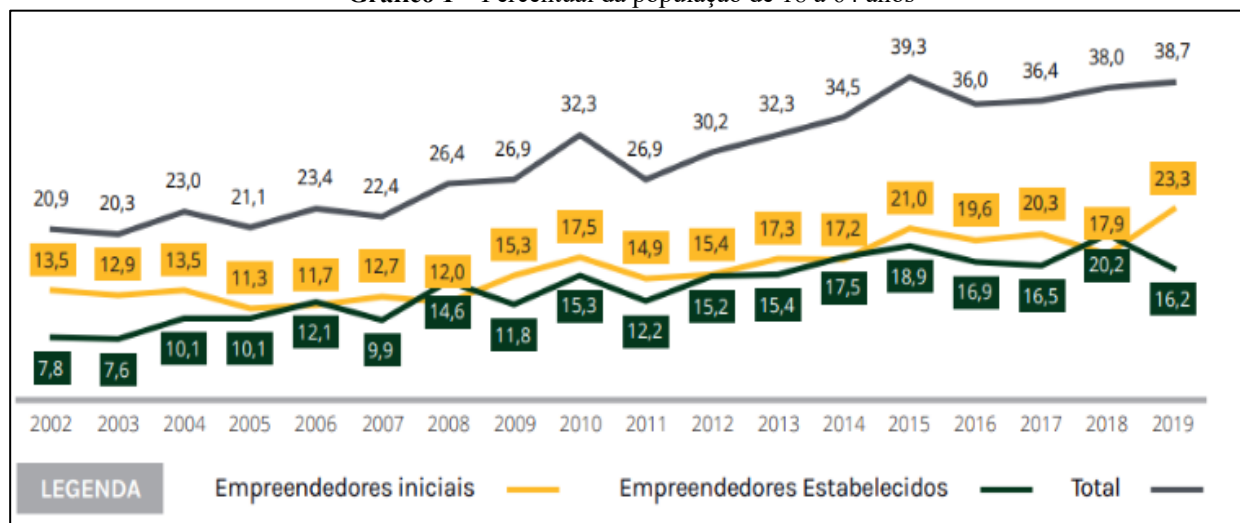
Nesse sentido, observa-se que o primeiro passo a ser dado pelos potenciais empreendedores, é justamente, tomar a decisão de empreender. Alguns a tomam, por não possuírem melhores alternativas de emprego e abrem um negócio com a finalidade de gerar rendimento visando o sustento de suas famílias. Outros nascem da identificação da

oportunidade de negócio, não tendo relação com alternativas de emprego e renda, ou seja, a motivação pode ser a necessidade ou a oportunidade (FERREIRA *et al.*, 2010).

Reconhecendo que o desenvolvimento de competências empreendedoras é resultado da atividade educacional, faz-se notória a importância do ensino na promoção do empreendedorismo, destacando especificamente o Ensino Superior (ES) no desenvolvimento e estimulação da atitude empreendedora em seus alunos (TESTAS; MOREIRA, 2014). Dessa forma conclui-se que, o empreendedorismo não pode ser considerado apenas como uma habilidade nata ao ser humano, mas sim como algo que pode ser desenvolvido por meio da educação e de experiências adquiridas durante a vida acadêmica (FERREIRA *et al.*, 2010).

Como demonstrado no Gráfico 1, percebe-se que em 2019 houve um aumento significativo na proporção de empreendedores iniciais, ao passo que quanto aos já estabelecidos houve uma pequena queda, mesmo assim tornando um dos anos com maior número de empreendedores desde 2002.

Gráfico 1 – Percentual da população de 18 a 64 anos



Fonte: GEM Brasil, 2019.

Para autores como Baggio (2014), culturalmente os brasileiros são vistos como potenciais empreendedores, os quais precisam apenas de um estímulo para que se desenvolva. Sendo assim, o Brasil é um país onde poderia haver uma explosão de empreendimentos. No entanto, Fillion (2000) destaca que para que isso ocorra, seis obstáculos devem ser superados, sendo eles: a excessiva autoconfiança; a falta de confiança; a necessidade de desenvolver métodos específicos adequados para o Brasil, que ecoem as características profundas da cultura brasileira; a falta de disciplina; a necessidade partilhada e a burocracia.



Devido ao potencial de geração de emprego e renda, as micro, pequenas e médias empresas (MPME) vêm se tornando alvo de grande atenção de analistas econômicos (LA ROVERE, 2001). Uma pesquisa realizada pelo SEBRAE entre dezembro de 2020 e janeiro de 2021 mostra que microempreendedores individuais (MEI) são os que apresentam maior taxa de mortalidade em até 5 (cinco) anos. Com base nos dados da Receita Federal a taxa de mortalidade desse negócio é de 29%. Já as microempresas têm uma taxa de mortalidade até 5 (cinco) anos de 21,6%, e as de pequeno porte 17% (SEBRAE, 2021).

Mesmo as MPME sendo a grande maioria das no país, elas não possuem incentivos e estímulos para que, após sua abertura, possam permanecer por muitos anos no mercado (SILVA, 2015). A falta de incentivo, a grande burocracia, entre outros vários obstáculos, acarretam a mortalidade precoce de muitas MPME.

A pesquisa realizada pelo SEBRAE supracitada, também mostra que 34% de acesso facilitado a crédito, 21% de diminuição de impostos e 25% de conquista de novos clientes poderiam ter evitado o fechamento de muitas dessas empresas (SEBRAE, 2021).

Segundo matéria publicada no jornal Valor Econômico, mesmo antes da crise econômica causada pela pandemia de Covid-19, em menos de 10 anos de atividades, 70% das empresas encerraram suas atividades. De acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), das empresas nascidas em 2008, apenas 25,3% continuaram ativas dez anos depois. A matéria também cita que as empresas têm uma taxa de sobrevivência de 47,5% até o quinto ano de atividade (SARAIVA, 2020),


Em novos negócios, a mortalidade prematura é extrema porque os riscos e perigos são muitos (CHIAVENATO, 2008). Diante disso o citado autor aponta algumas das possíveis causas de mortalidade nas empresas, que são apresentadas no Quadro 1.

**Quadro 1 – Causa de mortalidade das MPE'S**

Inexperiência – 72%	Incompetência do empreendedor; Falta de experiência de campo; Falta de experiência profissional; Experiência desequilibrada.
Fatores econômicos – 20%	Lucros insuficientes; Juros elevados; Perda de mercado; Mercado consumidor restrito; nenhuma viabilidade futura.
Vendas insuficientes – 8%	Fraca competitividade; Recessão econômica; Vendas insuficientes; Dificuldade de estoques.
Despesas excessivas – 8%	Dívidas e cargas demasiadas; Despesas operacionais.
Outras causas – 3%	Negligência; Capital insuficiente; Clientes insatisfeitos Fraudes; Ativos insuficientes.

**Fonte:** Adaptado de Chiavenato (2008, p.15).

Assim, percebe-se que a inexperiência profissional do empreendedor, é o maior motivo da mortalidade das empresas, contando com 72% das causas (CHIAVENATO, 2008).



Nos últimos anos, a taxa de mortalidade de novas empresas no Brasil diminuiu, mas, infelizmente, isso ainda não é um problema desprezível porque esses números se mantêm altos. Isso carrega problemas sociais aos empreendedores e a frustração por não conseguir gerir seu negócio com rentabilidade e alcançar sua, tão desejada, liberdade financeira (BARRETO, 2016).


Segundo Barreto (2016, p. 3) “O empresário, muitas vezes sozinho na gestão do negócio e com inúmeras demandas mercadológicas e organizacionais, não dá conta de fatores gerenciais impactantes no seu negócio.” Quase sempre o empresário deixa de utilizar ferramentas para gestão de custos, uma peça fundamental e muito importante para a tomada de decisão e planejamento estratégico.

Com relação à gestão das finanças corporativas, esta tem como principal objetivo maximizar a valorização da empresa e, simultaneamente, administrar os riscos financeiros existentes. É a área responsável por tomar todas as decisões financeiras a respeito de um negócio, utilizando ferramentas e análises necessárias para isto. Quando se fala em finanças corporativas ou *Corporate Finance*, podemos entender como o uso de técnicas de administração financeira específicas de grandes empresas (ABREU FILHO, 2015).

De acordo com Brealey, Myers e Allen (2013, p. 1):

As empresas investem em ativos reais, que geram fluxos de caixa e lucros. Alguns são ativos tangíveis, como as instalações fabris e os equipamentos; outros são intangíveis, como as marcas registradas e as patentes. As empresas financiam esses ativos contraindo empréstimos, retendo e reinvestindo fluxos de caixa, e vendendo cotas adicionais de ações a seus acionistas. Assim, o administrador, ou gestor financeiro, tem de resolver duas questões de ampla dimensão: a primeira é que investimentos a empresa deve fazer, e a segunda, como financiará esses investimentos. A decisão de investimento envolve a aplicação de recursos, enquanto a de financiamento envolve a obtenção de tal recurso (BREALEY; MYERS; ALLEN, 2013, p. 1).

Em outras palavras, as empresas necessitam de uma variedade de ativos reais para desenvolver suas atividades, obter resultados positivos e assim gerar fluxo de caixa (BREALEY; MYERS; ALLEN, 2013). Nesse sentido, o estudo de finanças corporativas engloba o entendimento da tomada de decisão e a gestão dos recursos financeiros das organizações (HERLING et al, 2014). Finanças é um processo decisório, pois não haveria sentido no estudo de seus princípios, conceitos e métodos se não houvesse decisões a serem tomadas. Para que haja sentido no estudo de finanças, três condições são necessárias: que exista uma decisão a ser tomada; que essa decisão envolva dinheiro e que tenha o objetivo de criar valor (FERREIRA, 2017).




Muitas das causas de mortalidade de empresas já citados, estão relacionados com a gestão financeira no que diz a respeito a tornar ou manter o negócio viável e representa um grande desafio ao empreendedor. Compreender antecipadamente o funcionamento financeiro de uma empresa é essencial para que se tenha sucesso com um empreendimento e, portanto, deve ser a principal tarefa de todo empreendedor. Uma das formas de fazê-lo é por meio da prática da gestão financeira em sua própria vida, uma vez que é este o primeiro empreendimento que qualquer pessoa administra e muito do que se faz em um ambiente de negócio é reflexo dessa experiência (HERLING *et al*, 2014).

Embora se viva em um mundo com um sistema econômico dominado pelo capitalismo, poucas pessoas mencionam a importância dos conhecimentos financeiros básicos para que se viva bem neste sistema (FERREIRA, 2017). Nesse sentido, a Educação financeira, para Gallery *et al* (2011, p. 288), é "a capacidade de fazer julgamentos inteligentes e decisões eficazes em relação ao uso e gestão do dinheiro". Trata-se de conhecimentos e competências que ajudam nas escolhas relacionadas ao dinheiro de uma forma geral, trazendo tranquilidade na vida financeira (FERREIRA, 2017). Em outras palavras, pode-se dizer que um indivíduo com vida financeira regrada, organizada e controlada traz a si próprio benefícios, como: bem-estar, tranquilidade, autoconfiança, possibilidade de satisfazer seus desejos e ter grandes conquistas ao decorrer de sua vida.

A administração adequada de todos os recursos é o que possibilita o sucesso empresarial. Assim, em qualquer negócio, seja ele público ou privado, a gestão eficaz dos recursos humanos é cada vez mais valorizada, pois é por meio deles que as melhorias são introduzidas, novas ideias são implementadas e, conseqüentemente, os objetivos organizacionais são alcançados por meio do seu trabalho (NICHELE, 2011). Destarte, pode-se notar que a qualidade de vida das pessoas no trabalho é muito importante, para que se sintam bem e produzam mais e melhor.

Mudanças tecnológicas, regulatórias e econômicas aumentaram o valor dos serviços financeiros. Mas a ignorância da população acerca de suas decisões financeiras diárias, traz resultados menos do que o desejado. Por isso, a educação financeira vem se tornando uma grande preocupação em diversos países, provocando estudos mais aprofundados sobre o tema (SAVOIA *et al.*, 2007).

Para Lucci (2006), o termo financeiro é aplicado a um amplo ramo de atividades relacionadas ao dinheiro em nossa vida diária, que vai desde a verificação de cheques até o



controle de um cartão de crédito, desde a preparação de um orçamento mensal até a obtenção de um crédito pessoal, seguro ou investimento. Portanto, educação financeira se relaciona com o conhecer dos termos, práticas, normas sociais, e atitudes necessárias para entender o funcionamento dessas tarefas financeiras.


Ainda, a educação financeira aprimora habilidades que facilitam tomadas de decisões e auxilia na boa gestão das finanças pessoais. A contribuição desta habilidade está em trazer maior integração entre os indivíduos em uma sociedade, assim podendo haver elevação de um mercado mais competitivo e eficaz (VIEIRA *et. al.*, 2011). Em outras palavras, os mesmos autores dizem que a qualidade das decisões financeiras privadas pode influenciar a economia como um todo, e questões como inadimplências da família e falta de capacidade de planejamento de longo prazo estão intimamente relacionadas a esta questão.

Pode-se visualizar a educação financeira por diversas perspectivas, como a do bem-estar pessoal, jovens e adultos podendo tomar decisões que comprometerão seu futuro; as consequências vão desde desorganização das contas domésticas até a inclusão do nome em sistemas de proteção ao crédito, como SPC/SERASA, que prejudicam não só o consumo como, em muitos casos, a carreira profissional. Outra consequência, é a do bem-estar da sociedade, ou seja, em casos extremos, pode haver sobrecarregamento dos sistemas públicos (sem entrar no mérito de sua qualidade) e até mesmo ocasionando políticas públicas de correção (LUCCI, 2016).

É notório a necessidade da educação financeira na vida dos indivíduos. A educação financeira auxilia os indivíduos a gerir, investir e poupar sua renda, evitando até mesmo que se tornem vítimas de golpes. Vê-se ainda a necessidade de os futuros empreendedores buscarem uma educação financeira estável, controle de suas finanças, planejamento e uma boa gestão de sua renda para que seu negócio prospere e não venha a acarretar uma mortalidade precoce. Contudo, percebe-se que a educação financeira ainda é baixa, as pessoas não planejam seus gastos, não tem um plano para sua aposentadoria, compreendem pouco referente a empréstimos e a melhor forma de se tomar e utilizar crédito e estão expostas e vulneráveis a fraudes e golpes (NERI; CARVALHAES, 2008).

Diante disso, em 2010 foi lançado uma política pública nomeada Estratégia Nacional de Educação Financeira (ENEF), a qual tem como finalidade promover a educação financeira e previdenciária da população, incorporando a importância crescente da educação financeira. De acordo com Neri e Carvalhaes (2008), a ENEF, busca alcançar os seguintes objetivos: 1.





Promover e fomentar uma cultura de educação financeira; 2. Ampliação da compreensão dos cidadãos para que eles possam fazer escolhas informadas sobre a gestão de seus recursos. 3. Ajudar na solidez e eficiência dos mercados de capitais, financeiros, de seguros, e de previdência.

Diante do exposto, percebe-se a grande necessidade e importância da educação financeira na vida das pessoas, sendo que de conhecimento, de estratégia e planejamento, pode acarretar sérios prejuízos pessoais e profissionais.

## **METODOLOGIA**

Objetivando identificar o impacto que a gestão financeira pode causar no desempenho de futuros empreendedores, esta pesquisa foi aplicada a um grupo de 42 estudantes do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Estadual do Norte do Paraná (UENP), localizada no Campus de Cornélio Procópio/PR.

Foi realizado um levantamento, de forma descritiva e exploratória. Descritiva por desenvolver uma descrição detalhada do caso, com intuito de verificar, para através de uma teoria estabelecida, uma certa descrição organizacional (EISENHARDT, 1989). Exploratória, por buscar a situação na qual há uma ação, nesse caso, por uma ferramenta de questionário, sobre a qual não tem clareza dos resultados a serem obtidos (YIN, 2001).

Com relação a natureza, essa pesquisa é aplicada, ou seja, tem por objetivo produzir conhecimento para aplicação na prática, com base na fundamentação teórica, direcionando para a solução de problemas específicos. Segundo Gil (2008) a pesquisa aplicada apresenta muitos pontos de contato com a pesquisa pura, pois depende de suas descobertas e seu desenvolvimento tem como característica fundamental o interesse na aplicação.

Na análise dos dados foram utilizados procedimentos de pesquisa qualitativa, buscando reunir as perguntas que foram feitas na entrevista de acordo com os objetivos do estudo, fazendo em seguida a interpretação. Para a investigação foram definidas categorias após a leitura dos dados, no sentido de agrupar elementos, ideias e expressões coletadas no momento da entrevista.

## **APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

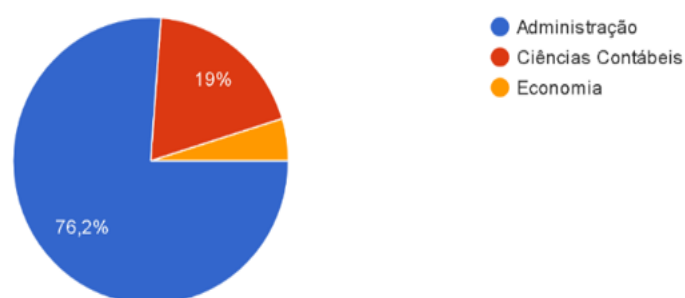
Esta seção trata, separadamente em três categorias, da apresentação e análise dos dados, obtidos por meio dos instrumentos levantamento.

## Primeira categoria de análise dos dados: perfil dos estudantes

Nesta primeira categoria os dados foram agrupados de forma a identificar o perfil dos estudantes que responderam ao questionário aplicado. Conforme observa-se no Gráfico 2, a grande maioria, ou seja, 72% dos respondentes são estudantes do curso de Administração, 19% são do curso de Ciências Contábeis e por último, 4,8% são estudantes de Economia.

**Gráfico 2** - Formação acadêmica dos respondentes

Qual seu curso?  
42 respostas

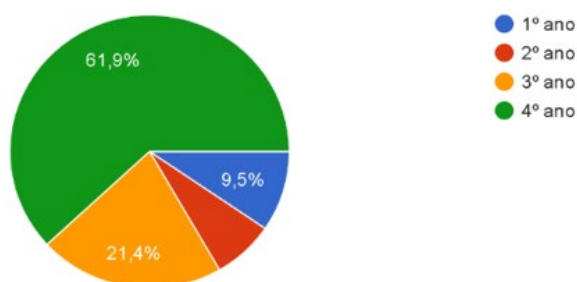


Fonte: Os autores (2022).

Já o Gráfico 3 mostra que a grande maioria, 61,9%, dos alunos estão no 4º ano da faculdade, 21,4% estão no 3º ano, 7,1% estão no 2º ano e 9,5% no 1º ano. Essa distribuição pode ser considerada positiva, uma vez que os alunos do último ano, já deveriam, em tese, estar mais avançados em sua preparação financeira.

**Gráfico 3** - Período da graduação dos respondentes

Em qual período você está?  
42 respostas



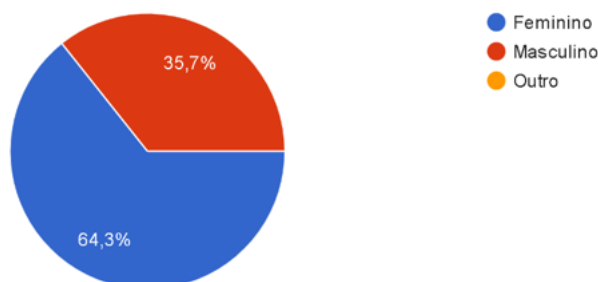
Fonte: Os autores (2022).

A pesquisa atingiu mais diretamente o público feminino, de modo que, como pode ser visto no Gráfico 4, 64,3% são do gênero feminino, contra 35,7% masculino. Não houve respondentes que se identificassem com outros gêneros.

**Gráfico 4 - Classificação por gêneros**

Com qual gênero você se identifica?

42 respostas



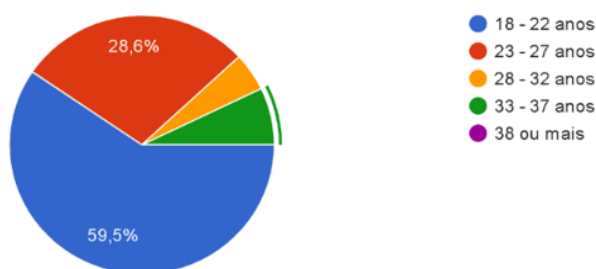
**Fonte:** Os autores (2022).

O gráfico 5 apresenta a faixa etária dos participantes da pesquisa, pelo qual vê-se que a idade dos respondentes varia bastante, sendo de 18 a 22 anos a faixa mais representativa, com 59,5% do total, os de 23 a 27 anos representam 28,6% do grupo, os de 28 a 32 anos 4,8% e os de 33 a 37 anos somam 7,1%. Nenhum respondente tem 38 anos ou mais.

**Gráfico 5 - Distribuição por faixa etária**

Qual a sua idade?

42 respostas



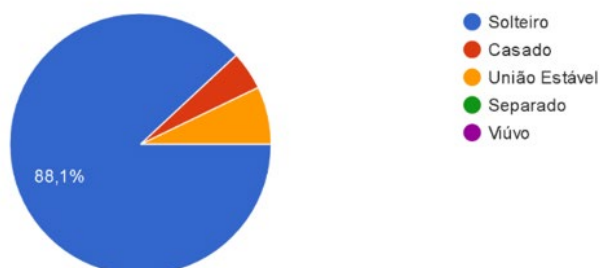
**Fonte:** Os autores (2022).

Os Gráficos 6 e 7 emergiram de questões acerca da composição familiar dos estudantes, uma vez que o estado civil, a existência e quantidade de dependentes pode influenciar fortemente na vida financeira dos indivíduos.

**Gráfico 6 - Estado civil dos respondentes**

Estado Civil

42 respostas



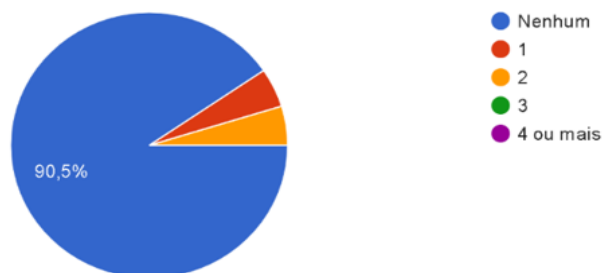
**Fonte:** Os autores (2022).

Dessa forma, evidenciou-se que 88,1% dos respondentes são solteiros e 90,5% não possuem nenhum dependente, ou seja, a grande maioria deles não tem gastos com terceiros, o que lhes acarreta, em tese, menor custo de vida e possibilidades de poupar, organizando-se financeiramente para que possam optar por empreender no futuro.

**Gráfico 7 - Quantidade de dependentes**

Quantos dependentes você possui?

42 respostas



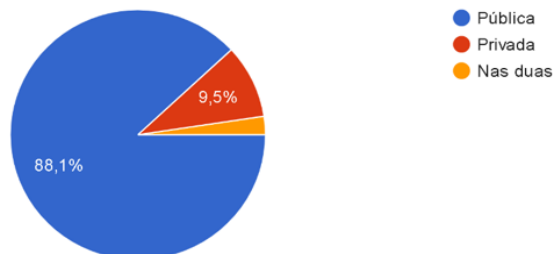
**Fonte:** Os autores (2022).

Quanto à educação básica dos estudantes, o Gráfico 8, mostra que 88,1% deles se formaram em escolas públicas e somente 9,5% em instituições privadas.

**Gráfico 8 - Formação do ensino fundamental e médio**

Você se formou em escola pública ou privada?

42 respostas



**Fonte:** Os autores (2022).

Os dois próximos gráficos apresentados trazem relação direta com a fonte e a faixa de renda familiar dos participantes.

**Gráfico 9 - Principal fonte de renda**

Qual sua principal fonte de renda?

42 respostas



**Fonte:** Os autores (2022).

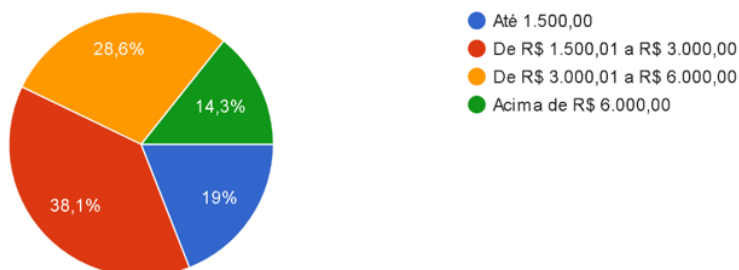


Conforme demonstrado no Gráfico 9, percebe-se que 64,3% dos alunos possuem emprego formal, ou seja, a grande maioria já possui uma renda fixa tendo de onde retirar sua reserva para financiamento do seu sonho de empreender.

**Gráfico 10 - Renda mensal familiar**

Qual é a sua renda familiar?

42 respostas



**Fonte:** Os autores (2022).

Já o gráfico 10, mostra a grande variedade de renda entre os respondentes, onde a maior concentração fica na faixa de R\$1.500,00 a R\$3.000,00. Do restante, nota-se que 19% dos participantes da pesquisa possuem uma renda familiar de até R\$1.500,00 e apenas 14,3% possuem uma renda superior a R\$6.000,00 mensais.

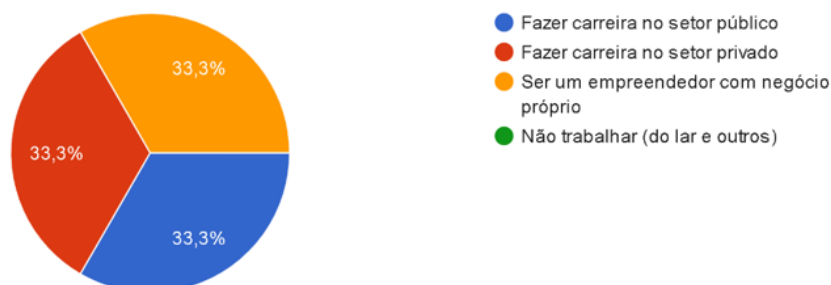
### 3.2 SEGUNDA CATEGORIA DE ANÁLISE DOS DADOS: DESEJO DE EMPREENDER

Na construção desta categoria, o intuito foi identificar os objetivos dos estudantes pesquisados. Assim, nos gráficos seguintes nota-se que os respondentes se dividiram quanto a realização profissional, sendo que 33,3% deles se sentiriam realizados no setor público, 33,3% com o setor privado e 33,3% com seu negócio próprio.

**Gráfico 11 - Realização profissional**

Qual sua expectativa de realização profissional?

42 respostas

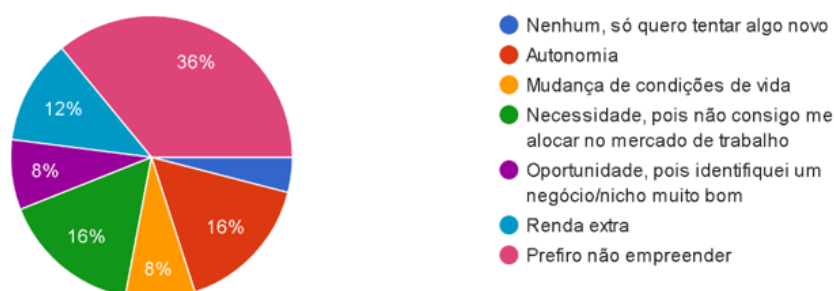


**Fonte:** Os autores (2022).

Dentre os que desejam empreender, avaliou-se as motivações dos estudantes e, conforme representado no Gráfico 12, aferiu-se que 16% deles desejam maior autonomia, 8% querem mudança de condições de vida, 16% estão optando por empreender pois não estão conseguindo se alocar no mercado de trabalho, 12% buscam renda extra e apenas 8% declaram querer empreender por já terem identificado uma oportunidade promissora.

**Gráfico 12 - Motivação para empreender**

Se você respondeu acima que deseja empreender, que aspectos o motiva? Caso tenha escolhido outras alternativas clicar na opção PRÓXIMA ao final da página  
25 respostas

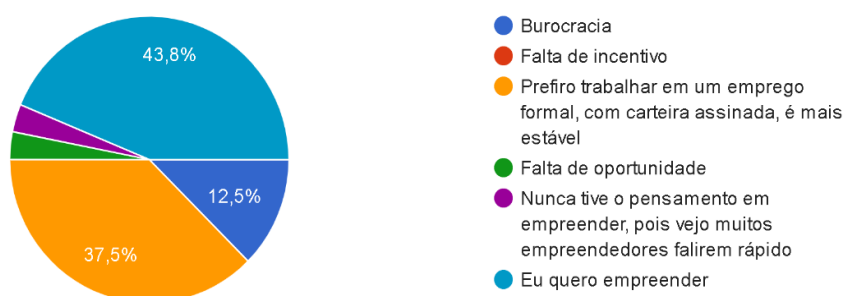


**Fonte:** Os autores (2022).

Observa-se no Quadro 12 que 36% dos respondentes não possuem interesse em empreender, assim, a próxima pergunta foi formulada com o intuito de entender o porquê. Conforme apresentado no Gráfico 13 a seguir, 37,5% informaram que prefere um emprego formal, com carteira assinado por ser algo mais estável e 12,5% informaram que o que o desmotiva é a burocracia do Brasil.

**Gráfico 13 - Desmotivação para empreender**

Para você que não quer empreender, o que o não motiva empreender?  
32 respostas



**Fonte:** Os autores (2022).

Mesmo sabendo da dificuldade que é empreender no Brasil, o Gráfico 14 revela que 46,1% dos respondentes não estão se preparando para todas os desafios citados até aqui, ou seja, observa-se que os estudantes mesmo sabendo de todos os obstáculos que têm pelo caminho, não se preparam e também não procuram conhecimento para poder enfrentar esses

desafios, o que pode ajudar a explicar as altas taxas de mortalidade precoce de MPME, conforme no referencial teórico deste trabalho.

Gráfico 14 - Preparação para empreender

Caso deseja empreender, como está se preparando para isso (empreender)?

26 respostas



Fonte: Os autores (2022).

Por outro lado, há que se notar que os demais 53,9% dos participantes declararam que estão se preparando em algum nível, por mais inicial que seja, para empreender.

### Terceira categoria de análise: comportamento financeiro e educação financeira

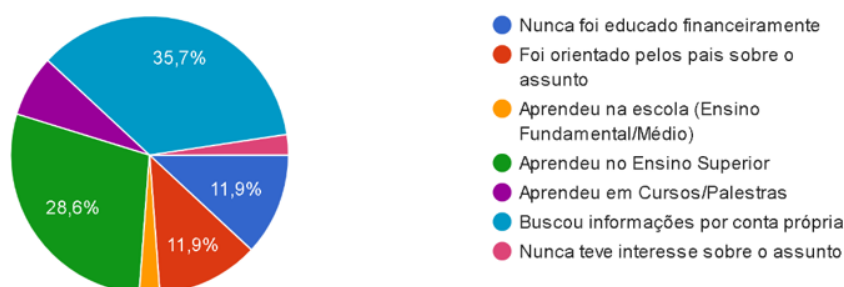
Como citado no referencial teórico dessa pesquisa, mesmo na atualidade de um sistema econômico capitalista predominante, ainda não se ouve suficientemente falar da importância do conhecimento financeiro básico e como isso pode proporcionar uma maior qualidade de vida nesse sistema.

Após realizado a pesquisa com os alunos da UENP, Campus de Cornélio Procópio/PR, pôde-se perceber que, apesar de 92,9% dos respondentes entenderem que a educação financeira é muito importante para alguém que deseja empreender (gráfico no Anexo I), 28,6% só teve contato e aprendeu algo referente a educação financeira no Ensino Superior. Mais preocupante ainda é o fato que apenas 11,9% dos participantes receberam orientação de seus pais, o que indica uma sociedade despreparada para lidar com a vida financeira desde as gerações anteriores. Chama a atenção também o elevado percentual, 35,7% do total, que buscou aprender por conta e outros 11,9% que afirmam nunca ter sido educados financeiramente. Estes dados estão compilados no Gráfico.

**Gráfico 15 - Contato com a educação financeira**

Sobre a sua educação financeira, você diria que:

42 respostas



Fonte: Os autores (2022).

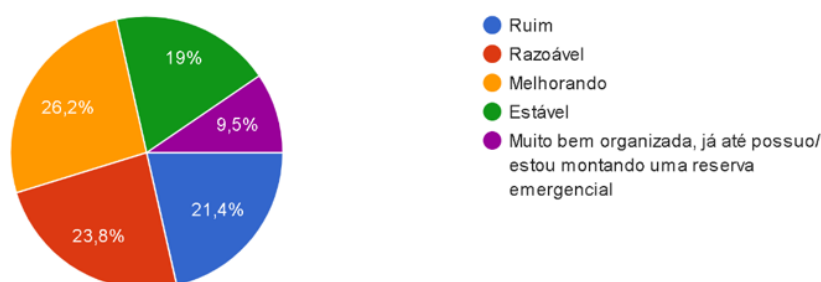
Estes resultados confirmam que no Brasil a grande maioria da população tem contato com a educação financeira pessoal de forma muito tardia, quando a tem, o que acaba contribuindo para o alto endividamento pessoal e inadimplência, como mencionado por Lucci (2016), onde o autor traz que a má gestão da vida financeira do indivíduo pode acarretar várias consequências, sendo uma delas a inclusão de nome em sistemas de proteção e restrição ao crédito.

Prova disso, o Gráfico 16 demonstra que a falta de educação financeira na vida dos estudantes os afeta até hoje, pois 21,4% dos respondentes informaram que sua situação financeira está ruim e apenas 9,5% possuem uma vida financeira saudável e já contam com uma reserva para começar a empreender.

**Gráfico 16 - Situação da vida financeira atualmente**

Como está sua vida financeira atualmente?


42 respostas



Fonte: Os autores (2022).

Isso mostra que a falta de organização nas finanças pessoais pode acarretar problemas financeiros de longo prazo e impedir que indivíduos possam formar uma reserva para poder empreender futuramente e ter uma empresa com a vida financeira também saudável, gerando empregos e renda para a sociedade.





A pesquisa realizada com os alunos comprova que o Brasil ainda necessita de maiores incentivos à educação financeira, idealmente com início em casa e continuamente até as escolas e universidades.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**


O objetivo principal desse estudo foi de analisar como os estudantes do ensino superior do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Estadual do Norte do Paraná (UENP), localizada no Campus de Cornélio Procópio/PR, vem se preparando financeiramente, profissionalmente e intelectualmente para empreender. Além disto, por meio de revisão bibliográfica, buscou-se responder os seguintes questionamentos: O que se entende por ser empreendedor? O que motiva os empreendedores? Qual a importância da educação financeira no desempenho do empreendedor e de seu empreendimento?

Apenas um terço dos respondentes manifestaram o desejo de empreender futuramente, sendo motivados pela possibilidade de ter maior autonomia, mudar suas condições de vida, ter dificuldades em se alocar no mercado de trabalho, buscar renda extra, sendo que a minoria (8%) declarou querer empreender por já terem identificado uma oportunidade promissora. Aqueles que não demonstraram o interesse em empreender justificam sua escolha por um emprego formal, pela maior estabilidade e menor burocracia.

Quanto ao comportamento financeiro, por saberem da dificuldade de se empreender no Brasil, os estudantes estão se preparando, mesmo que em nível inicial, pois entendem que a educação financeira é determinante para o sucesso de um empreendimento. Entretanto, muitos deles só teve contato com a educação financeira no Ensino Superior. Poucos deles receberam orientação de seus pais quanto a isto, alguns buscaram aprender sozinhos e outros afirmam nunca ter sido educados financeiramente e, possivelmente por isto, vivenciam uma situação financeira ruim atualmente. Apenas 9,5% dos estudantes pesquisados possuem uma vida financeira saudável e contam com uma reserva para empreender em futuro próximo.

Os resultados apontam que mesmo sabendo da importância da organização e planejamento financeiro, a amostra pesquisada ainda não pratica essa estratégia, muitos não conseguem separar uma reserva mensal direcionada para o plano de empreender, o que pode acabar causando frustrações ou até endividamentos e falência precoce de seus negócios ainda por nascer.

Diante disso, confirma-se o que já vem sendo apontado por outras pesquisas no que diz respeito à educação financeira no Brasil, ou seja, a necessidade de maiores incentivos para que



se inicie, idealmente, em casa e continuamente até as escolas e universidades. Isto porque a grande maioria da população tem contato com a educação financeira de forma muito tardia, quando a tem, o que contribui para o alto endividamento pessoal e inadimplência. Além disto, a má gestão das finanças pessoais pode acarretar problemas financeiros de longo prazo, com consequências negativas para o empreendedorismo e a permanência das MPME com vida financeira saudável, gerando empregos, renda para a sociedade e assim, movimentando a economia do país e contribuindo para seu desenvolvimento.

Diante do exposto, fica evidente a necessidade de maiores estudos na área de empreendedorismo a fim de produzir conhecimentos aplicáveis no dia a dia dos estudantes, no sentido de conscientizar quanto à importância do planejamento desses futuros empreendedores. Neste sentido, novas possibilidades de pesquisa podem estar relacionadas aos impactos que a gestão e planejamento financeiro pode causar no futuro das novas empresas e empreendedores.

## REFERÊNCIAS

ABREU FILHO, J. C. F. et al. **Finanças corporativas**. 11 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2015.

BAGGIO, A. F.; BAGGIO, D. K. Empreendedorismo: Conceitos e definições. **Revista de empreendedorismo, inovação e tecnologia**, v. 1, n. 1, p. 25-38, 2014. Disponível em: <<https://seer.imed.edu.br/index.php/revistasi/article/view/612>>. Acesso em: 01 out. 2021.

BARRETO, L. P. **Educação para o empreendedorismo**. Salvador: Escola de Administração de Empresas da Universidade Católica de Salvador, 1998.


BARRETO, A. F.; ANTONOVZ, T. A má gestão de custos influência na mortalidade das empresas no Brasil. *In: Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade*, v.1, 2016, São Paulo, **Anais**. Disponível em: <[http://singep.submissao.com.br/5singep/resultado/an\\_resumo.asp?cod\\_trabalho=348](http://singep.submissao.com.br/5singep/resultado/an_resumo.asp?cod_trabalho=348)>. Acesso em: 25 set. 2021.

BERNARDO, N.; VIEIRA, E. T.; ARAUJO, E. A. S. A relevância da atividade empreendedora para o desenvolvimento econômico de um país. **Revista Científica on-line-Tecnologia, Gestão e Humanismo**, v. 2, n. 1, 2013.

BESSANT, J.; TIDD, J. **Inovação e empreendedorismo**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

BREALEY R. A.; MYERS, S. C.; ALLEN, F. **Princípios de finanças corporativas**. 10 ed. Porto Alegre: McGrawHill, 2013.

BRUNEAU, J.; MACHADO, H. V. Empreendedorismo nos países da América latina baseado nos indicadores do Global Entrepreneurship Monitor (GEM). **Panorama socioeconômico**, v. 24, n. 33, p. 18-25, 2006.



BULUT, Y.; SAYIN, E. An Evaluation of Entrepreneurship Characteristics of University Students: An Empirical Investigation from the Faculty of Economic and Administrative Sciences in Adnan Menderes University. **International Journal of Economic Perspectives**, v. 4, n. 3, p. 559-568, 2010.

CHIAVENATO, I. **Empreendedorismo**: Dando asas ao espírito empreendedor. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

DOLABELA, F. **O Segredo de Luísa**. 30 ed. São Paulo: Editora de Cultura, 2010.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

DORNELAS, J. Transformando ideias em negócios. 6.ed. São Paulo: Empreende/Atlas, 2016.

EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **Academy of management review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

FERREIRA, J. C. A importância da educação financeira pessoal para a qualidade de vida. **Caderno de Administração**, v. 11, n. 1, 2017. Disponível em: <<https://revistas.pucsp.br/index.php/caadm/article/view/33268>>. Acesso em: 03 out. 2021.

FERREIRA, M. P.; SANTOS, J. C.; SERRA, F. R. **Ser Empreendedor**: Pensar, criar e moldar a nova empresa. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

FILION, L. J. Empreendedorismo e gerenciamento: processos distintos, porém complementares. **Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 3, 2000. Disponível em: <<https://www.fgv.br/rae/artigos/revista-rae-vol-40-num-3-ano-2000-nid-46490/>>. Acesso em: 22 set. 2021.

GALLERY, N.; GALLERY, G.; BROWN, K.; FURNEAUX, C.; PALM, C. *Financial literacy and pension investment decisions*. **Financial Accountability & Management**, v. 27, n. 3, p. 286-307, 2011. Disponível em: <<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1468-0408.2011.00526.x>>. Acesso em: 28 jul. 2021.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOMES, A. F. O empreendedorismo como uma alavanca para o desenvolvimento local. **REA-Revista Eletrônica de Administração**, v. 4, n. 2, 2011. Disponível em: <<https://periodicos.unifacel.com.br/index.php/rea/article/view/192>>. Acesso em: 19 maio 2021.

HERLING, L. H.; MORITZ, G. de O.; COSTA, A. M.; MORITZ, M. O. Finanças Corporativas: sua organização e base epistemológica. **Revista de Ciências da Administração**. v. 16, n. 39, 2014. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/2175-8077.2014v16n39p179>>. Acesso em: 22 maio 2021.

HISRICH, R. D.; PETERS, M. P. **Empreendedorismo**. 5 ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

LA ROVERE, R. L. Perspectivas das micro, pequenas e médias empresas no Brasil. **Revista de Economia Contemporânea**, v. 5, n. 3, p. 1-22, 2001. Disponível em: <<https://revistas.ufrj.br/index.php/rec/article/view/19709/11394>>. Acessado em: 16 abr. 2021.

LUCCI, C. R.; ZERRENNER, S. A.; VERRONE, M. A. G.; SANTOS, S. C. dos. A influência da educação financeira nas decisões de consumo e investimento dos indivíduos. **Seminário em Administração**, v. 9, 2006. Disponível em: <[http://sistema.semead.com.br/9semead/resultado\\_semead/trabalhosPDF/266.pdf](http://sistema.semead.com.br/9semead/resultado_semead/trabalhosPDF/266.pdf)>. Acesso em: 22 jul. 2021.

MARTIN, R.; OSBERG, S. *Social Entrepreneurship: The case for definition*, **Stanford Social Innovation Review**, n. 5, p. 27-39, 2007. Disponível em: <[http://web.mit.edu/sloan2/dese/readings/week01/Martin\\_Osberg\\_SocialEntrepreneurship.pdf](http://web.mit.edu/sloan2/dese/readings/week01/Martin_Osberg_SocialEntrepreneurship.pdf)>. Acesso em: 25 set. 2021.

MONITOR-GEM. Empreendedorismo no Brasil: 2018 - GLOBAL ENTREPRENEURSHIP. **Coordenação de Simara Maria de Souza Silveira Greco et al. Curitiba: IBPQ**, 2019.

NERI, M. C., CARVALHAES, L. Miséria e a nova classe média na década da igualdade. Rio de Janeiro: FGV/IBRE, 2008.

NICHELE, L. S. **A análise dos indicadores de qualidade de vida no trabalho**: estudo de caso da Agência Y. Trabalho de Conclusão (Pós-graduação em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, p. 87, 2011. Disponível em: <<https://lume.ufrgs.br/handle/10183/77474>>. Acesso em: 27 set. 2021.

PARENTE, C.; COSTA, D.; SANTOS, M.; CHAVES, R. R. Empreendedorismo social: contributos teóricos para a sua definição. *In*: Encontro Nacional de Sociologia Industrial, das Organizações e do Trabalho, XIV., 2011, Lisboa. **Anais**. p. 268-282. Disponível em: <<https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/61862/2/cparentempreendedorismo000151867.pdf>>. Acesso em: 25 set. 2021.

REICHI, V. P. Empreendedorismo no Brasil – GEM 2019. **Empreender360**, 22 jul. 2020. Disponível em: <<https://empreender360.org.br/empreendedorismo-no-brasil-gem-2019/>>. Acesso em: 25 set. 2021.


SARAIVA, A. Maioria das empresas no país não dura 10 anos, e 1 de 5 fecha após 1 ano. **Valor Econômico**, Rio de Janeiro, 22 out. 2020. Disponível em: <<https://valor.globo.com/brasil/noticia/2020/10/22/maioria-das-empresas-no-pais-nao-dura-10-anos-e-1-de-5-fecha-apos-1-ano.ghtml>>. Acesso em: 16 jul. 2021.

SAVOIA, J. R. F.; SAITO, A. T.; SANTANA, F. A. Paradigmas da educação financeira no Brasil. **Revista de Administração pública**, v. 41, n. 6, p. 1121-1141, 2007. Disponível em: <<https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6620>>. Acesso em: 16 abr. 2021.

SEBRAE. **Sobrevivência das empresas no Brasil**. Brasília : Sebrae, 2016. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil-102016.pdf>. Acesso em: 05 mar. 2022.

SEBRAE. **Sobrevivência das empresas**. Infográfico. Disponível em: <[https://www.agenciasebrae.com.br//asn/Estados/NA/Sobrevivencia-empresas-sebrae\\_Final.pdf](https://www.agenciasebrae.com.br//asn/Estados/NA/Sobrevivencia-empresas-sebrae_Final.pdf)>. Acesso em: 23 ago. 2021.





SILVA, A. B. da; BRASIL, A. de S.; ALVARENGA, L. M. dos S.; SANTOS, S. M. dos. Desafios enfrentados pelas micro e pequenas empresas no Brasil. **Conexão Eletrônica**, Três Lagoas, v. 12, n. 1, 2015.

SCHUMPETER, J. A.; TAKATA, Y. **Power or pure economics?**. Hampshire and London: Macmillan, 1998.

SCHUMPETER, J. A. Teoria do Desenvolvimento Econômico. **São Paulo: Abril Cultural**, 1982.

TESTAS, C. P.; MOREIRA, F. R. O empreendedorismo no ensino superior. **Revista Gestão e Desenvolvimento**, v. 22, p. 139-163, 2014. Disponível em: <<https://repositorio.ucp.pt/handle/10400.14/22938>>. Acesso em: 16 set. 2021.

VIEIRA, S. F. A.; BATAGLIA, R. T. M.; SEREIA, V. J. Educação financeira e decisões de consumo, investimento e poupança: uma análise dos alunos de uma universidade pública do norte do Paraná. **Revista de Administração Unimep**, v. 9, n. 3, p. 61-86, 2011. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/4393/educacao-financeira-e-decisoes-de-consumo--inve--->>. Acesso em: 15 set. 2021.

Yin, R. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2a ed. Porto alegre: bookman, 2001.



# CAPÍTULO 3

## INFLUÊNCIA DO MARKETING DIGITAL EM REDES SOCIAIS NO COMPORTAMENTO DE CONSUMIDORES DE MASSAPÊ - CE

**Antonio Flavio Sena Cunha**  
**Romário Martins de Sousa**  
**Márcio Nannini da Silva Florêncio**

### RESUMO


As tecnologias da informação e comunicação estão mudando as relações sociais, políticas e econômicas e cada vez mais pessoas estão conectadas a internet. Com isso, as organizações precisam estar atentas a essas transformações a fim de que possam aproveitar todo o potencial dessas tecnologias a favor do sucesso de seus negócios. Para tanto, o marketing digital apresenta-se como uma importante ferramenta para que as organizações façam uso de conjunto de ações no sentido de prospectar, atrair e converter clientes nos ambientes digitais. Em função do exposto, essa pesquisa tem objetivo analisar a influência do marketing digital no comportamento dos consumidores da cidade de Massapê-CE. A metodologia é do tipo descritiva com abordagem quantitativa. Os dados foram coletados por meio de um levantamento de campo (*survey*) com aplicação de questionários. Os resultados obtidos mostraram que os consumidores de Massapê-CE que participaram da pesquisa frequentemente usam as redes sociais como *whatsapp*, *instagram*, *facebook* e *youtube*. Boa parte desses consumidores confia e possui interesse em realizar compras online. Além disso, eles consideram importante que as lojas físicas usem as redes sociais para se comunicar com os clientes e fazer as propagandas de seus produtos. Dessa forma, conclui-se que as organizações podem fazer uso do marketing digital como meio para se aproximar de seus consumidores, influenciando por meio de propagandas online nas decisões de compra.

**PALAVRAS-CHAVE:** Comportamento do consumidor; Marketing; Redes Sociais.

### INTRODUÇÃO

As tecnologias da informação e comunicação têm impactado significativamente no cenário social, sendo um importante marco histórico desde o início do século XXI. Elas são responsáveis por promover novos padrões sociais, políticos e econômicos e, portanto, é de suma importância que as organizações dirijam esforços no sentido de aproveitar todo o potencial dessas tecnologias a favor de seus negócios e crescimento (ROSA; CASAGRANDA; SPINELLI, 2017).

Nessa linha, a internet vem se apresentando como um meio de comunicação fácil e ágil para que as organizações se relacionem com os seus clientes, além de ser um ambiente imprescindível para a venda de produtos, a divulgação de marcas, a capacitação e o aumento das relações sociais (CINTRA, 2010). Assim, o marketing digital apresenta-se como uma



importante ferramenta para que as organizações aproveitem todo o potencial das tecnologias digitais para o crescimento de negócios.

O marketing digital não se limita apenas ao conhecimento do público-alvo, mas também possibilita que as empresas ofereçam benefícios e satisfação de necessidades de maneira fácil, barato e imediato (CINTRA, 2010). Em outras palavras, o marketing digital refere-se a um conjunto de ações que visam prospectar, atrair e converter clientes em ambientes digitais de modo a fortalecer a marcas e melhorar as vendas (BENETTI, 2022).


Essa grande atenção dada ao marketing digital resulta em parte do reconhecimento por parte das empresas do crescente número de usuários em redes sociais. Segundo dados do *We Are Social* mais da metade da população mundial está conectada à internet, sendo que 6 em cada 10 pessoas acessam a rede pelo computador, *tablet* ou *smartphone*. Países como China, Índia, Indonésia e Brasil têm apresentado um número crescente de novos usuários (DIGIDEIAS, 2021).

Dados recentes têm apontando que sete em cada dez brasileiros estão conectados à rede, sendo que 66% da população está ativa nas redes sociais e a grande maioria reconhece que o uso das redes sociais tem um viés comercial. Além disso, entre as redes sociais mais acessadas no país está o *YouTube* com 60% de acesso, seguido pelo *Facebook* (59%), *WhatsApp* (56%) e o *Instagram* com 40% (WEBCOMPANY, 2022).

Diante do exposto, torna-se evidente a importância do marketing digital para o sucesso das organizações, sendo de suma relevância que as empresas dirijam esforços para se relacionar com seus clientes no ambiente virtual quer seja por meio de uma comunicação online que seja oferecendo uma plataforma que possibilite vendas pela internet.

Com isso, definiu-se a seguinte questão norteadora: Como o marketing digital influencia no comportamento dos consumidores da cidade de Massapê-CE? Para tanto, esse trabalho tem por objetivo geral analisar a influência do marketing digital no comportamento dos consumidores da cidade de Massapê-CE. Especificamente, pretende-se: (a) apresentar o perfil socioeconômico dos respondentes da pesquisa; (b) verificar a participação dos respondentes nas redes sociais, e; (c) identificar se o marketing digital em redes sociais influencia no comportamento dos consumidores da cidade de Massapê-CE.

Desse modo, a presente pesquisa possui relevância prática e teórica para a Administração. Apesar do crescente número de trabalhos (MORGADO, 2003; GODOY; BRIDA, 2008; FONSECA, 2014; RAMOS, 2015; SAMPAIO; TAVARES, 2017; ROSA;



CASAGRANDA; SPINELLI, 2017; GALDINO, 2020) que investigam a influência do marketing digital no comportamento de consumo, os resultados obtidos não podem ser generalizados para toda a população brasileira, o que demanda novos estudos considerando outros contextos geográficos, como a cidade de Massapê no Ceará que se encontra em constante expansão econômica e social. Ademais, os resultados obtidos a partir dessa pesquisa podem ser úteis para orientar os gestores locais na implementação de suas estratégias de marketing digital.

## REFERENCIAL TEÓRICO

### Conceituando marketing digital

O marketing representa uma importante área funcional para as organizações, uma vez que é responsável por desenvolver um conjunto de ações visando trabalhar o relacionamento de longo prazo da empresa com os seus diversos públicos de interesses (Por exemplo, clientes, fornecedores, parceiros, comunidade local, etc.).

Philip Kotler, considerado o pai do Marketing, apresenta a seguinte definição:

O marketing envolve a identificação e a satisfação das necessidades humanas e sociais. Marketing é um processo social pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam por meio da criação, da oferta, e da livre troca de produtos de valor entre si (KOTLER; KELLER, 2012, p.3-4).


Os autores esclarecem ainda que, a administração de marketing apresenta-se como uma ciência e arte capaz de desempenhar as funções de captação, manutenção e fidelização de clientes em determinados mercados-alvo por meio da criação, entrega e comunicação de valor (KOTLER; KELLER, 2012).

Nesse contexto, tem-se o campo de marketing digital dedicado a tratar das funções do marketing no meio eletrônico. Essa área surgiu como um novo tipo de marketing que possibilita a interação on-line entre a organização e consumidores (CRUZ; SILVA, 2014).

De acordo com Cintra (2010), o marketing digital busca melhorar o relacionamento da empresa e conquistar novos clientes por meio de um conjunto de ações de comunicação realizadas na internet e pelo telefone celular. Ela explica que o marketing digital é uma excelente oportunidade para inovar no mercado tradicional ao trazer para o consumidor benefícios como agilidade, comodidade e facilidade de relacionamento entre quem compra e vende produtos na internet.

Rosa, Casagranda e Spinelli (2017) explicam que o marketing digital é uma forma mais econômica de realizar as ações de marketing juntos aos consumidores conferindo amplo acesso e coberta para atingir um número grande de tipos de pessoas e grupos. Para tanto, é importante





o uso correto de boas estratégias e um bom posicionamento para fidelizar os clientes e expandir a marca da empresa.

Faustino (2019) esclarece que o marketing digital se diferencia do marketing tradicional por possibilitar medir em tempo real o retorno sobre qualquer investimento, incluindo o número de visualizações, pessoas alcançadas, ações e interações realizadas, conversões, entre outros. Ele aponta ainda que o marketing digital possui muitos benefícios como segmentação de público-alvo, análise de dados em tempo real, custo menor e mais assertivo, interação com o público-alvo e agilidade na implementação de campanhas.


As estratégias de marketing digital têm como ponto central a criação de conteúdo, seja na forma de fotografias, textos, vídeos ou qualquer outra coisa que permita influenciar pessoas a tomar a decisão de compra por um determinado produto ou serviço (FAUSTINO, 2019). Somado a isso, Cintra (2010) acrescenta que essas estratégias têm sido eficazes em muitos negócios, quer sejam aqueles totalmente on-line, quanto aqueles que usam múltiplas plataformas de atendimento, combinando o ambiente físico com o meio virtual. Todavia, os gestores ao implementar essas estratégias de marketing digital necessitam levar em consideração o perfil do consumidor na era digital.

### **Consumidor na era digital**

A era digital marca uma nova forma de consumo em que os consumidores são tidos como “prosumidores”, isto é, eles são produtores de conteúdo e consumidores de informações na web ao mesmo tempo. Essa nova forma de consumo pede um reposicionamento das estratégias de marketing de modo que a comunicação realizada seja informativa, e ao mesmo tempo, convidativa solicitando que o cliente interaja e participe do projeto do produto (OKADA; SOUZA, 2011).

Desde a sua criação em 1969, a internet conseguiu atingir um número gigantesco de usuários em todo o mundo. Em meio a isso, o uso das redes sociais e a comunicação entre pessoas como *Skype*, *Facebook*, *YouTube*, *Instagram*, *Pinterest*, entre outras, têm ajudado com que mais pessoas se interessem pela internet, além de promover relações sociais entre familiares e amigos, bem como possibilita que as empresas interajam com potenciais clientes ao fornecer informação publicitaria baseada em seus principais interesses (ARREDONDO; GUTIÉRREZ; CÁRDENAS, 2018).

Nesse contexto, Turchi (2009, s.p.) aponta que:



não há a menor dúvida que a ‘bola da vez’, na Internet, são as ‘redes sociais’. Só se fala nisso. É a tal web 2.0 com seus ícones de sucesso como o MySpace, o Facebook, o Orkut, e agora, mais do que nunca, o Twitter. Estudos apontam que 57% dos varejistas listados na ‘Top 500 Internet Retailer’ estão no Facebook e que 41% desses estão presentes, ou foram pesquisados no YouTube, além de centenas deles no MySpace, entre outros. Enfim, mesmo que a empresa prefira não se manifestar sobre o assunto, é importante que ela saiba que algo já deve estar acontecendo com sua marca na rede, independentemente da sua vontade. É como aquela história: eu não acredito em bruxas, mas que elas existem, existem! (TURCHI, 2009, s. p.).


Rosa, Casagrande e Spinelli (2017) afirmam que a internet conquistou cada vez mais espaço na sociedade, fazendo com que muitas pessoas se relacionem por meio de redes sociais e estreitando a relação de proximidade das organizações com os seus clientes. Assim, o consumo na era digital tem a internet como meio de comunicação fácil e ágil para a venda de produtos, a divulgação de marcas, a capacitação e o aumento das relações sociais (CINTRA, 2010).

Dessa forma, o consumidor passa a ter um novo comportamento de consumo, na medida em que o “novo” cliente da economia on-line é melhor informado, possui mais opções de escolha e independência de compra. Esses consumidores passaram a ter um maior poder de negociação com a criação de comunidades virtuais na internet na medida em que quanto mais pessoas se reúnem para comprar um mesmo produto ou serviço, menor será o seu preço (MAYA; OTERO, 2002).

Blackwell, Miniard e Engel (2005) explicam que o comportamento do consumo é uma área de estudo de suma importância para o marketing, pois envolve as atividades realizadas pelas pessoas quando obtêm, consomem e dispõem de produtos e serviços. Em outras palavras, o comportamento de consumo é uma área dedicada ao estudo dos consumidores e clientes, desvendando, por exemplo, os fatores associados ao processo de decisão de compra.

Diante da importância do tema, diversos estudos surgiram com o intuito de entender o comportamento de consumo na era digital (MORGADO, 2003; GODOY; BRIDA, 2008; FONSECA, 2014; RAMOS, 2015; SAMPAIO; TAVARES, 2017; ROSA; CASAGRANDA; SPINELLI, 2017; GALDINO, 2020).

Morgado (2003) verificou que os compradores online possuem um perfil socioeconômico mais elevado do que os não-compradores, ou seja, eles têm mais bens digitais, viajam mais para o exterior, têm maiores salários e maior conhecimento em língua inglesa. Morgado (2003, p. 144) afirma ainda que o consumidor online,



Resumidamente, é possível dizer que o consumidor online tem a Internet como parte da sua rotina. Ele simplesmente a utiliza, como o faz com um eletrodoméstico. Ainda envolvido, mas já sem a paixão do começo, tem visão pragmática. Usa porque está à disposição e é boa. Para ele, a Internet não é mais a “nova mídia”. É simplesmente uma “outra mídia” (MORGADO, 2003, p. 144).

Godoy e Brida (2008) perceberam que a agilidade, a comodidade e o preço estão entre os principais fatores que motivam o consumo virtual, sendo que boa parte dos entrevistados acessam a internet sem haver uma intenção real de compra, somente para saciar sua curiosidade sobre tendências de mercado e inovações. Fonseca (2014) constatou que um número representativo de seus entrevistados já adquiriu produtos que não tinha a intenção de comprar antes de entrar no site e já efetuou a compra de algum produto após ter visualizado alguma publicidade em redes sociais.

Aliado a isso, Ramos (2015) verificou que 73% do público entrevistado em sua pesquisa se sentem influenciados de alguma forma por propagandas online e em redes sociais, enquanto 82% dos entrevistados já se interessaram por algum produto devido a uma propaganda online ou em redes sociais. Mais recentemente, Galdino (2020) mostra que as compras pela internet têm-se intensificado bastante em função, pelo menos em parte, das restrições impostas pela pandemia de Covid-19 que aumentou os hábitos de compras online em categorias como alimentos e bebidas, eletrônicos, casa e decoração.

Esses dados têm demonstrado a importância do marketing digital no comportamento de consumo de modo que as propagandas online em redes sociais têm influenciado no processo de compra por parte usuários.

## **METODOLOGIA**

Essa pesquisa pode ser classificada quanto aos objetivos como descritiva. Prodanov e Freitas (2013, p. 52) apresenta a seguinte definição para pesquisa do tipo descritiva:

Pesquisa descritiva: quando o pesquisador apenas registra e descreve os fatos observados sem interferir neles. Visa a 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 (PRODANOV; FREITAS, 2013, p. 52).

Quanto à natureza, essa pesquisa é aplicada pois visa gerar conhecimentos novos para o avanço da ciência, com a aplicação prática de orientar os gestores locais na aplicação de suas estratégias de marketing digital. Quanto aos procedimentos, a pesquisa tratará de um levantamento (*survey*) com a interrogação direta das pessoas cujo comportamento deseja-se conhecer (PRODANOV; FREITAS, 2013).

Gil (2010, p. 35) explica,

[...] não são pesquisados todos os integrantes da população estudada. Antes selecionamos, mediante procedimentos estatísticos, uma amostra significativa de todo o universo, que é tomada como objeto de investigação. As conclusões obtidas a partir dessa amostra são projetadas para a totalidade do universo, levando em consideração a margem de erro, que é obtida mediante cálculos estatísticos (GIL, 2010, p. 35).

Dessa forma, um questionário estruturado (Apêndice A) com 24 perguntas fechadas foi desenvolvido a partir dos estudos de Fonseca (2014) e Ramos (2015). Esse instrumento de coleta foi aplicado presencialmente junto a uma amostra de 34 consumidores que frequentaram o centro da cidade de Massapê-CE no período de 7 a 18 de março de 2022.

Os dados coletados a partir dos questionários aplicados foram tabulados, codificados e organizados por meio do *software* Microsoft Excel (v. 2013). Logo, as informações obtidas foram analisadas de forma quantitativa por meio de estatística descritiva a fim de observar as frequências absolutas e relativas em torno das questões de interesse desse estudo.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

### Perfil dos respondentes

O perfil dos respondentes da pesquisa foi traçado com base nas variáveis: sexo; idade; nível de escolaridade; estado civil; número de dependentes; e renda mensal. A Tabela 1 apresenta o perfil dos respondentes da pesquisa.

**Tabela 1:** Perfil dos respondentes da pesquisa, Massapê (CE), 2022.

Variáveis	Descrição	Fr. Absoluta	Fr. Relativa
Idade	De 18 a 28 anos	13	38%
	De 29 a 39 anos	15	48%
	De 40 a 50 anos	4	12%
	De 51 a 60 anos	2	6%
Nível de escolaridade	Ensino Fundamental Completo	3	9%
	Ensino Médio Completo	13	38%
	Ensino Superior Incompleto	6	18%
	Ensino Superior Completo	8	24%
	Especialização/MBA	3	9%
	Mestrado	1	3%
Renda mensal	Abaixo de R\$ 1.212,00	11	32%
	De R\$ 1.212,00 até R\$ 1.500,00	8	24%
	De R\$ 1.501,00 até R\$ 2.500,00	9	26%
	De R\$ 2.501,00 até R\$ 3.500,00	2	6%
	De R\$ 3.501,00 até R\$ 4.500,00	2	6%
	De R\$ 4.501,00 até R\$ 5.500,00	2	6%

**Fonte:** Dados da pesquisa (2022).

Ressalta-se que aproximadamente 56% dos respondentes são do sexo feminino, enquanto 44% são do sexo masculino, resultando em percentuais relativamente próximos. Com relação a idade, observou-se que boa parte dos respondentes (48%) possui a faixa etária de 29

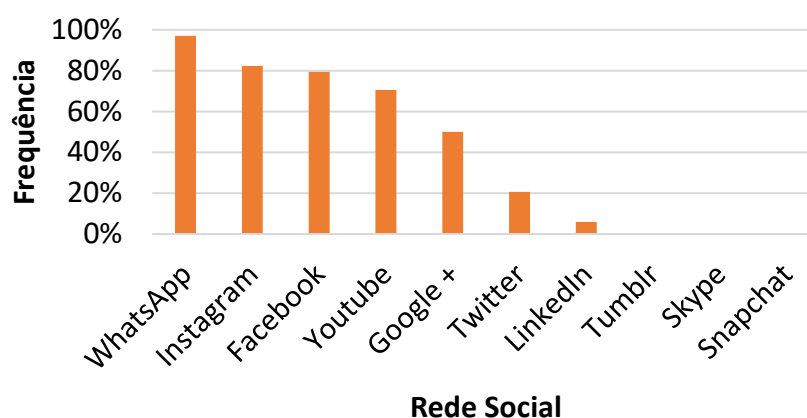
a 39 anos, seguido por aqueles de 18 a 28 anos (38%) e de 40 a 50 anos com 12%. Esse grande percentual de jovens identificado é segundo Sampaio e Tavares (2017) um público-alvo muito promissor para as ações de marketing digital, uma vez que os jovens são os mais adeptos as tecnologias de comunicação e informação e aqueles que normalmente avaliam e analisam as empresas antes de tomar uma decisão de compra.

Quanto ao nível de escolaridade foi possível perceber que um grande número de respondente possui ensino médio completo (38%) e ensino superior completo (24%) e somente um único respondente possui formação a nível de mestrado. Já com relação ao estado civil, identificou-se que 62% dos respondentes são solteiros e 38% são casados. A maior parte da amostra (41%) não tem dependentes, seguido por aqueles (29%) que possuem apenas um único dependente. Esses dados mostram-se similar ao estudo de Fonseca (2014) que verificou que o perfil de sua amostra apresentou 57% de entrevistados solteiros e 27% com formação em nível de ensino superior completo.

### Uso de redes sociais pelos consumidores de massapê-CE

Nessa etapa da pesquisa, buscou-se verificar a participação dos respondentes quanto ao uso de redes sociais. A Figura 1 traz a frequência de uso de redes sociais em relação aos consumidores de Massapê-CE que participaram da pesquisa.

**Figura 1:** Frequência de uso de redes sociais pelos consumidores de Massapê-CE, 2022



Fonte: Dados da pesquisa (2022).

A partir da Figura 1 é possível observar que o WhatsApp, Instagram, Facebook e YouTube são as redes sociais mais acessadas pelos respondentes com percentuais de 97%, 82%, 79% e 71%, respectivamente. Por outro lado, as redes sociais como Tumblr, Skype e Snapchat não apresentaram percentuais, enquanto que a rede profissional LinkedIn é utilizada por somente dois respondentes que curiosamente possui um nível mais elevado de escolaridade.



Dados recentes do relatório Digital 2019 mostrou que mais da metade da população brasileira usa redes sociais, sendo que 89% dos entrevistados afirmam que o uso das redes sociais no Brasil apresenta um viés comercial. Ademais, YouTube, com 60% de acesso, o Facebook com 59%, o WhatsApp com 56% e o Instagram com 40% são as redes sociais mais acessadas pela população brasileira, sendo que 29% das pessoas compram um produto depois de terem o visto primeiro na internet (WEBCOMPANY, 2022).

Fonseca (2014) esclarece que as redes sociais é uma categoria de mídia social que permitem a troca de informações entre as pessoas, sendo que os usuários podem criar um perfil e inserir conteúdo na forma de texto, áudio, vídeo e foto. Ademais, Las Casas (2014) mostra que as redes sociais como Facebook, Instagram e Twitter são grandes plataformas colaborativas que devem ser usadas pelas empresas a fim de divulgarem seus produtos e serviços por meio das técnicas de marketing mais assertivas conforme seu público-alvo.

A Tabela 2 mostra as características de uso de redes sociais pelos consumidores de Massapê-CE que participaram da pesquisa. É notório que um percentual significativo (76%) desses respondentes permanece online o tempo todo, contra apenas 6% de participantes que dizem acessar as redes sociais ocasionalmente (duas a três vezes por semana).


**Tabela 2:** Características de uso de redes sociais pelos consumidores de Massapê-CE, 2022.

Variáveis	Descrição	Fr.	Fr.
		Absoluta	Relativa
Frequência de uso	Permaneço online o tempo todo	26	76%
	Uma vez por dia, todos os dias	6	18%
	Ocasionalmente	2	6%
Finalidade de uso	Lazer	27	79%
	Conhecer pessoas	17	50%
	Publicações	12	35%
	Buscar promoções e oferta	12	35%
	Compras	13	38%
	Buscar informações	21	62%
	Contatar com amigos e familiares	21	62%
	Outros	2	6%

**Fonte:** Dados da pesquisa (2022).

Ramos (2015) explica que esse acentuado tempo que as pessoas frequentam às redes sociais pode ser explicado, ao menos em parte, pela facilidade e rapidez de acesso à internet graças aos celulares, *tablets* e as tecnologias como o 3g, 4g, *wi-fi* e mais recentemente o 5g.

Quanto a finalidade de uso, pode-se observar diferentes motivos sendo os mais proeminentes aqueles relativos à lazer com 79%, buscar informações com 62%, contatar com amigos e familiares com 62% e conhecer pessoas com 50%. Aliado a isso, um número considerável dos consumidores entrevistados (32%) costuma assistir com frequência as



propagandas na internet ou em redes sociais, em detrimento de apenas 21% que afirmaram nunca assistir.

Cerca de 32% dos respondentes da pesquisa afirmaram usar o YouTube frequentemente para acessar propagandas online, enquanto 74% deles usam o Facebook e Instagram para visitar o perfil das empresas e obter notícias sobre seus produtos.

Ramos (2015) observa que tanto o YouTube quanto o Facebook são ferramentas muito promissoras para a promoção online, o que torna esses ambientes digitais como oportunos para as ações de marketing digital que visam influenciar nas decisões de compra dos consumidores.

### **Influência do marketing digital no comportamento dos consumidores de massapê-CE**

Essa seção dos resultados da pesquisa é dedicada a tratar da influência do marketing digital no comportamento dos consumidores de Massapê-CE. Cerca de 76% dos respondentes da pesquisa realizaram alguma compra online nos últimos 12 meses, sendo que 59% deles gastam acima de R\$ 200,00 em compras online anualmente, ao passo que, os demais (18%) gastam abaixo desse valor. Entre os motivos apontados para não realizarem compras online, destacam-se: a preferência pela loja física com frequência de 50%, seguido pela insegurança de compras online com 25%.

Um estudo feito pelo Serviço de Proteção ao Crédito (SPC Brasil) e pela Confederação Nacional de Dirigentes Lojistas (CNDL) revelou que 89% dos entrevistados fizeram ao menos uma compra online nos últimos 12 meses anteriores à pesquisa. Entre as vantagens das compras online ressaltam-se a percepção de que os produtos na internet são mais baratos com 58% e a comodidade de comprar sem sair de casa com 45%. Por outro lado, entre as desvantagens para compras online, ressaltam-se: o pagamento de frete (49%), falta de experimentar o produto (42%) e não poder levar o produto para casa imediatamente (39%) (SOUZA, 2017).

A Tabela 3 apresenta os fatores relativos à influência das propagandas online em redes sociais. Identificou-se que 79% dos respondentes da pesquisa afirmam usar a internet para pesquisar sobre ofertas de produtos, sendo que a maioria deles (47%) assiste raramente as propagandas online na internet ou em redes sociais, enquanto 32% relatam assistir com frequência.

**Tabela 3:** Fatores relativos à influência das propagandas online em redes sociais

Fator	Descrição	Fr.	Fr.
		Absoluta	Relativa
Frequência das propagandas	Assisto com frequência	11	32%
	Raramente assisto	16	47%
	Nunca assisto	7	21%
Influência das propagandas	Sim	9	26%
	Não	25	74%
Interesse por compras online	Sim	24	71%
	Não	10	29%
Confiança em compras online	Sim	28	82%
	Não	6	18%

Fonte: Dados da pesquisa (2022).


Apesar da maioria dos respondentes afirmar (74%) não se sentir influenciados diretamente pelas propagandas online em alguma rede social, há um número notório deles (71%) que demonstrou grande interesse por compras online. Esse crescente interesse pelo comércio eletrônico pode estar associado as restrições de isolamento social impostas pela pandemia de COVID-19, em que foi possível observar uma intensificação de compras online, inclusive em setores que não eram expressivos nesse meio como o alimentício (GALDINO, 2020).

Somando-se a isso, é possível perceber que boa parte dos respondentes (82%) tem confiança em fazer compras online. Ramos (2015, p. 57) explicita que “as compras online têm se tornado muito práticas e confiáveis, por essa razão, grande parte das pessoas tem confiado em realizar compras através da internet”.

Entre os procedimentos adotados para a decisão de compra online por parte dos consumidores da pesquisa, destacam-se, falar com família, amigos e colegas para averiguar se alguém já utilizou determinada loja virtual com 42%, consultar comentários de outros clientes sobre a experiência de compra com 24% e efetuar pesquisa em redes sociais com 18%.

Desse modo, o marketing boca a boca pode ser considerado um fator de sucesso na decisão de compra online dos consumidores de Massapê-CE. Bentivegna (2002) chama a atenção para a necessidade das empresas desenvolverem estratégias de comunicação de marketing de boca a boca, para que possam contagiar o mercado consumidor. E isso é de suma importância para diminuir o risco que o consumidor associa ao processo de comprar determinado produto.

Outro ponto observado é que a maioria das empresas que trabalham com compras online realizam pesquisas de satisfação do cliente a fim de avaliarem a experiência de compra ou a qualidade do produto. Isso foi confirmado por 76% dos respondentes que participaram dessa



pesquisa. Além disso, quase a totalidade dos respondentes (97%) consideraram importante que as lojas físicas usem as redes sociais para se comunicarem com os clientes e fazerem as propagandas de seus produtos.

Embora seja uma etapa importante do processo de venda, o chamado pós-venda é muito negligenciado por muitas empresas que não realizam pesquisa de satisfação do cliente. Para Flores (2018), o pós-venda compreende um conjunto de estratégias a fim de manter e reter o relacionamento duradouro com clientes que ao longo dos anos se tornarão fiéis à marca de modo a beneficiar a todos os envolvidos na negociação. Portanto, um cliente satisfeito torna-se um defensor da marca, fazendo a divulgação dos produtos e serviços adquiridos. Isso representa uma importante estratégia de marketing gratuita para as organizações.


## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O marketing relaciona-se como uma ideologia para as organizações, que envolve todo um valor cultural, sendo que sua necessidade está ligada diretamente com os anseios e desejos dos consumidores, tornando o marketing uma estratégia de valor imensurável já que as necessidades dos clientes mudam de acordo com as novidades que surgem constantemente, assim, o seu dever é ganhar destaque nos processos e tendências do cenário competitivo das empresas.

O estudo mostrou a influência do marketing digital no comportamento dos consumidores da cidade de Massapê-CE que participaram da pesquisa. Nesse sentido, observa-se que os consumidores de Massapê-CE usam com frequência as redes sociais, em especial whatsapp, instagram, facebook e youtube com a finalidade de obter entretenimento, busca de informações e se relacionar com amigos e familiares. Assim, observa-se uma participação crescente das redes sociais na vida desses consumidores, o que representa um ambiente promissor que as empresas podem utilizar para se comunicar com os seus clientes e divulgar seus produtos e serviços.

Ademais, boa parte dos consumidores de Massapê-CE que participou desse estudo já fizeram alguma compra online e possui o interesse em realizar novas compras. Esses ambientes digitais apresentam algumas vantagens como a comodidade e vasto *mix* de produtos e marcas, mas, por outro lado, enfrentam os desafios ligados a insegurança, demora na entrega e a falta de contato direto com o produto.

Todavia, as ações de pós-vendas comumente realizadas pelas empresas que atuam no comércio eletrônico demonstram-se exitosas, pois revertem-se em benefícios como o



marketing de boca a boca de modo a aumentar a confiança do cliente e estabelecer um relacionamento duradouro com a marca.

Assim, entende-se que o marketing digital é de suma importância, pois representa um tema contemporâneo e de interesse da Administração e demais áreas afins, haja vista que se trata de propostas de instrumentos estratégicos para as organizações e sua atuação nos segmentos em que atuam. Com o advento da Internet, mudou toda a estratégia das informações organizacionais, seja em nível interno, seja no nível externo, nas relações das empresas com o mercado e *stakeholders* (todos interessados) – consumidores, concorrentes, órgãos de governo, entre outros.

Aliado a isso e com os resultados obtidos nessa pesquisa pode-se perceber que o marketing digital passa a ocupar um lugar de destaque para as organizações, uma vez que é possível observar que cada vez mais as pessoas estão passando a usar os ambientes digitais, especialmente as redes sociais. Assim sendo, as organizações podem fazer uso do marketing digital como meio para se aproximar de seus consumidores, influenciando por meio de propagandas online nas decisões de compra.

Esse estudo apresenta algumas limitações que podem orientar futuras pesquisas no tema. Por exemplo, em função das restrições de isolamento social impostas pela pandemia de COVID-19, o número de respondentes da pesquisa foi relativamente pequeno. Assim, recomenda-se novos estudos sobre o tema a fim de ampliar o escopo de observação de modo a corroborar ou não com os resultados obtidos nessa pesquisa. Além disso, sugerem-se estudos qualitativos a fim de se observar como o marketing digital realmente se desdobra na prática, com vistas a demonstrar as rotinas e práticas que podem ajudar os gestores que buscam implementar estratégias de marketing digital em suas organizações.

## REFERÊNCIAS

ARREDONDO, S. L.; GUTIÉRREZ, Y. J. M.; CÁRDENAS, M. V. Modelos estadísticos sobre la eficacia del marketing digital. **Revista EAN**, v. 84, p. 167-186, 2018.

BENETTI, R. **Marketing Digital em 2022: o que é e como funciona?** 2022. Disponível em: <https://www.organicadigital.com/blog/afinal-como-funciona-o-marketing-digital/>. Acesso em: 15 fev. 2022.

BENTIVEGNA, F. J. Fatores de impacto no sucesso do marketing boca a boca on-line. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 42, n. 1, p. 79-87, 2002.



BLACKWELL, R. D.; MINIARD, P. W.; ENGEL, J. F. **Comportamento do Consumidor**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

CINTRA, F. C. Marketing Digital: a era da tecnologia on-line. **Investigação**, v. 10, n. 1, p. 6-12, 2010.

CRUZ, C. A. B.; SILVA, L. L. Marketing digital: marketing para o novo milênio. **Revista Científica do ITPAC**, Araguaína, v.7, n.2, p. 1-7, 2014.

DIGIDEIAS. **Crescimento das Redes Sociais durante a Pandemia**. 2021. Disponível em: [https://www.digideias.com.br/crescimento\\_das\\_redes\\_sociais\\_durante\\_a\\_pandemia/#:~:text=Os%20dados%20sugerem%20uma%20m%C3%A9dia,crescimento%20de%2014%25%20ao%20ano](https://www.digideias.com.br/crescimento_das_redes_sociais_durante_a_pandemia/#:~:text=Os%20dados%20sugerem%20uma%20m%C3%A9dia,crescimento%20de%2014%25%20ao%20ano). Acesso em: 10 jan. 2022

FAUSTINO, P. **Marketing digital na prática**: como criar do zero uma estratégia de marketing digital para promover negócios ou produtos. São Paulo: DVS Editora, 2019.

FLORES, M. R. **O pós-venda como ferramenta para fidelização de clientes**. 2018. 67 f. Dissertação (Mestrado em Gestão). Instituto Superior de Gestão. Lisboa, 2018.

FONSECA, K. N. **Comportamento do Consumidor**: A Influência do Marketing Digital no Comportamento das Consumidoras do Distrito Federal. 2014. 32 f. (Trabalho de Conclusão de Curso em Administração). Centro Universitário de Brasília, Brasília, 2014.

GALDINO, E. S. **Compras na internet**: um entendimento do comportamento de consumo em ambientes virtuais em meio à pandemia da Covid-19. 42 f. (Trabalho de Conclusão de Curso em Administração). Universidade Federal da Paraíba, 2020.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GODOY, J. R.; BRIDA, G. V. P. O comportamento de consumo virtual como expressão da subjetividade na contemporaneidade. In: IV MOSTRA INTERNA DE TRABALHOS DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA DO CESUMAR. 2008, Maringá. **Anais...** Maringá, 2008. p.1-5.


KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. 14 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

LAS CASAS, A. L. **Cocriação de valor**: conectando a empresa com os consumidores através das redes sociais e ferramentas colaborativas. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

MAYA, P. C. C.; OTERO, W. R. I. A influência do consumidor na era da internet. **Revista FAE**, Curitiba, v.5, n.1, p.71-81, jan./abr. 2002.

MORGADO, M. G. **Comportamento do consumidor online**: perfil, uso da internet e atitudes. 2003. 160 f. Tese (Doutorado em Administração de Empresas). Fundação Getúlio Vargas. São Paulo. 2003.

OKADA, S. I.; SOUZA, E. M. S. Estratégias de Marketing Digital na Era da Busca. **REMark - Revista Brasileira de Marketing**, São Paulo, v. 10, n. 1, p 46-72, jan./abr. 2011.



PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico** [recurso eletrônico]: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

RAMOS, L. S. **Marketing digital em redes sociais**: um estudo exploratório sobre a influência da promoção online. 2015. 71 f. (Trabalho de Conclusão de Curso em Tecnólogo em Processos Gerenciais). Instituto Federal de São Paulo, Caraguatatuba, 2015.

ROSA, R. O.; CASAGRANDA, Y. G.; SPINELLI, F. E. A importância do marketing digital utilizando a influência do comportamento do consumidor. **Revista de Tecnologia Aplicada**, v. 6, n. 2, p. 28-39, 2017.

SAMPAIO, V. C. F.; TAVARES, C. V. C. C. Marketing Digital: o poder de influência das redes sociais na decisão de compra do consumidor universitário da cidade de Juazeiro do Norte-CE. **Revista Científica Semana Acadêmica**, v. 104, n. 1, p. 1-26, 2017.

SOUZA, L. **Pesquisa indica que 43% dos internautas fizeram mais compras online este ano**. 2017. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/geral/noticia/2017-06/pesquisa-indica-que-43-dos-internautas-compraram-online-este-ano>. Acesso em 15 fev. 2022.

TURCHI, S. **Não menospreze o poder da rede!** 2009. Disponível em: <https://www.mundodomarketing.com.br/artigos/sandra-turchi/9626/nao-menospreze-o-poder-da-rede.html>. Acesso em: 10 jan. 2022.

WEBCOMPANY. **O uso das redes sociais no Brasil**: o poder das redes sociais no cotidiano dos brasileiros. 2022. Disponível em: <https://webcompany.com.br/o-poder-das-redes-sociais-no-cotidiano-dos-brasileiros/>. Acesso em: 15 fev. 2022.



# CAPÍTULO 4

## O DESENVOLVIMENTO DAS COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS EM UMA EMPRESA DE LIMPEZA MODERNA

**Thaís Teles Firmino**  
**Fabiana Faustino da Cruz**  
**Pablo Marlon Medeiros da Silva**

### RESUMO


Objetivou-se descrever como se desenvolveram as competências essenciais de uma empresa nordestina de limpeza moderna à luz de Leonard-Barton (1992). Para isso, realizou-se uma pesquisa de natureza descritiva, com abordagem qualitativa, por meio de um estudo de caso em uma organização com alta representatividade em seu segmento no estado em que a sede está situada, com expansão de operações a outras regiões do país e do alto grau de diversificação que resulta de competências essenciais, utilizando-se, como coleta de dados entrevista semiestrutura aplicada ao diretor responsável pela coordenação estratégica, além de observações e pesquisa documental, os quais foram tratados a partir da análise qualitativa de conteúdo. Verificou-se uma inter-relação harmoniosa das dimensões propostas e a existência de duas competências essenciais: em limpeza moderna e em negociações e vendas. Contribuiu-se para o campo pela escassez de estudos que explorem como as competências essenciais foram desenvolvidas, especialmente em empresas prestadoras de serviços. Do ponto de vista empresarial, estimula o entendimento e identificação das competências pelas organizações e seu poder de gerar vantagem competitiva.

**PALAVRAS-CHAVE:** competência essencial; conhecimento organizacional; vantagem competitiva; desenvolvimento.

### INTRODUÇÃO

Novos modelos de gestão de pessoas têm sido utilizados pelas organizações nas últimas décadas. Isso porque o cenário organizacional se tornou cada vez mais volátil e, para crescer em um mercado altamente competitivo, uma organização precisa estabelecer seu diferencial no negócio (SENGUPTA; VENKATESH; SINHA, 2013). Além disso, para que esse crescimento seja viável e sustentável, ela precisa inovar incessantemente e permanecer competitiva no mercado (LAKSHMINARAYANAN; PAI; RAMAPRASAD, 2016).

Internamente, algumas mudanças realizadas pelas empresas comprometeram o até então modelo tradicional de gestão adotado na maioria das organizações. Este tipifica os princípios do taylorismo-fordismo e o modelo hierárquico-funcional desenvolvidos por Taylor, Henry Ford e Fayol no início do século XX. O profissional era reduzido a uma dimensão secundária no processo produtivo e visto como uma mera peça de uma máquina. As visões da




superespecialização, centralização da decisão, hierarquia, ordem, disciplina e unidade de comando marcaram o sistema produtivo trazendo uma “única maneira certa de fazer o trabalho”, a fim de maximizar a eficiência. Adotou-se a teoria de tempos e movimentos e da supervisão funcional. O elemento básico, nesse princípio, era o cargo, sendo a empresa estruturada em uma hierarquia funcional (FLEURY, 2002).

Hoje, entretanto, há uma maior ênfase nas pessoas como recursos determinantes do sucesso organizacional, resultado de uma visão que impõe às empresas a necessidade de contar com profissionais altamente capacitados, aptos a fazer frente às ameaças e oportunidades do mercado (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001). De acordo com Araujo (2016), há uma tendência cada vez maior de que a inteligência, o conhecimento e a competência do indivíduo sejam mais valorizados e aplicados aos processos produtivos, fazendo com que estes substituam o método de trabalho rotineiro e desqualificado vigentes até então por um processo que preze pelo elevado conteúdo de conhecimento e informação, como também desloquem o foco do controle do processo para o controle dos resultados, pondo assim a responsabilidade nas mãos do profissional pelo sucesso da produção. Esses elementos surgem como promissores para a excelência, a fim de alavancar o conhecimento na organização, bem como combinar competências dos empregados com os requisitos organizacionais e demandas de trabalho (SENGUPTA; VENKATESH; SINHA, 2013).

Nas últimas décadas, as competências entraram na pauta das discussões acadêmicas e empresariais, associadas a diferentes instâncias de compreensão: no nível da pessoa (a competência do indivíduo), das organizações (as *core competences*) e dos países (sistemas educacionais e formação de competências) (FLEURY; FLEURY, 2001). Seja sob um foco mais estratégico (competências organizacionais, competências essenciais), seja sob uma visão mais específica de práticas associadas à gestão de pessoas (captação, seleção, retenção de talentos, avaliação de desempenho, remuneração por competências etc.), o que se percebe é que o termo competência tem surgido como importante referência dentre os princípios e práticas de gestão no Brasil (RUAS; ANTONELLO; BOFF, 2005).

Leonard-Barton (1992) ressalta que as competências essenciais são estudadas por diversos autores com nomenclaturas diferentes, envolvendo competências distintivas, organizacionais, desenvolvimento de recursos, entre outras. Utilizou-se o termo competências essenciais neste artigo para definir o conjunto de conhecimentos que distingue e proporciona vantagem competitiva a uma organização. Nessa definição, a competência essencial possui quatro dimensões: a base de conhecimentos e habilidades acumulados pelos profissionais, os



sistemas técnicos, os sistemas de gestão e os valores e normas associados à criação e controle do conhecimento.

Em vista deste contexto e da relevante contribuição da competência essencial para a manutenção da vantagem competitiva de uma organização, surge a seguinte questão norteadora desta pesquisa: como se dá o processo de desenvolvimento das competências essenciais em uma organização da área de limpeza moderna à luz das dimensões de Leonard-Barton (1992)? Assim, este artigo se orientou pelos seguintes objetivos: identificar quais são as competências essenciais da organização e analisar a evolução destas competências ao longo das dimensões desde o surgimento da empresa.

O estudo contribui para o conhecimento científico ao trazer novos insights para um tema ainda pouco explorado empiricamente no Brasil. Ao realizar buscas de artigos de periódicos CAPES a fim de localizar trabalhos empíricos relacionados à identificação e/ou desenvolvimento de competências essenciais, utilizando-se como palavras-chave “*core competence AND identification*”, “*core competence AND identify*”, “*core competence AND identifying*” e “*core competence development*”, constatou-se um número de 50, 110, 69 e 35 artigos, respectivamente, ou seja, 264 trabalhos. Mediante análise do título, *abstract* e palavras-chave, verificou-se que apenas 9 deles eram estudos empíricos objetivando a identificação e/ou desenvolvimento das competências essenciais. Para as organizações, a pesquisa desempenha um papel importante no sentido de despertar o seu interesse em conhecer ou aprofundar o conhecimento sobre suas próprias competências a fim de que essas possam auxiliá-las na melhoria contínua de sua competitividade.


Neste sentido, o artigo está estruturado da seguinte maneira: a) fundamentação teórica, abordando conhecimento organizacional e competências essenciais, b) metodologia, envolvendo a caracterização do objeto de estudo, objeto de pesquisa e procedimentos de coleta e análise dos dados, c) análise dos resultados, d) conclusão, e) agradecimentos e f) referências bibliográficas.

## **FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **Conhecimento organizacional**

A busca pelo aumento da produtividade nas variadas áreas de uma organização com um olhar mais atento aos setores de maior valor agregado tem sido peça-chave para elevar a competitividade e obter uma transformação estrutural sustentável, contando com níveis elevados de conhecimento para auxiliarem nesse processo (KHAN, 2018). Conhecimento, nas






últimas décadas, tem sido cada vez mais relacionado a vantagem competitiva, pois seu constante compartilhamento pode estimular as organizações a aumentar seu desempenho por meio da inovação de produtos e serviços frente a seus concorrentes (OYEMOMI; LIU; NEAGA; CHEN; NAKPODIA, 2018).

Com a sobrecarga gerencial, que pode limitar gestores a alcançar suas metas e objetivos, aumenta-se a necessidade de uma gestão do conhecimento mais efetiva (ABUBAKAR; ELREHAIL; ALATAILAT; ELCI, 2017). Destaca-se a prática do compartilhamento do conhecimento como a mais importante ao incorporar desafios e oportunidades relativos aos seus recursos tangíveis e intangíveis (ZHOU; LI, 2012; LEE, LIU; WU, 2011), podendo acontecer por meio da tecnologia e dos próprios indivíduos (OYEMOMI; LIU; NEAGA; CHEN; NAKPODIA, 2018).

Takeuchi e Nonaka (2008) discutem as características dos conhecimentos, indicando que estes podem ser tácitos ou explícitos. Segundo eles, o explícito pode ser transferido aos indivíduos mais facilmente de maneira formal e sistemática, uma vez que este conhecimento é expresso por meio de palavras, números ou sons. Enquanto que o tácito é mais difícil de transferir e formalizar por estar enraizado em ações, experiências, valores e emoções. O conhecimento tácito tem duas dimensões: a **cognitiva**, que se relaciona com o que dá forma à percepção e visão de mundo do indivíduo, e a **técnica**, que envolve as habilidades informais e de difícil detecção, também relacionada ao termo *know-how*, a *expertise* em “como fazer” (TAKEUCHI; NONAKA, 2008).

Aliado a isso, Lei, Hitt e Bettis (1996) sugerem que quando o *know-how* é compartilhado, constituindo um conhecimento coletivo, este pode impulsionar a vantagem competitiva sustentável, dado que advém da prática de trabalho e foi desenvolvido ao longo da trajetória da organização, envolvendo experiências únicas e situadas. Adicionalmente, Oliveira Jr. (2001) defende que as competências essenciais se desenvolvem pela inter-relação entre conhecimentos individuais, unidades de negócio e parcerias com outras organizações criando conjuntos de conhecimentos coletivos embutidos nas práticas de trabalho e aperfeiçoados por elas. Além disso, o autor complementa que tais competências devem ter dinamicidade suficiente para atender às demandas contínuas do mercado.

Ressaltam-se então as seguintes conclusões com base nas discussões acima:

- 
- a) O conhecimento organizacional pode ser fonte de vantagem competitiva na organização, dado que é constituído de elementos idiossincráticos e dependentes da trajetória, além de viabilizar a exploração de oportunidades no mercado;
  - b) Quanto mais tácitos os conhecimentos, mais difíceis de replicar e, portanto, maior a probabilidade de se tornar um diferencial perante os concorrentes;
  - c) Os mecanismos de criação do conhecimento concedem ao conhecimento organizacional uma característica dinâmica, uma vez que a partir deles novas informações são processadas e compartilhadas levando ao incremento das práticas e estratégias da organização.

### **Competências essenciais**

O uso crescente do termo competência nas organizações brasileiras tem intensificado o interesse sobre esse conceito. Seja se utilizando de uma lógica mais estratégica (competências individuais, organizacionais e essenciais), seja sob uma perspectiva mais específica de práticas associadas à gestão de pessoas (captação, seleção, desenvolvimento, retenção, avaliação e remuneração por competências), o que é certo é que a noção de competência tem surgido como importante referência dentre as práticas e princípios de gestão no cenário brasileiro (RUAS; ANTONELLO; BOFF, 2005).

Mas o que é competência? Para o senso comum, uma pessoa é reconhecida como competente quando ela é considerada qualificada para desempenhar qualquer papel, de acordo com Fleury e Fleury (2001). Da mesma forma, pessoas que não possuem esse atributo não são apenas consideradas não competentes, mas estão correndo o risco de serem marginalizadas no mercado de trabalho e se distanciar do reconhecimento social. Do ponto de vista científico, a competência envolve um conjunto agregado de habilidades, traços pessoais e conhecimento (NAZIM; MUKHERJEE, 2016) e como esses agem de forma a potencializar o desempenho adaptativo de uma atividade específica ou complexa com sucesso (TODD; SOUTHON, 2001).

Quando se trata de competências essenciais, alvo desse estudo, Prahalad e Hamel (1990) as compreendem como a aprendizagem coletiva na organização que habilita uma empresa a proporcionar um benefício particular aos clientes. Assim, é preciso conhecer quais são os recursos e capacidades distintivas que sustentam os resultados superiores alcançados pelas empresas a fim de se reconhecer as competências essenciais (OLIVEIRA JR., 2001). Rumelt (1994) acrescenta que estas competências são aperfeiçoadas diariamente, evoluem lentamente e constituem a base de diversos produtos e negócios de uma organização.

Em vista disso, Leonard-Barton (1992) define competência essencial como um conjunto de conhecimentos acumulados na memória organizacional por meio de sistemas técnicos, guiado por sistemas de gestão e por uma cultura específica da empresa gerando vantagem competitiva. Esta definição pressupõe que a competência essencial é baseada em quatro dimensões, que são: (1) base de conhecimentos e habilidades – os conhecimentos e habilidades dominados pelos colaboradores (conhecimento tácito) –, (2) sistemas técnicos – os conhecimentos embutidos em sistemas, rotinas, ferramentas e procedimentos (conhecimento explícito) –, (3) sistemas de gestão – os mecanismos formais e informais de criação e controle do conhecimento – e (4) os valores e normas que constituem a cultura da empresa e o direcionamento em relação à criação e controle do conhecimento.

Sob esta perspectiva, a competência essencial é um “sistema de conhecimento interdependente e inter-relacionado” e o alinhamento das quatro dimensões é determinante para o desenvolvimento eficiente de novos projetos e processos, sendo as demais moldadas pela dimensão Valores e Normas (LEONARD-BARTON, 1992, p.114). Além disso, ressalta-se que a depender da natureza do negócio ou segmento da empresa, as proporções de importância e investimento para cada dimensão podem variar, por exemplo: em empresas de telemarketing, a dimensão sistemas técnicos podem ser mais crítica do que a de base de conhecimentos e habilidades.

**Figura 1** – As Quatro Dimensões da Competência Essencial

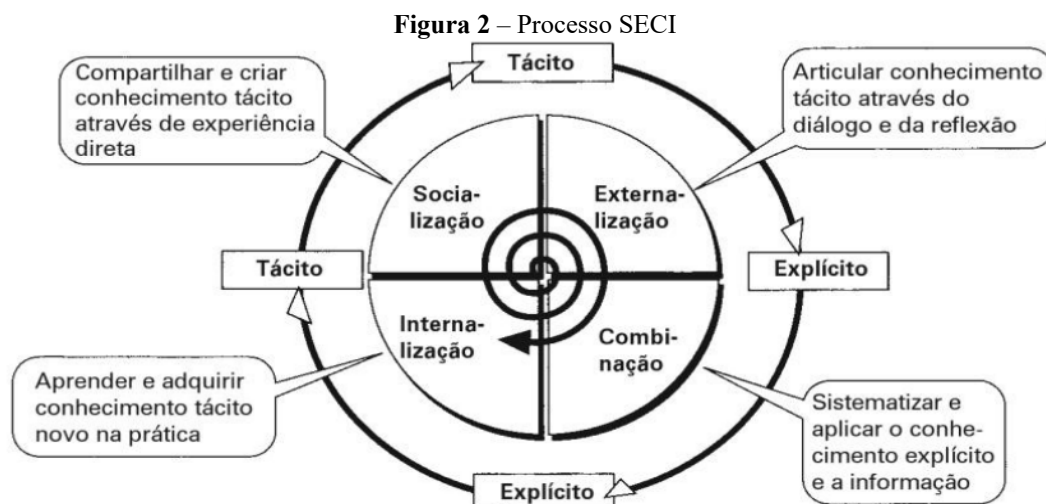


**Fonte:** Leonard-Barton (1992).

Então, como uma organização pode desenvolver esse sistema de conhecimento interdependente e inter-relacionado? Takeuchi e Nonaka (2008) discutem o processo de criação do conhecimento por meio do modelo SECI – socialização, externalização, combinação e internalização – e estas quatro etapas envolvem a conversão do conhecimento de tácito a explícito em três níveis: individual, grupal e organizacional. Deste modo, segundo os autores supracitados, a socialização consiste em um processo de indivíduo para indivíduo, a


externalização de indivíduo para grupo, a combinação de grupo para organização e a internalização da organização para o indivíduo (vide a figura 2 na página a seguir).

Neste sentido, o modelo SECI representa uma espiral do conhecimento, de modo que a socialização compreende o compartilhamento de experiências e modelos mentais entre os indivíduos por meio da observação, imitação e da prática, a externalização visa tornar o conhecimento tácito comunicável por meio de diálogos ou reflexões coletivas usando analogias e conceitos, a combinação remete ao compartilhamento do conhecimento criado com o já existente por meio de documentos, reuniões e conversas telefônicas, alinhando-se à estratégia da organização e a internalização se traduz no “aprender fazendo” em que documentos, manuais e relatos orais ajudam o indivíduo a internalizar o que está institucionalizado (TAKEUCHI, NONAKA, 2008).



Partindo do pressuposto de que o conhecimento organizacional é o cerne da definição de competência essencial adotada neste estudo, relacionou-se o modelo de criação do conhecimento descrito acima com as dimensões propostas por Leonard-Barton (1992). Em vista disso, tem-se que:

A primeira dimensão, base de conhecimentos e habilidades, envolve o conhecimento acumulado pelos colaboradores ao longo do tempo e, por isso, pode ser compreendida como a passagem por todas as etapas do SECI, uma vez que este acúmulo é oriundo da interação entre conhecimentos tácitos e explícitos desde o nível individual até o organizacional num espaço de tempo.



Por outro lado, a segunda dimensão, sistemas técnicos, que envolve o conhecimento explícito incorporado em sistemas, rotinas, ferramentas e procedimentos, pode ser compreendida pela etapa de combinação, que se refere ao conhecimento tácito dos indivíduos e grupos que foi acumulado, codificado e estruturado (convertido em explícito) que é apropriado pela organização.

Ao passo que a terceira dimensão, sistemas de gestão, que compreende os mecanismos formais e informais de criação e controle do conhecimento envolve a estrutura que possibilita que o SECI ocorra, ou seja, as práticas da empresa, incentivos e medidas de verificação da aprendizagem.

Por fim, a quarta dimensão, valores e normas, envolve a cultura da empresa e as diretrizes para a execução do processo SECI, por exemplo: o que é mais importante que os colaboradores aprendam agora? Eles farão isso de que maneira? A diretoria define tudo isso ou o funcionário tem alguma autonomia?


Pode-se então ressaltar as seguintes conclusões com base nas discussões acima:

- a) Para identificar as competências essenciais, é necessário descobrir os conjuntos de conhecimentos responsáveis pela vantagem competitiva da organização;
- b) As competências essenciais evoluem à medida que a organização aprende, assim, elas são desenvolvidas por meio dos processos de criação do conhecimento;
- c) Ao analisar os vínculos teóricos entre Takeuchi e Nonaka (2008) e Leonard-Barton (1992), percebeu-se que: a dimensão (1) base de conhecimentos e habilidades pressupõe a passagem por todas as etapas do processo SECI, a dimensão (2) sistemas técnicos é compreendida pela etapa de combinação do processo SECI, a dimensão (3) sistemas de gestão é entendida como a estrutura que permite que o processo SECI ocorra e a dimensão (4) valores e normas refere-se à cultura e às decisões da organização no tocante à execução do processo SECI.

## **PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

A pesquisa realizada caracteriza-se pela natureza descritiva, pois objetiva estabelecer relações entre variáveis e descrever características de determinado fenômeno (VERGARA, 2013). Além disso, possui abordagem qualitativa, pois traz o investigador como o responsável pela coleta e análise dos dados, possibilitando-o compreender o significado que os participantes atribuem às experiências (MERRIAM; TISDELL, 2016).






Escolheu-se realizar um estudo de caso em razão da necessidade de compreender o “como”, em um contexto específico e com pessoas acessíveis e capazes de lembrar dos eventos com precisão (YIN, 2010). A pesquisa foi realizada em uma empresa de limpeza moderna em razão da representatividade em seu segmento no estado em que a sede está situada, da expansão de operações a outras regiões do país e do alto grau de diversificação de serviços que resulta de competências essenciais. Além disso, a escolha de se basear em Leonard-Barton (1992) foi por sua proposta em estudar a natureza das competências essenciais das organizações reconhecendo o papel do conhecimento organizacional e sua interação com o desenvolvimento de novos produtos e processos.

A empresa pesquisada é uma loja do segmento de limpeza fundada em 2013 pelo atual diretor presidente que opera nas regiões Nordeste e por meio de franquia no Centro-Oeste. Atualmente, além da loja comercializar produtos químicos, máquinas, acessórios e equipamentos, fornece sete categorias de serviços em limpeza moderna que se desdobram em outros subserviços. De acordo com o diretor da empresa, o conceito de limpeza moderna envolve a utilização de acessórios, equipamentos e máquinas, além de técnicas modernas e produtos químicos de alta qualidade que resultam em maior eficiência na limpeza, redução do quadro de funcionários de limpeza, padronização dos processos, redução dos custos e do consumo de água.

Atualmente, a empresa possui dezesseis funcionários distribuídos em nove cargos, sendo: diretor presidente, executivo de vendas, gerente de serviços, gerente de loja, assistente de serviços, supervisor administrativo, supervisor de marketing e assistente administrativo. Destaca-se a função dos executivos de vendas e dos assistentes de serviços, uma vez que estes são responsáveis pela prospecção de clientes e execução dos serviços de limpeza, respectivamente. Sendo assim, estes cargos estão diretamente ligados às estratégias de diversificação aplicadas em decorrência das competências essenciais.

O procedimento de coleta foi materializado a partir de uma triangulação dos dados, sendo as fontes de evidência: entrevista semiestruturada, observações sistemáticas e pesquisa documental. A entrevista foi realizada presencialmente com o diretor da empresa em razão da sua função de coordenação estratégica e se perguntou como os conhecimentos organizacionais surgiram e foram desenvolvidos considerando as dimensões de Leonard-Barton (1992), além de quais deles constituem competências que distinguem a empresa e a levam à vantagem competitiva. Em razão da pouca disponibilidade do entrevistado, foi enviado um roteiro para caracterização da empresa com informações a respeito da estrutura organizacional e serviços




prestados visando permitir o enfoque da entrevista na identificação e evolução das competências essenciais em todas as dimensões, ocasionando a redução do tempo para sua realização.

Foram feitas observações sistemáticas participantes das instalações de trabalho (disposição dos documentos, espaços de interação e equipamentos de trabalho), relacionamento interpessoal (nível de intimidade, fluidez da troca de informações, comunicação entre os funcionários de diferentes setores) e organização das equipes (métodos de organização - agenda, software -, rotina de trabalho, reuniões em equipe, autonomia dos vendedores) para dar suporte à compreensão das dimensões Base de Conhecimentos e Habilidades, Sistemas de Gestão e Valores e Normas das competências essenciais. Além disso, a pesquisa documental realizada deu acesso a manuais de gestão, processos mapeados e padronizados, relatórios de vendas e viagens e modelos de documentos fornecendo suporte à compreensão das dimensões Sistemas Técnicos e Sistemas de Gestão envolvendo os conhecimentos explícitos e mecanismos formais de criação do conhecimento.

Após o recolhimento dos dados, esses foram tratados qualitativamente por objetivar descrever e decodificar o que foi estudado por meio de técnicas interpretativas (NEVES, 1996). Portanto, após a transcrição da entrevista foram criadas categorias para agrupamento das informações e discursos em temas, sendo elas: Definição do Negócio, Surgimento das Competências e Desenvolvimento das Competências. Esta última categoria subdividiu-se em quatro outras, que são as dimensões das competências essenciais: Base de Conhecimentos e Habilidades, Sistemas Técnicos, Sistemas de Gestão e Valores e Normas. Nestas categorias foram inseridos os conteúdos dos quatro procedimentos de coleta e estes foram analisados interpretativamente por meio da técnica de análise de conteúdo, em que os procedimentos utilizados permitem a descrição do conteúdo investigado compreendendo falas ou textos (BARDIN, 2009).

## **RESULTADOS E DISCUSSÕES**

Por meio da coleta de dados, verificou-se que apesar da empresa ter sido fundada em 2013, o diretor atua no segmento de limpeza com mais da metade da equipe de trabalho atual há cerca de dez anos, desse modo, observou-se que as competências desenvolvidas ao longo do tempo estão enraizadas em experiências providas de complexidade social e condições históricas únicas, tais como o pioneirismo no segmento e a dependência do caminho (BARNEY; HESTERLY, 2007). Mediante análise, foi possível identificar a existência de **duas**




**competências essenciais:** em limpeza moderna e em negociações e vendas. A primeira, apesar de dominada pelo diretor, equipe de vendas, gerente de serviços e assistentes de serviços, é aplicada diretamente na execução dos serviços prestados, ou seja, relaciona-se a função do gerente e dos assistentes de serviços. Enquanto que a segunda, apesar de dominada pelo diretor e executivos de vendas, está relacionada à atividade dos últimos.

Para a identificação das competências essenciais foi preciso descobrir o que a empresa possui e faz que a diferencia de seus concorrentes levando a resultados superiores (OLIVEIRA JR., 2001) e, assim, à vantagem competitiva, os conhecimentos associados a estes elementos diferenciadores da empresa e como estes conhecimentos se comportaram ao longo das dimensões de Leonard-Barton (1992). Assim, foram investigados os aspectos que permitem a sustentabilidade da vantagem competitiva desde o surgimento das competências essenciais e, a partir dessas informações, questionou-se como estes elementos diferenciadores (ou seja, estes conjuntos de conhecimentos – competências essenciais) foram desenvolvidos.

Em vista disso, verificou-se o surgimento das competências essenciais a partir dos estudos e capacitações do diretor, bem como em sua experiência de cerca de 26 anos trabalhando com a comercialização de produtos de preço e qualidade elevada no segmento médico-hospitalar e posteriormente no segmento de limpeza com este mesmo enfoque em produtos e serviços diferenciados para clientes da camada superior. Segundo o diretor, as tecnologias de limpeza utilizadas no Brasil estão aquém do que é praticado em países desenvolvidos, portanto, ele iniciou pesquisas, capacitou-se e, adaptando à realidade brasileira, apropriou-se das tecnologias praticadas nos Estados Unidos e Europa.

Em razão dessa constatação, ele desenvolveu uma metodologia própria de vendas e de limpeza e transmitiu aos seus funcionários, cujo aperfeiçoamento vem ocorrendo ao longo dos anos e, atualmente, é responsabilidade de todos os envolvidos em cada etapa. Inclusive, o diretor salientou na entrevista que os colaboradores já possuem aporte técnico suficiente tanto para aperfeiçoar os processos da metodologia própria desenvolvida quanto as competências necessárias à sua realização. Estes conjuntos de conhecimentos são compreendidos na **dimensão Base de Conhecimentos e Habilidades** e a partir deles a empresa consegue atender diversos mercados (PRAHALAD; HAMEL, 1990) e obter vantagem competitiva (LEONARD-BARTON, 1992).

Ambas as competências são constituídas de conhecimentos bastante tácitos, inclusive, a metodologia própria desenvolvida pelo diretor para negociações e vendas é em maior parte



tácita, apesar de existirem fluxogramas de processos padronizados, *softwares* e documentos administrativos, tais como: aplicativo de gerenciamento de vendas, planejamento estratégico, plano de cargos e modelos de contratos, estes compreendidos na **dimensão Sistemas Técnicos**. Leonard-Barton (1992) aponta que esta dimensão resulta de anos de acumulação, codificação e estruturação do conhecimento tácito e além de compreender procedimentos e rotinas, também envolve a disseminação de informação que, atualmente, é feita por meio do aplicativo de gerenciamento de vendas, reuniões periódicas, relatórios e conversas informais.

Adicionalmente, desde 2013 existe um sistema de educação continuada realizado de acordo com a necessidade, seja de ordem técnica ou não. Neste sentido, algumas práticas são viagens a feiras, congressos e eventos do segmento, cursos e treinamentos de fornecedores, além de rotação de cargos. Estas práticas permitem a criação do conhecimento por meio do modelo SECI de Takeuchi e Nonaka (2008) de modo que a equipe de vendas e os assistentes de serviços compartilham experiências entre si (socialização), desenvolvem propostas, criam conceitos e analogias (externalização), levam estas propostas à diretoria para aprovação (combinação) e, quando aprovadas, isto é compartilhado com todos da organização (internalização).

Em vista disso, estas práticas são constituintes da **dimensão Sistemas de Gestão** e levam ao fortalecimento das dimensões Base de Conhecimentos e Habilidades e Sistemas Técnicos. É importante salientar que se verificou que a competência em limpeza moderna é desenvolvida principalmente pela equipe de vendas e pelo diretor, de modo que os novos conhecimentos são maturados e repassados para os assistentes de serviços em uma linguagem codificada própria da empresa.

Segundo o diretor, “os executivos de vendas estão preparados com a mesma estratégia e sistema de prospecção, argumentação e fechamento, é tudo padronizado”. Isto evidencia o que Leonard-Barton (1992) agrupa na primeira e segunda dimensão, pois engloba técnicas específicas da empresa e o *know-how* acumulado e coletivo oriundos de uma metodologia própria desenvolvida, assim, mesclando conhecimentos tácitos (competências em ação) e explícitos (processo mapeado). Este *know-how* coletivo tem caráter idiossincrático, é tácito e enraizado na prática de trabalho, portanto, pode ser altamente inimitável. Além disso, por ser fonte de criação de valor para a empresa, constitui a base das competências essenciais (OLIVEIRA JR., 2001).



Atualmente, a equipe de vendas é auto gerenciada, pois os executivos de vendas são responsáveis coletivamente por um conjunto de tarefas, por seus resultados e possuem autonomia para tomar decisões relacionadas à sua atividade (VERGARA; BIANCO; GOMES, 2006). Para chegar a este ponto, o diretor potencializou suas próprias habilidades de liderança por meio de *coaching* e passou a aplicar as ferramentas aprendidas com seus colaboradores, além de estimular o *empowerment* da equipe e, em suas palavras, “fortalecer a cultura de fraternidade, companheirismo, respeito e carinho entre as pessoas, além da busca pelo aprimoramento e pela resolução dos problemas dos clientes, não só a venda de produtos”. Nas observações realizadas, foi possível constatar o forte relacionamento interpessoal impactando positivamente na maneira de organização da equipe. Portanto, entende-se que esta **dimensão Valores e Normas** aliada à de Sistemas de Gestão e Base de Conhecimentos e Habilidades oportuniza o fortalecimento das competências essenciais identificadas.

Nesta perspectiva, Leonard-Barton (1992) também explica que as proporções de importância e investimento para cada dimensão podem variar, assim, verificou-se que no segmento estudado a dimensão Base de Conhecimentos e Habilidades e Sistemas de Gestão é crítica, considerando também o discurso do diretor de que “são necessários no mínimo dois anos para que o funcionário fique pronto”. Ainda, é possível inferir que a dimensão Valores e Normas é um diferencial valioso para a empresa pesquisada, uma vez que dá suporte e fortalece as ações das outras dimensões.

No quadro a seguir é possível observar uma síntese dos resultados relacionando as características observadas nas dimensões das competências essenciais com o instrumento de coleta de dados que permitiu o entendimento do conteúdo descrito.

**Quadro 1 – Síntese dos Resultados**

Dimensão	Instrumento de Coleta	Observações
Base de Conhecimentos e Habilidades	Entrevista Semiestruturada e Observações Sistemáticas Participantes	A base de conhecimentos e habilidades surgiu a partir das experiências do diretor em vendas de produtos diferenciados e limpeza. Foi desenvolvida e aperfeiçoada ao longo dos anos por meio da criação de uma metodologia própria de trabalho baseada em conhecimentos predominantemente tácitos compartilhados pela equipe, constituindo o <i>know-how</i> coletivo. Atualmente, a equipe de vendas tem autonomia e aporte técnico para renovar esta base de conhecimentos e habilidades.
Sistemas Técnicos	Entrevista Semiestruturada e Pesquisa Documental	Apesar dos conhecimentos associados às competências essenciais serem predominantemente tácitos, existem procedimentos mapeados e padronizados para cada atividade, manuais e modelos de documentos codificados pela empresa para orientar a execução das tarefas relacionadas à atividade-fim.



Sistemas de Gestão	Entrevista Semiestruturada, Observações Sistemáticas Participantes e Pesquisa Documental	Compreende-se nesta dimensão mecanismos formais e informais de criação do conhecimento. Os relatórios dos treinamentos foram úteis para ilustrar o sistema de educação continuada descrito pelo diretor e, além disso, as interações entre as pessoas e a dinâmica de trabalho observada evidenciam que o processo SECI ocorre frequentemente. Inclusive, até pela predominância tácita das competências essenciais, a socialização do conhecimento é bastante praticada.
Valores e Normas	Entrevista Semiestruturada e Observações Sistemáticas Participantes	O clima organizacional é muito positivo, uma vez que o compartilhamento de informações é fluido, as pessoas possuem um forte vínculo de amizade nutrido há muitos anos e a crença compartilhada na empresa é de melhoria contínua e ajuda mútua. Estes valores levam ao bom funcionamento das outras dimensões das competências essenciais, uma vez que norteiam as ações e motivações das pessoas em relação às atividades.


**Fonte:** elaborado pelos autores (2016).

Considerando o quadro acima, observa-se que as informações fornecidas pelo diretor por meio da entrevista foram corroboradas e tiveram suas análises enriquecidas por meio dos outros instrumentos de coleta, uma vez que permitiram o entendimento mais detalhado dos aspectos pesquisados neste estudo de caso. Neste sentido, foi percebido que a dimensão Valores e Normas dá suporte às demais dimensões, ao mesmo tempo em que se visualiza a relação de influência mútua entre as dimensões Base de Conhecimentos e Habilidades e Sistemas de Gestão e Sistemas Técnicos. Esta inter-relação já era descrita por Leonard-Barton (1992) em seus estudos, conforme explicitado na Figura 1.

## CONCLUSÃO

Este artigo propôs-se a descrever como se desenvolveram as competências essenciais de uma empresa de limpeza moderna à luz das dimensões de Leonard-Barton (1992) por meio da identificação das competências essenciais e da análise da evolução de suas dimensões desde o surgimento da empresa. Como resultado verificou-se a existência de duas competências essenciais: em limpeza moderna e em negociações e vendas, ambas dominadas pelo diretor e pela equipe de vendas, mas a última também pelo gerente de serviços e assistentes de serviços.

Apesar de serem compostas predominantemente por conhecimentos tácitos, as competências se constituem de conhecimentos explícitos que estão presentes nos sistemas técnicos da organização. Para acumulação e desenvolvimento destes conhecimentos, o diretor oportuniza à equipe de vendas a participação em eventos e treinamentos que são codificados e repassados aos assistentes de serviços. Além disso, a empresa se demonstrou muito receptiva à opinião dos colaboradores, valorizando a melhoria contínua, a integração e respeito entre as pessoas, bem como a autonomia da equipe de vendas.



Das sete categorias de serviços prestados atualmente, seis já existiam desde a fundação em 2013. Segundo o gestor, ele construiu a empresa para a América do Sul, não só para o estado em que a sede está situada e sua meta é aumentar ainda mais o portfólio de serviços com base nestas competências. Assim, percebe-se a potencial contribuição das competências essenciais nas estratégias de diversificação e sustentabilidade da vantagem competitiva.

Sendo assim, este artigo apresentou um panorama das ações de uma empresa na construção de suas competências e ilustra como a inter-relação harmoniosa das dimensões propostas por Leonard-Barton (1992) em um contexto situado pode levar à conquista de vantagem competitiva. Neste caso em específico, o atendimento a clientes com perfil criterioso e dispostos a investir maciçamente em limpeza moderna leva a empresa estudada a ter vantagem pelo *know-how* coletivo que possui para atender bem estes clientes e fornecê-los produtos e serviços de alta qualidade.

Desta forma, esta pesquisa contribui para o campo pela escassez de estudos que explorem como as competências essenciais foram desenvolvidas, especialmente em empresas prestadoras de serviços, além da sua importância no contexto atual de incertezas. Do ponto de vista empresarial, estimula o entendimento e identificação das competências pelas organizações e seu poder de gerar vantagem competitiva. Por fim, destacam-se como limitações à pesquisa: a pouca disponibilidade do diretor para a entrevista e a impossibilidade de acompanhar mais vezes os executivos de vendas e os assistentes de serviços nas visitas aos clientes, uma vez que muitas experiências são compartilhadas nestas ocasiões (etapa de socialização do processo SECI), sendo a maior parte das observações realizadas no escritório em dias de reuniões, intervalos e momentos de descontração.

## REFERÊNCIAS

ABUBAKAR, A. M.; ELREHAIL, H.; ALATAILAT, M. A.; ELÇI, A. Knowledge management, decision-making style and organizational performance. **Journal of Innovation & Knowledge**, 2017. doi:10.1016/j.jik.2017.07.003.

ARAÚJO, A. P. **Gestão de pessoas por competências e educação corporativa: uma abordagem integrada**. Curitiba: CRV, 2016.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2009.

BARNEY, J. B. HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. de A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo? **Revista de Administração de Empresas**, v.41, n.1, p.08-15, 2001.

FLEURY, M. T. L. A gestão de competência e a estratégia organizacional. In: FLEURY, M. T. L. et al. **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. C. C. Construindo o conceito de competências. **Revista de Administração Contemporânea (RAC)**, v. 5, p.183-196, 2001.

FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências**. São Paulo: Atlas, 2000.

GRANT, R. M.; BADEN-FULLER, C. A Knowledge-based Theory of Inter-firm Collaboration. **Academy of Management Best Paper Proceedings**, v.5, p. 17-21, 1995.

KHAN, M. H. Knowledge, skills and organizational capabilities for structural transformation. **Structural Change and Economic Dynamics**, 2018. doi:10.1016/j.strueco.2018.05.006.

KOGUT, B.; ZANDER, U. Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities and the Replication of Technology. **Organization Science**, v.3, n.3, p.383-397, 1992.

LAKSHMINARAYANAN, S.; PAI, Y. P.; RAMAPRASAD, B. S. Competency need assessment: a gap analytic approach. **Industrial and Commercial Training**, v. 48, n.8, p.423-430, 2016.

LEE, W. L.; LIU, C. H.; WU, Y. H. How knowledge cooperation networks impact knowledge creation and sharing: A multi-countries analysis. **African Journal of Business Management**, v.5, n.31, p.12283–12290, 2011. doi.org/10.5897/Ajbm11.522.

LEI, D.; HITT, M.A.; BETTIS, R. Competências essenciais dinâmicas mediante a meta-aprendizagem e o contexto estratégico. In: FLEURY, M.T.L.; OLIVEIRA JR., M.M. **Gestão Estratégica do Conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, 2001. p. 157-186.


LEONARD-BARTON, D. Core capabilities and core rigidities: a paradox in managing new product development. **Strategic Management Journal**, v.13, p. 111-125, 1992.

MERRIAM, S. B.; TISDELL, E. J. **Qualitative Research: A Guide to Design and Implementation** (4th ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2016.

NAZIM, M.; MUKHERJEE, B. **Knowledge Management Competences**. **Knowledge Management in Libraries**, p.149–169, 2016. doi:10.1016/b978-0-08-100564-4.00007-7.

NEVES, J. L. Pesquisa Qualitativa – Características, usos e possibilidades. **Caderno de Pesquisas em Administração FEA-USP**, São Paulo, v. 1, n. 3, 1996.

OLIVEIRA JR., M. M. Competências Essenciais e Conhecimento na Empresa. In: FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JR., M. M. **Gestão Estratégica do Conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, 2001. p. 121-156.



OYEMOMI, O.; LIU, S.; NEAGA, I.; CHEN, H.; NAKPODIA, F. How cultural impact on knowledge sharing contributes to organizational performance: Using the fsQCA approach. **Journal of Business Research**, 2018. doi:10.1016/j.jbusres.2018.02.027.

PENROSE, E.T. **The Theory of the Growth of the Firm**. New York: Wiley, 1959.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The Core Competence of the Corporation. **Harvard Business Review**, Boston, p. 79-91, 1990.

RUAS, R.; ANTONELLO, C.; BOFF, L. H. **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

RUMELT, R. Forward. In: HAMEL, G.; HEENE, A. **Competence-based competition**. New York: John Wiley, 1994. p. 15-19.

TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. **Gestão do Conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

TODD, R.J.; SOUTHON, G. Educating for a knowledge management future: perceptions of library and information professionals. **The Australian Library Journal**, v.50, n.4, p.313–326, 2001.

SENGUPTA, A.; VENKATESH, D. N.; SINHA, A. K. Developing performance-linked competency model: a tool for competitive advantage. **International Journal of Organizational Analysis**, v. 21, Iss: 4, pp.504 – 527, 2013.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**, 14. ed. São Paulo: Atlas, 2013.



# CAPÍTULO 5

## O USO DE PLATAFORMAS DIGITAIS COMO ESTRATÉGIA DE COMERCIALIZAÇÃO DAS EMPRESAS EM TEMPOS DE COVID-19

Lara Vitória Targino de Menezes  
Ana Lucia Brenner Barreto Miranda  
Pablo Marlon Medeiros da Silva  
Rosângela Queiroz Sousa Valdevino  
Brena Samara de Paula  
Susane Isabelle dos Santos  
Auris Martins de Oliveira

### RESUMO

Neste trabalho tem como o objetivo de analisar a estratégia de comercialização das empresas em tempos de covid-19. A pesquisa se deu por meio de um questionário online “Plataformas digitais como estratégia na pandemia COVID-19” via *Google Forms*, que visa identificar a necessidade de implantação plataformas digitais como estratégia no novo cenário econômico, com o total de 57 correspondentes. A análise de dados ocorreu através dos dados coletados e importados em forma de gráficos, onde é possível notar positividade na inserção das plataformas digitais por possuir grande aceitação do público e por ser o meio mais inteligente a ser aderido para alavancar a economia em meio a pandemia.

**PALAVRAS-CHAVE:** COVID-19. Plataformas digitais. Estratégia.


### INTRODUÇÃO

Com o surgimento do COVID-19, o aumento de casos e os meios de prevenção ainda mais restritos para a população e os comerciantes, o empreendedorismo está sendo afetado de uma maneira drástica, expondo uma realidade desafiadora para os empreendedores e suas empresas, forçando-os a adaptações contínuas para que possam sobreviver ao mercado

Diante do fechamento do comércio em prol do combate a proliferação do vírus, no primeiro semestre do ano de 2020, conforme Vizotto, Cardoso e De Andrade Baptista (2021), as vendas por meio de plataformas digitais vêm se apresentando como uma das principais soluções para impedir a falência das empresas e o aumento do desemprego no Brasil.

A fim de entender os impactos causados pelo COVID-19 no empreendedorismo, esse artigo tem por objetivo analisar o uso de plataformas digitais como estratégia de comercialização das empresas em tempos de covid-19, dando ênfase na devida importância da inserção das plataformas digitais nos tempos atuais mostrando que o investimento em marketing digital se mostra o caminho mais possível a ser seguido por aqueles que pretendem





dar continuidade ao seu negócio, ou até mesmo aos que pensam em começar do zero, buscando o uso de redes sociais e plataformas digitais. Com todas as mudanças que vem ocorrendo nos setores econômicos, a introdução e monitorização de conteúdos pelas plataformas digitais acabam sendo grandes aliados dos empreendedores nesse momento de adaptação ao novo cenário econômico, gerando uma maior acessibilidade aos produtos, agilidade no atendimento e satisfação do cliente ao longo do seu pedido.

## **REFERENCIAL TEÓRICO**


### **A influência da covid-19 para o empreendedorismo**

Segundo a Organização Pan-Americana da Saúde (OPAS, 2021), houve um alerta à Organização Mundial de Saúde (OMS) sobre casos de pneumonia na República Mundial da China, especificamente na cidade de Wuhan no dia 31 de dezembro de 2019. No dia 7 de janeiro de 2020, as autoridades chinesas informaram da confirmação de que ali lidavam com o novo coronavírus. Até as últimas décadas, o coronavírus era apenas a segunda (após rinovírus) principal causa de resfriados comuns nos seres humanos.

De acordo com a Organização Pan-Americana da Saúde (OPAS, 2021) é a sexta vez uma Emergência de Saúde Pública de Importância Internacional é declarada: Pandemia de H1N1 (25 de abril de 2009); Disseminação internacional de poliovírus (5 de maio de 2014); Surto de Ebola na África Ocidental (8 agosto de 2014); Vírus zika e aumento de casos de microcefalia (1 de fevereiro de 2016); Surto de ebola na República Democrática do Congo (18 maio de 2018)

No dia 11 de março de 2020 a OMS declarou a COVID-19 como uma pandemia (SCHUELER, 2021). Segundo a OPAS (2021) “pandemia é a disseminação mundial de uma nova doença e o termo passa a ser usado quando uma epidemia, surto que afeta uma região, se espalha por diferentes continentes com transmissão sustentada de pessoa para pessoa”.

Conforme a OPAS (2021) das pessoas infectadas (SARS-CoV-2), cerca de 80% delas tem uma recuperação domiciliar sem que haja a necessidade de um atendimento hospitalar. Afirma também que um em cada seis pessoas infectadas pelo vírus (SARS-CoV-2) ficam com um quadro clínico grave e desenvolve problemas respiratórios. As pessoas idosas ou portadoras de doenças crônicas como câncer, pressão alta, problemas cardíacos e diversas outras, possuem um risco maior de ficarem doentes em estados graves e com sequelas, mas, toda e qualquer pessoa corre o risco de contaminação.



No Brasil, de 3 de janeiro de 2020 às 17:54 CEST, de 1º de outubro de 2021, ocorreram 21.399.546 casos confirmados de COVID-19 com 596.122 óbitos, notificados à OMS. Em 24 de setembro de 2021, um total de 216.763.268 doses de vacina foram administradas dados da *World Health Organization* (2021).


### **Estratégias empresariais diante do cenário pandêmico**

A COVID-19 chegou como um “furacão” na economia brasileira, havia uma projeção melhor que 2019 para 2020 levando em conta a aprovação da reforma da previdência que visava a diminuição das dívidas públicas, mas, a COVID-19 chegou fortemente no Brasil após ter feito grandes estragos na China e na Europa. Após sobrestimadas suspeitas de estragos sobre os sistemas de saúde e economia, o vírus chegou ao Brasil afetando diretamente os dois setores.

As devidas preocupações com a pandemia só começaram a ser tomadas de maneira tardia, uma das únicas opções restantes para a diminuição da propagação do vírus se voltou para o isolamento social (GULLO, 2020). Algumas ações são necessárias para amortizar o grande impacto econômico e social no país com todas as mudanças que vem sendo implantadas, deste modo, alguns questionamentos são gerados: O que os empreendedores devem fazer para se manterem ativos no mercado? Como se adaptar ao novo normal?

Mudanças inesperadas e novas adaptações sempre serão consideradas ameaças a economia e empreendedores em qualquer área do mercado de trabalho. Com isso e o momento atual de mudança que estamos vivenciando, vem à tona a importância do monitoramento constante dos setores empresariais, velocidade de adaptação, criatividade e inovação. Um dos setores mais afetados pela COVID-19 foi o mercado financeiro, muitas empresas estão sofrendo com as mudanças que vem acontecendo, principalmente as pequenas empresas que se encontram em uma situação vulnerável (STANGHERLIN; JOÃO; OLIVEIRA, 2020).

O cenário da pandemia, exige novas modificações no mercado econômico, dentre as novas adequações e os meios de prevenção ainda mais restritos para a população e os comerciantes, tanto os empreendedores como os funcionários sentem a mudança que está ocorrendo no mercado de trabalho e as adaptações que precisam ser feitas para que as empresas se mantenham ativas, um dos maiores desafios para os empreendedores é de fato da adaptação a novos meios de comercialização, criação e monitorização de conteúdo para



as plataformas digitais, fazendo-os buscar maneiras estratégicas para alavancar o seu negócio de maneira virtual (STANGHERLIN; JOÃO; OLIVEIRA, 2020).

As organizações em todo o mundo estão enfrentando interrupções na força de trabalho, portanto as redes sociais e as plataformas digitais estão sendo grandes aliados dos empreendedores nesse momento de adaptação do mercado de trabalho. O e-commerce é um tipo de transação comercial que possibilita a venda não presencial de produtos, seja por funcionários de modo home office ou site, gerando uma maior acessibilidade aos produtos e agilidade no atendimento e satisfação do cliente ao longo do seu pedido.

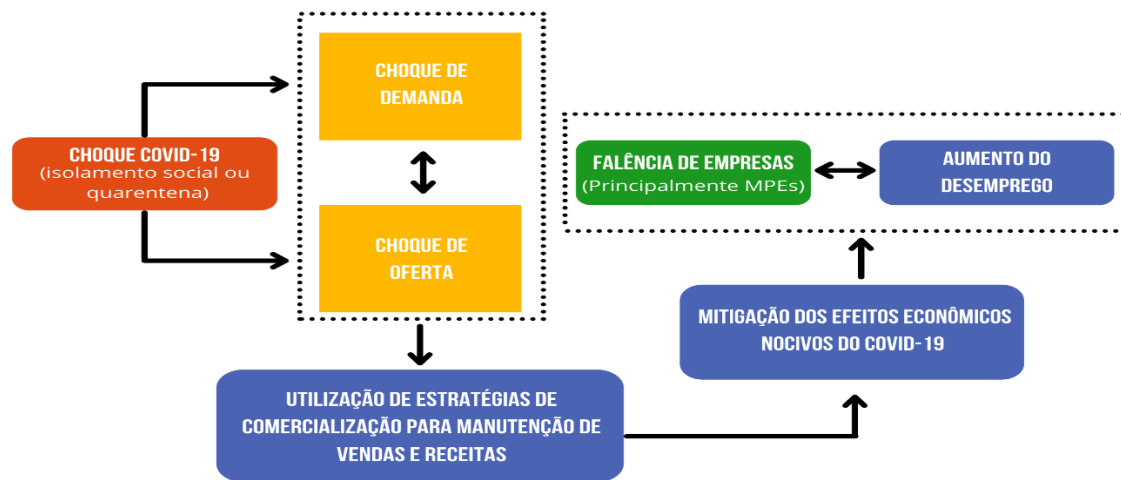
Os consumidores estão cada vez mais demonstrando favoritismo aos meios de compras online, por proporcionar a diminuição de contato, comodidade, rapidez e agilidade na hora de compra. Conseqüentemente, é necessário que haja uma elaboração no processo de adaptação dos empreendedores e funcionários ao mercado de trabalho de forma digital, pois é crucial para progredir e gerar rendimento para os comércios afetados pela pandemia.

O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), como afirmaram Júnio et al (2020) realizou uma pesquisa com empreendedores individuais, de microempresas e de empresas de pequeno porte. A pesquisa aponta que 58,9% dos estabelecimentos interromperam o funcionamento temporariamente, 31% mudaram a forma de funcionamento, 6,6% continuaram funcionando da mesma forma, e 3,5% pararam as suas atividades. Dentre as empresas que modificaram os seus funcionamentos, 41,9% passaram a funcionar através de vendas online. Os setores alimentícios são um dos maiores movimentadores da economia brasileira. O ramo é responsável por um dos maiores crescimentos apresentando 34% dos gastos dos brasileiros.

Uma pesquisa realizada pelo GS&NPD para o Instituto Foodservice Brasil (IFB), mostra que apenas 28% respondentes da pesquisa *Consumer Reports on Eating Share Trends* (CREST) realizada em fevereiro de 2019, pelo menos uma de suas refeições diárias é realizada fora do lar (GULLO, 2020). Devido todo o cenário atual, muitos serviços de alimentação, varejo e diversos outros acabaram sofrendo modificações no meio de acesso entre consumidor e vendedor.

De acordo com o SEBRAE, 43% dos pequenos negócios de alimentos e bebidas afirmaram que realizaram mudanças na questão de funcionamento (JUNIOR et al, 2020). Segundo o GS&NPD, os setores de alimentos e bebidas desfrutam de um grande potencial em relação ao crescimento apresentado com a nova adaptação a delivery e drive-thru.

**Figura 1** – Dinâmica econômica da COVID-19 com Estratégias de Comercialização




**Fonte:** Organização própria Adaptada de Ferreira Júnior e Santa Rita (2020, p. 466)

No atual cenário, o comércio inicia o processo de novas configurações e estratégias entre as empresas. Os atendimentos e vendas que aconteciam de forma presencial e em ambientes físicos, passam a migrar para um ambiente virtual e atendimento de forma online. O desenvolvimento de novas estratégias está passando por um processo de criação de configurações. As vendas que predominantemente eram realizadas em lojas físicas acompanhadas de atendimento presencial, passaram a migrar para o ambiente virtual, aumentando assim, o investimento das lojas em plataformas digitais e gerando novas maneiras de conduzir os seus negócios.

Segundo o estudo “Tendências de Marketing e Tecnologia 2020: Humanidade redefinida e os novos negócios”, realizado por André Miceli, coordenador de MBA em Marketing e Inteligência de Negócios Digitais, da Fundação Getúlio Vargas, mostra um crescimento de 30% no home office no Brasil após a pandemia (CRUVINEL, 2020).

De acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), o *coworking* (ambiente de trabalho onde várias empresas compartilham o mesmo ambiente de trabalho e ideias, dividindo as despesas gerais e os locais de área comum) e o trabalho em casa tiveram um crescimento de 21,1% entre os anos de 2017 e 2018, indicando o crescimento, onde tal qual se firmou durante a crise (GULLO, 2020).

A publicação do Instituto Locomotiva lançado no início do mês de junho, o e-commerce brasileiro teve um aumento de 32,6% ao longo do mês de março, atingindo picos históricos de *marketplace*, ou seja, os sites que são focados em um só tipo de produto



(GULLO, 2020). O Instituto Locomotiva ainda afirma que, apesar do acelerado crescimento de alguns setores de mercado, isso não significa que a empresa esteja com um faturamento maior do que antes, mas, as empresas que construíram estruturas em suas operações digitais possuem o privilégio de desfrutar das benesses de crescimento durante essa crise de saúde global.

A pesquisa global Deliver the CX They Expect: Customer Experience Trends, da Acquia, indicou que cerca de 80% dos consumidores sentem respeito pela marca quando elas possuem mais conhecimentos sobre o seu próprio público, mostrando assim que apenas estratégias de vendas baseadas em convencimento de necessidade do serviço ou produto não são suficientes para a efetivação da compra pois é necessário mostrar para o cliente que a empresa o conhece. Já na edição de Demand Gen Report, 91% dos consumidores optam por conteúdos mais comunicativos e visuais (GULLO, 2020).

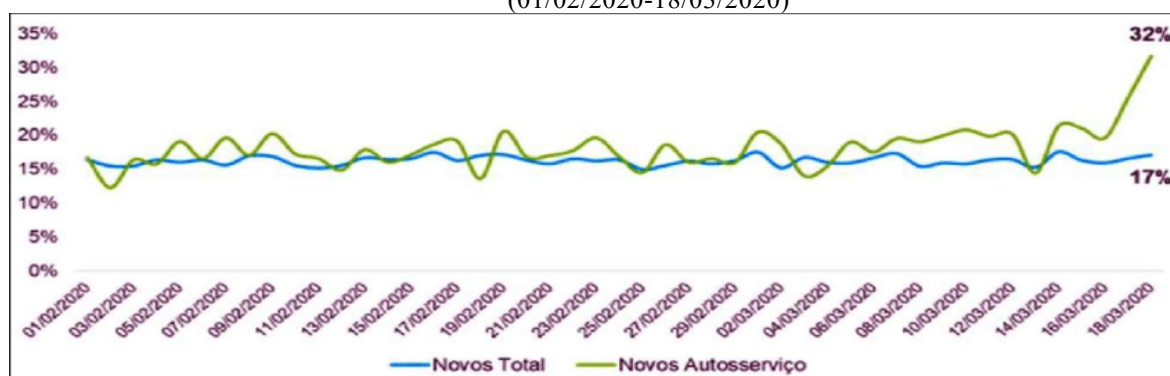
Um estudo realizado pela Ramper, a maior plataforma de prospecção digital do Brasil, apontou que 85% das 500 companhias brasileiras inseridas nas pesquisas obtiveram uma redução nas receitas após a pandemia e cerca de 83% registraram quedas de leads (usuário que demonstra interesse em um tema relacionado a um produto ou serviço) em seus canais (CRUVINEL, 2020). O estudo também aponta que as empresas que fazem uso de ferramentas de marketing digital sentiram bem menos os efeitos da pandemia, 28% informaram resultados estáveis e até mesmo um aumento nas vendas durante os meses de abril em analogia aos dois primeiros meses do ano de 2020.

Devido todo o cenário onde não há compradores, a oferta se reduz devido as condições de segurança sanitária e as atividades produtivas também acabam sendo obrigadas a parar, acelerando a degeneração financeira das empresas, possibilitando o fechamento e a falência das empresas acompanhado do aumento de desempregos. A falta de investimento nos setores de inovação para prospecção de vendas pode ser um risco em tempos de pandemia. Neste momento é necessário que haja novas estratégias para a venda de produtos para manter a comercialização de bens para a geração de receita nas empresas. As estratégias bem-sucedidas tendem a amenizar os efeitos gerados pela interrupção das atividades e dar um fôlego par as empresas.

Observa-se que com os dados mais recentes após a confirmação do primeiro caso da Covid-19 no Brasil, houve um crescimento maior do que a média em relação aos novos consumidores brasileiros que fizeram a sua primeira compra on-line.



**Figura 2** – Percentual (%) de consumidores realizando a primeira compra online (01/02/2020-18/03/2020)



Fonte: Ebit | Nielsen Company Online Sales (2020).


Diante do exposto, é possível notar que a trajetória de crescimento do e-commerce no Brasil, formado por mudanças nas estratégias de marketing digital devem manter-se em evolução em períodos posteriores à crise atual.

### Comércio eletrônico

O comércio eletrônico, como afirmou Junior et al (2020) vem ganhando grandes proporções em diversos países ao redor do mundo, tendo o Brasil como o país com o maior faturamento nessa área em toda a América Latina. Embora que o PIB brasileiro tenha tido um crescimento acanhado, o comércio eletrônico mostrou um crescimento de 20% em 2017 e 18% e, 2018, segundo os dados da EBIT-NIELSEN.

Diante o fechamento do comércio em prol do combate a proliferação do vírus da COVID-19, no primeiro semestre do ano de 2020 as vendas por meio de plataformas digitais vêm se apresentando como uma das principais soluções para impedir a falência das empresas e o aumento do desemprego no Brasil. Dessa maneira, as empresas que possuíam uma preparação em relação a transformação digital, tiveram uma vantagem em relação a adaptação ao novo normal enquanto as empresas tradicionais se modificam de maneira abrupta para adaptar-se.

Segundo Júnior et al. (2020), devido ao fechamento do comércio durante o primeiro semestre do ano de 2020, o meio digital se mostrou a melhor solução para que os comerciantes dessem continuidade com os seus negócios, evitando o desemprego e a falência. Diante os principais desafios apontados na nova adaptação nesse período epidêmico, destaca-se a obtenção de novos clientes e a permanência de clientes costumeiros. Devido a série de empreendedorismo no mesmo segmento, a mudança da compra presencial



para a virtual gera mudanças os consumidores, desde a questão do tato do cliente com o produto, quanto com a confiança e a adaptação a tecnologia.

De acordo com Abebe et al. (2014), o acolhimento das ferramentas tecnológicas para os empreendedores que estão iniciando a inserção no e-commerce de seu negócio, mostra a eficácia na captação e atendimento aos clientes. Além de possibilitar uma facilidade na comunicação entre as partes, o e-commerce afeta diretamente na diminuição de custos, tais benefícios elevam o desempenho da empresa, possibilitando o seu crescimento diante as dificuldades do cenário em que estamos vivenciando.

O investimento em marketing digital se mostra o caminho mais possível a ser seguido por aqueles que pretendem dar continuidade ao seu negócio, ou até mesmo em começar do zero, buscando o uso de redes sociais e plataformas digitais.

“Segundo a (ABCOMM) Associação Brasileira de Comércio Eletrônico, o comércio devia crescer cerca de 18% no ano de 2020 chegando a movimentar em média R\$106 bilhões, sendo o marketplace, microempresas, e compras feitas de maneira virtual que mais contribuirão para esse cenário.”

Com as medidas de isolamento sendo adotadas devido a COVID-19, o delivery passou a ser um dos maiores recursos para realização de compras gerando um grande impacto nas empresas com a elevação das vendas online.

A empresa Rappi registrou um aumento elevado em relação ao número de pedidos em toda a América Latina, só nos dois primeiros meses do ano de 2020 a demanda pelos serviços de startup teve um crescimento de 30% em relação ao mesmo período de 2019, sendo a maior demanda de pedidos para os setores de farmácias, restaurantes e supermercados (TERRA, 2021).

No que se refere ao marketing digital, os sites e as redes sociais são considerados os maiores influenciadores de compras online na atualidade, de forma a agregar o negócio dos empreendedores com o uso de estratégias de marketing e gestão de pedidos. De acordo com a análise da ACI Worldwide, a pandemia gerou um aumento de 209% no mês de abril no comércio online. Com os avanços que está acontecendo no comércio online, fica claro que as plataformas digitais são a base para um “novo normal” econômico (TERRA, 2021).

As oportunidades que surgidas diante a pandemia, estão ligadas a renovação do mercado empreendedor. Algumas das novas empresas que tiveram surgimento mediante a pandemia, são totalmente aptas ao atendimento online e ao e-commerce, além de obedecer

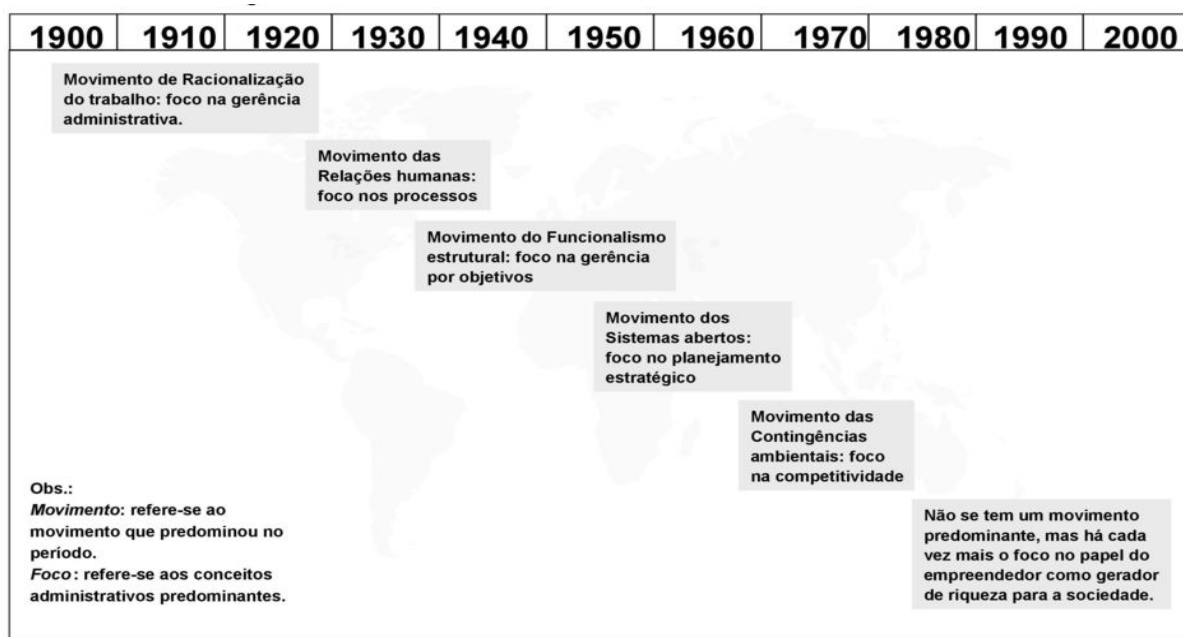
às restrições exigidos pela OMS, as empresas lucram em alguns aspectos por não terem um espaço físico, como, por exemplo, cortes de gastos em limpeza, energia e diversos outros pontos que ligam os funcionários a um local fixo.

As plataformas digitais estão inovando drasticamente o mercado comercial, pois possibilita uma maior flexibilidade tanto para os empreendedores e funcionários quanto para os consumidores.

### Empreendedorismo e impacto social

Ao decorrer dos últimos séculos, o mundo vem sofrendo constantes alterações, por grandes navegações, revolução industrial e até mesmo a globalização de recursos, tais mudanças se firmaram principalmente no século XX, de acordo com Dornelas (2005), foi o período em que ocorreram grandes invenções que mudaram o estilo de vida das pessoas.

Figura 3 - Evolução histórica das teorias administrativas



Fonte: Dornelas (2005, p.23).

Como demonstrado na imagem acima, Dornelas (2005) mostra a evolução da teoria administrativa, ressaltando que estamos na era do empreendedorismo, pois os empreendedores são os responsáveis pela evolução e transformação dos conceitos econômicos, possibilitando novos conceitos de trabalho e gerando riquezas para a sociedade.

Diversos autores buscam conceituar o empreendedorismo. Segundo o filósofo, economista e antropólogo Joseph Schumpeter (1949, apud DORNELAS, 2005, p. 39),

nascido no ano de 1883 no antigo império áustro-húngaro e terminado a sua vida no ano de 1950, sua teoria de definição sobre o empreendedorismo é que: o empreendedor é “aquele que destrói a ordem econômica existente pela introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos e materiais”.

Nos anos 70 do século passado, houve um grande desenvolvimento dos estudos sobre o empreendedorismo, marcando também a criação do templo do estudo do empreendedorismo, o Babson College, onde professores ensinavam e aprendiam novas descobertas sobre o empreendedorismo, entre eles estava o Professor Bygrave um dos fundadores do GEM — Global Entrepreneurship Monitor, com um novo conceito sobre empreendedorismo. “O empreendedor é alguém que percebe uma oportunidade e cria uma organização para persegui-la.” (SALIM, 2010)

No Canadá, um Professor chamado Louis Jacques Filion nascido no ano de 1945, produziu um novo conceito sobre o empreendedorismo. “um empreendedor é uma pessoa que imagina, desenvolve e realiza visões ” (1934, apud, DOLABELA, 1999, p. 28)

Os conceitos e definições sobre o empreendedorismo são atualizadas e modificadas com o tempo, com base nas alterações de mercado, inovações, tecnologia e até mesmo adaptações necessárias para um novo normal como o que estamos vivenciando atualmente em tempos de pandemia. Há alguns aspectos que facilitam a compreensão do empreendedorismo e suas adequações ao tempo em que ele se processa, diretamente ligados a algumas atividades:

**Quadro 1** - Aspectos que facilitam a compreensão do empreendedorismo

Inovação	Quando se trata de empreendedorismo, a inovação vai bem mais além das invenções ou de novidades tecnológicas, se trata de inovação em processos, seja a venda do produto ou a maneira de apresentá-lo para venda. Esse ponto é possivelmente o centro do empreendedorismo.
Comunicação	A comunicação é uma das maiores inovações no meio empreendedor, mudou os costumes das pessoas facilitando o acesso a produtos e empresas, gerando maior rapidez em soluções as suas necessidades.
Informação	As alternativas de informações são diariamente inovadas, seja por televisão ou redes sociais, há novidades e melhorias a todo momento. Esse é um ponto de suma importância para o empreendedorismo, pois passa aos consumidores informações sobre o produto.
Distribuição	Ponto bastante importante, pois é a base da colocação de produtos adequados no mercado, aumentando cada vez mais a velocidade de crescimento do comércio internacional.
Tecnologia	A velocidade de inovação da tecnologia é incomparável, é praticamente impossível imaginar o empreendedorismo atual sem a facilidade que a tecnologia nos traz, como o uso da internet, plataformas de pagamento, atendimento online e diversos outros setores aprimorados com o avanço da tecnologia.

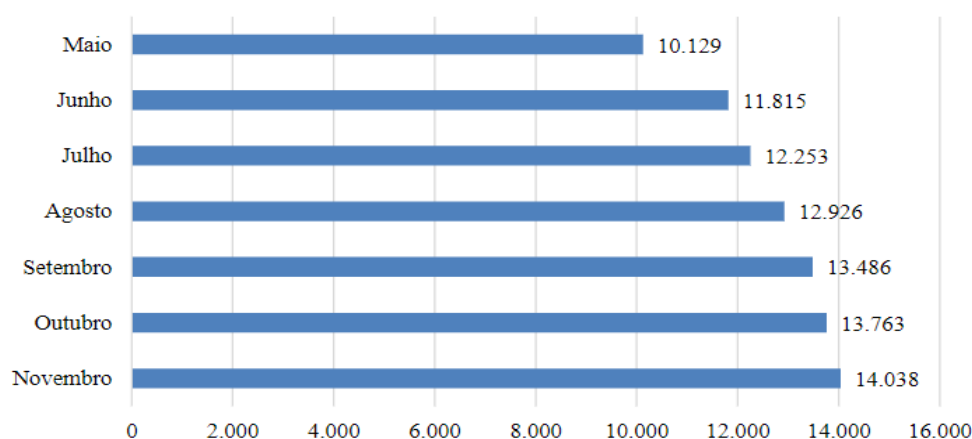


<b>Globalização</b>	Se trata da conectividade entre os mercados e pessoas, seus efeitos acabaram gerando o surgimento de novas tecnologias de informação e comunicação, atribuindo fortemente para o empreendedorismo.
<b>Novos conceitos</b>	Com as mudanças e adaptações ao “novo normal”, tem surgido novos conceitos relacionando e adaptando o contato direto de consumidores com vendedores, com a implementação das redes sócias no dia a dia e o aumento da velocidade de vida, as pessoas optam pelo conforto e segurança por comprar sem sair de casa

**Fonte:** Cesar Salim (2010).

Tendo como base alguns dados do IBGE, o número de desempregos consta em 13% da população demonstrado a seguir conforme colocaram Vizotto, Cardoso, De Andrade Baptista (2021).

**Gráfico 1 - Desemprego diante a pandemia**



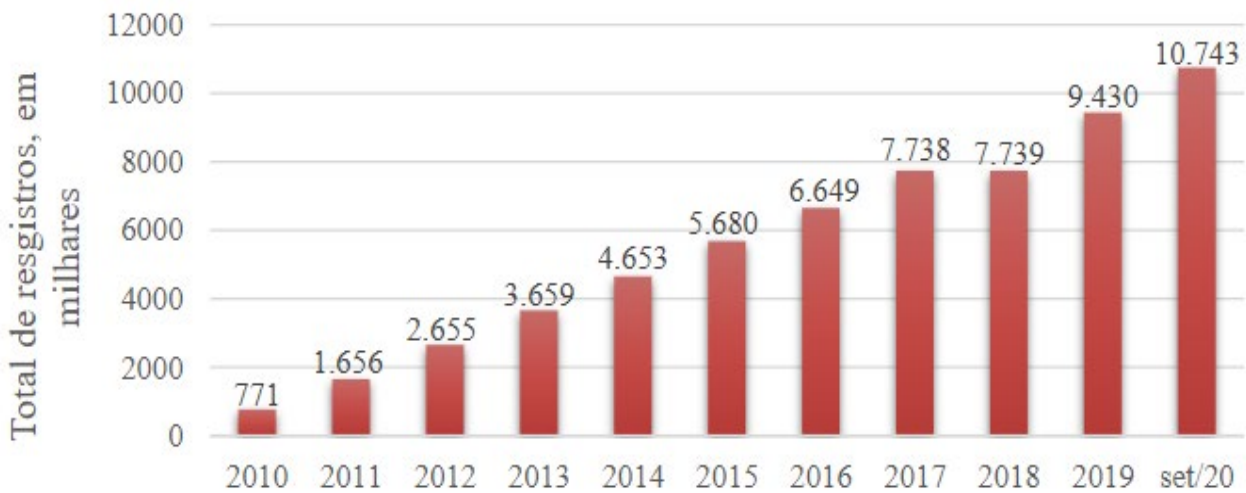
**Fonte:** IBGE (2020).

A partir da análise dos dados, é possível ver o aumento de desemprego mês após mês com a chegada do COVID-19 no Brasil. Toda essa mudança realça ainda mais a opção de trabalho informal para todos aqueles que perderam os seus empregos e viram o empreendedorismo como única forma de renda.

Desta forma, a atenção é voltada para uma nova pesquisa realizada pelo IBGE, onde consta o número de empreendedorismo no Brasil, destacando a demanda de inovação e inserção no mercado quando a recessão econômica alcançou um número de 9,7% no PIB no segundo trimestre de 2020, desde então, foram computados 985 mil registros desde o início da pandemia, nos levando a crer de que crise deu a brecha para o surgimento de novos empreendedores (VIZOTTO, CARDOSO e DE ANDRADE BAPTISTA, 2021).



Gráfico 2 - Número de MEIs no Brasil



Fonte: Portal do Empreendedor (2020).

Diante as informações apresentadas, temos como escolha a realização de uma pesquisa de natureza qualitativa, visando entender o comportamento dos empreendedores e seus consumidores, de maneira a deixar claro a necessidade da inserção das plataformas digitais.

## METODOLOGIA DA PESQUISA

A pesquisa é de natureza descritiva (ANDRADE, 2007) e abordagem quantitativa (SANTOS, 2000), a fim de analisar as estratégias de comercialização das empresas em tempos de COVID-19. Uma pesquisa qualitativa, visa descobrir as principais necessidades de um público, identificar o comportamento dos consumidores e gerar novas ideias diante necessidades como a do atual cenário econômico em meio a pandemia, gerando dados e informações que possibilitam o estudo do mercado e o melhor entendimento do mesmo para gerar melhores resultados.

Esta pesquisa foi realizada por meio da plataforma digital *Google Forms*, em formato de questionário, formulado por um total de dez perguntas objetivas, com o intuito de coletar dados para a análise do estudo. O compartilhamento do questionário aconteceu por link gerado na própria plataforma do *Google Forms* e encaminhado via *whatsapp* para o público-alvo.

O público da pesquisa foi formado por empreendedores e as pessoas que fazem uso de seus serviços da cidade de Mossoró-RN. A pesquisa foi realizada no tempo estimado de uma semana (7 dias) e obteve 57 respostas.

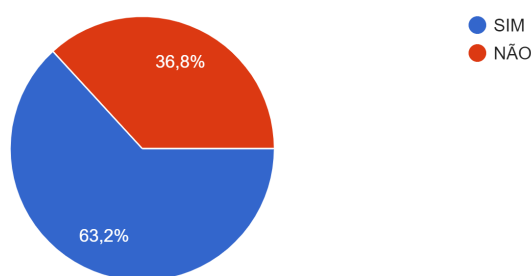
A análise dos dados se deu por estatística descritiva, apresentados em forma de gráficos e, posteriormente, interpretados e analisados.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

A partir do gráfico 3 é possível notar a grande demanda do surgimento de negócios em meio à pandemia devido 63,2% dos votos para sim do público, fazendo jus ao gráfico 2: Número de MEIs no Brasil, que mostra o surgimento de novos empreendedores no Brasil, destacando a demanda de inovação e inserção no mercado quando a recessão econômica alcançou um número de 9,7% no PIB no segundo trimestre de 2020, nos levando a crer de que crise deu a brecha para o surgimento de novos empreendedores.

**Gráfico 3** - O seu negócio surgiu em meio a pandemia

1 - O seu negócio surgiu em meio a pandemia?  
57 respostas



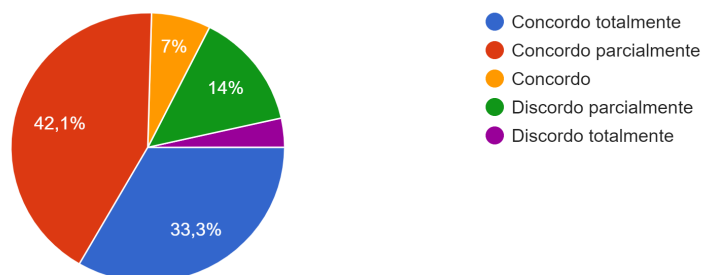
**Fonte:** dados da pesquisa (2021).

Como mostrado na Figura 2: Percentual (%) de consumidores realizando a primeira compra *online* (01/02/2020-18/03/2020), há um aumento no percentual de pessoas que realizaram sua primeira compra entre o período do início epidêmico, relacionado à figura 2 ao gráfico 4 “Me sinto inseguro em ir a estabelecimentos físicos na pandemia do COVID-19”, onde é possível mostrar que 33,3% do público concorda totalmente, 42,1% concorda parcialmente e 7% das pessoas concordam que possuem insegurança para sair de casa, levando-as a fazer uso das plataformas digitais para suprir suas necessidades.

#### Gráfico 4 - Me sinto inseguro em ir a estabelecimentos físicos na pandemia do COVID-19

2 - Me sinto inseguro em ir a estabelecimentos físicos na Pandemia do COVID-19.

57 respostas



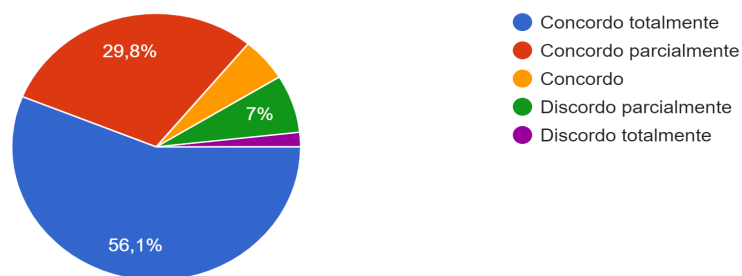
Fonte: dados da pesquisa (2021).

De acordo com a análise da ACI *Wordwide*, a pandemia gerou um aumento de 209% no mês de abril no comércio online. Com os avanços que está acontecendo no comércio online, fica claro que as plataformas digitais são a base para um “novo normal” econômico. Como é demonstrado no gráfico 5 “Me senti apto a resolver minhas necessidades via plataformas digitais durante o isolamento social” 56,1% do público concorda totalmente, 29,8% concorda parcialmente e 5,3% concorda, associando aos dados da análise da ACI *Wordwide*, pois as pessoas estão cada vez mais aptas ao uso das plataformas digitais, tanto pela agilidade quanto pela segurança em relação a propagação do vírus.

#### Gráfico 5 - Me senti apto a resolver minhas necessidades via plataformas digitais durante o isolamento social

3 - Me senti apto a resolver minhas necessidades via plataformas digitais durante o isolamento social?

57 respostas



Fonte: dados da pesquisa (2021).

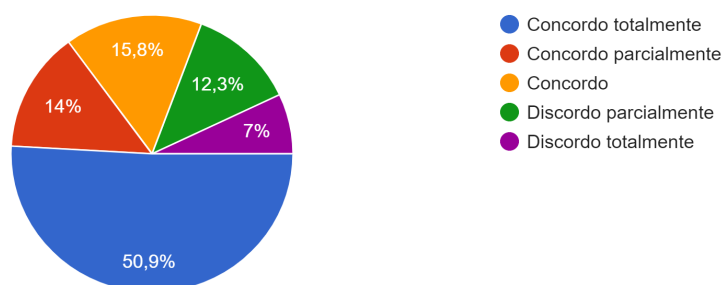
Como mostrado em uma pesquisa realizada pelo SEBRAE, 58,9% dos estabelecimentos interromperam seu funcionamento temporariamente, 31% mudaram a forma de atuação, 6,6% continuaram funcionando da mesma forma, e 3,5% pararam as suas atividades. Já no gráfico 6 “O isolamento social afetou o meu negócio de maneira física” é

possível ver a confirmação dos dados do estudo do SEBRAE, mostrando que 50,9% do público concorda totalmente, 14% concordam parcialmente e 15,8% concorda que o isolamento social afetou os seus negócios de maneira física.

**Gráfico 6 - O isolamento social afetou o meu negócio de maneira física**

4 - O isolamento social afetou no meu negócio de maneira física?

57 respostas



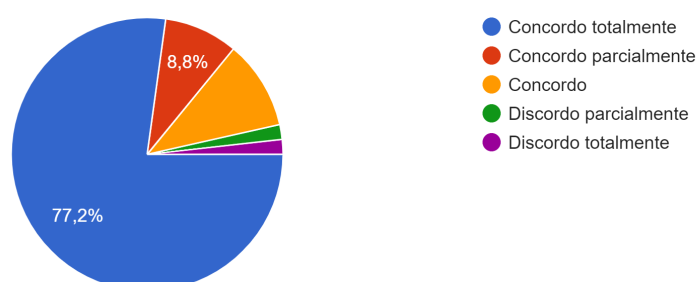
**Fonte:** dados da pesquisa (2021).

Como mostrado em uma pesquisa realizado pelo SEBRAE, uma pesquisa com empreendedores individuais, de microempresas e de empresas de pequeno porte. Dentre as empresas que modificaram os seus funcionamentos, 41,9% passaram a funcionar através de vendas online. Com o gráfico 7 “Recorri ao marketing digital pelas plataformas digitais na pandemia para alavancar o meu negócio” é possível mostrar que 77,2% do público concorda totalmente, 8,8% concordam parcialmente e 10,5% concorda ter recorrido ao marketing digital para alavancar o seu negócio, gerando umas concordâncias aos dados fornecidos pela pesquisa do SENAI.

**Gráfico 7 - Recorri ao marketing digital pelas plataformas digitais na pandemia para alavancar o meu negócio**

5 - Recorri ao marketing digital pelas plataformas digitais na pandemia para alavancar o meu negócio.

57 respostas

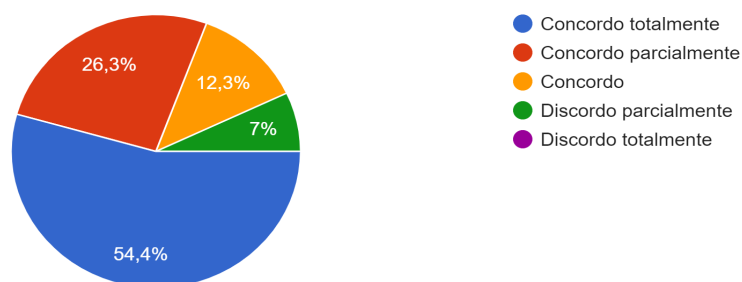


**Fonte:** dados da pesquisa (2021).

De acordo com Abebe et al. (2014), o acolhimento das ferramentas tecnológicas para os empreendedores que estão iniciando a inserção no e-commerce de seu negócio, mostra a eficácia na captação e atendimento aos clientes. Além de possibilitar uma facilidade na comunicação entre as partes. Como mostrado no gráfico 8 “Meu público teve uma boa adaptação as plataformas digitais para realizar compras ou marcar serviços”, mostra que 54,4% do público concorda totalmente, 26,3% concorda parcialmente e 12,3% concorda que houve uma boa adaptação do público as redes sociais, dando referência a citação de Abebe et al. (2014), possibilitando a visão de que empreendedores que fazem uso de plataformas digitais possibilitam eficácia na captação e atendimento do cliente, consecutivamente uma boa adaptação do público as plataformas digitais.

**Gráfico 8** - Meu público teve uma boa adaptação as plataformas digitais para realizar compras ou marcar serviços.

6 - Meu publico teve uma boa adaptação as plataformas digitais para realizar compras ou marcar serviços.  
57 respostas



**Fonte:** dados da pesquisa (2021).

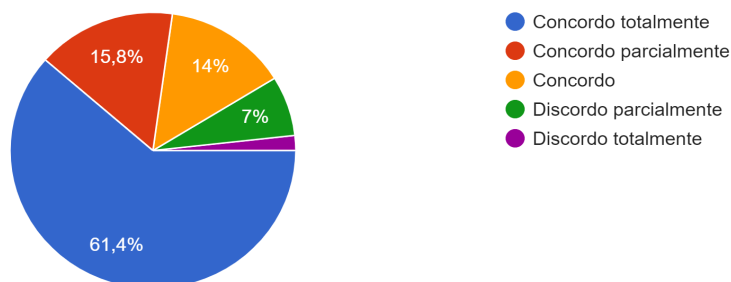
Segundo a (ABCOMM) Associação Brasileira de Comércio Eletrônico, o comércio devia crescer cerca de 18% no ano de 2020 chegando a movimentar em média R\$106 bilhões, sendo o *marketplace*, microempresas, e compras feitas de maneira virtual que mais contribuirão para esse cenário. De acordo com o gráfico 9 “Obtive uma busca maior por atendimento online dos meus clientes” é possível ver que 61,4% do público concorda totalmente, 15,8% concorda parcialmente e 14% concorda que obteve uma busca maior por atendimento online, fazendo jus aos dados fornecidos pela (ABCOMM), de que as ferramentas virtuais seriam possíveis responsáveis por cerca de 18% do crescimento econômico, destacando a importância das mesmas para o atual cenário epidêmico.



**Gráfico 9 - Obteve uma busca maior por atendimento online dos meus clientes**

7 - Obteve uma busca maior por atendimento online dos meus clientes.

57 respostas



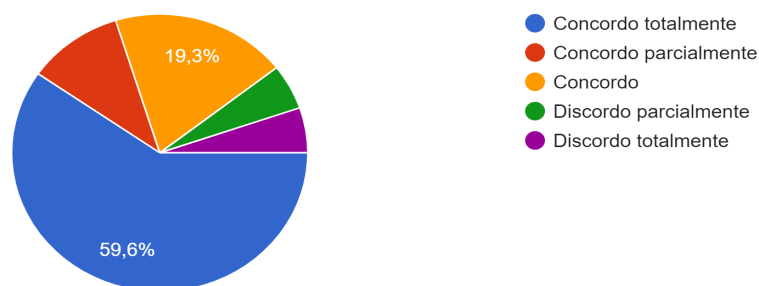
**Fonte:** dados da pesquisa (2021).

Segundo o estudo “Tendências de Marketing e Tecnologia 2020: Humanidade redefinida e os novos negócios”, realizado por André Miceli, coordenador de MBA em Marketing e Inteligência de Negócios Digitais, da Fundação Getúlio Vargas, mostra um crescimento de 30% no home office no Brasil após a pandemia. Como mostrado no gráfico 10 “Aderi o home office devido o isolamento social” é possível ver que 50,6% do público concorda totalmente, 10,5% concorda parcialmente e 19,3% concorda, gerando uma afirmação aos dados do estudo “Tendências de Marketing e Tecnologia 2020: Humanidade redefinida e os novos negócios”, que mostra um crescimento de 30% ao home office do Brasil após a pandemia

**Gráfico 10 - Aderi ao home office devido o isolamento social**

8 - Aderi o home office devido o isolamento social.

57 respostas



**Fonte:** dados da pesquisa (2021).

A pesquisa global Deliver the CX They Expect: Customer Experience Trends, da Acquia, indicou que cerca de 80% dos consumidores sentem respeito pela marca quando elas possuem mais conhecimentos sobre o seu próprio público, mostrando assim que apenas estratégias de

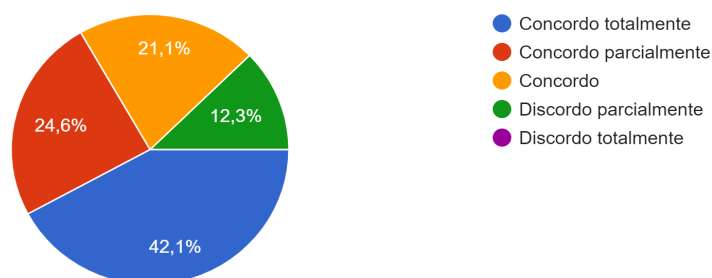
vendas baseadas em convencimento de necessidade do serviço ou produto não são suficientes para a efetivação da compra pois é necessário mostrar para o cliente que a empresa o conhece.

Como é demonstrado no gráfico 10 “Houve um aumento de vendas ou prestação de serviços após aderir as plataformas digitais como meio estratégico para o meu negócio” é possível ver que 42,1% do público concorda totalmente, 24,6% concorda parcialmente e 21,1% concorda que houve um aumento de vendas ou prestação de serviços após aderir as plataformas digitais, interligando-o a pesquisa global Deliver the CX They Expect: Customer Experience Trends, de forma que, ao aderir o uso das plataformas digitais, o empreendedor mantém-se diretamente ligado aos seus clientes, pois a partir do momento em que se é criando um conteúdo para plataforma digital x, é necessário que haja conhecimento de quem ira comprar o seu produto ou serviço, gerando um maior respeito e confiança entre empresa e cliente.

**Gráfico 11** - Houve um aumento de vendas ou prestação de serviços após aderir as plataformas digitais como meio estratégico para o meu negócio

9 - Houve um aumento de vendas ou prestação de serviços após aderir as plataformas digitais como meio estratégico para o meu negócio.

57 respostas



**Fonte:** dados da pesquisa (2021).

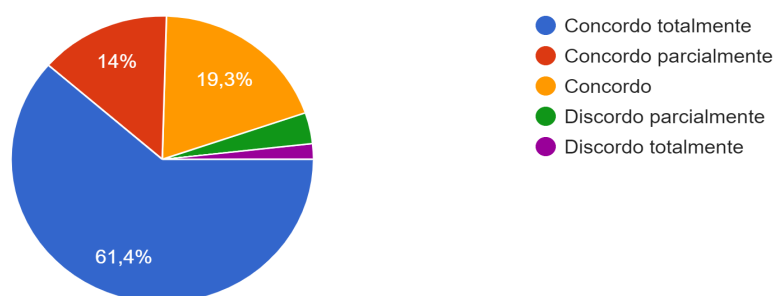
Um estudo realizado pela Ramper, a maior plataforma de prospecção digital do Brasil, aponta que as empresas que fazem uso de ferramentas de marketing digital sentiram bem menos os efeitos da pandemia, 28% informaram resultados estáveis e até mesmo um aumento nas vendas durante os meses de abril em analogia aos dois primeiros meses do ano de 2020.

Como mostrado no gráfico 12 “Obtive novos clientes ao alinhar meus serviços às plataformas digitais” vemos que 61,4% do público concorda totalmente, 14% concorda parcialmente e 19,3% concorda, fazendo concordância e afirmação aos dados do estudo realizado pela Ramper, por obter novos clientes diante a inserção das plataformas digitais e consecutivamente gerar aumento nas vendas.

**Gráfico 12** - Obteve novos clientes ao alinhar meus serviços as plataformas digitais

10 - Obteve novos clientes ao alinhar os meus serviços as plataformas digitais.

57 respostas



**Fonte:** dados da pesquisa (2021).

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após a realização deste trabalho, é possível analisar o quanto as plataformas digitais podem contribuir como estratégia de comercialização das empresas em tempos de COVID-19. Os gráficos da pesquisa deste trabalho realizada via google forms mostram a acessibilidade e preferência das pessoas e empreendedores em aderir as plataformas digitais como meio de comunicação entre ambos, mostrando que o investimento em marketing digital é o caminho mais possível a ser seguido por aqueles que pretendem dar continuidade ao seu negócio, ou até mesmo aos que pensam em começar do zero

Entre a análise dos gráficos, todos apresentam nitidez sobre a positividade na inserção das plataformas digitais após o surgimento do COVID-19, devido as porcentagens de concordância mostradas claramente nos detalhes situados na metodologia da pesquisa

Durante a pesquisa, houve uma fragilidade por não ter tido um maior número de pessoas e manter uma amostra pequena de 57 respondentes.

Por fim, para pesquisas futuras, é recomendado maiores estudos em marketing digital, de forma a conhecer melhor o seu público e ofertar produtos que estejam de acordo com a necessidade dos seus clientes, diretamente ligados a agilidade e facilidade do uso das plataformas digitais para a realização de compras ou prestação de serviços.

## REFERÊNCIAS

ABEBE, M. Electronic commerce adoption, entrepreneurial orientation and small-and medium-sized enterprise (sme) performance. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v.21, n.1, 2014.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE COMÉRCIO ELETRÔNICO. **Comércio eletrônico deve crescer 18% em 2020 e movimentar R\$ 106 bilhões – Abcomm – Associação Brasileira de Comércio Eletrônico**. Disponível em: <https://abcomm.org/noticias/comercio-eletronico-deve-crescer-18-em-2020-e-movimentar-r-106-bilhoes/>. Acesso em 24 de setembro de 2021.

ANDRADE, M. M. de. **Introdução a metodologia do trabalho científico**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

CRUVINEL, I. B. Marketing digital em tempos de pandemia digital marketing in pandemic times. **Gestão & Tecnologia Faculdade Delta**, v.1, n.30, Jan/Jun, 2020.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo: Transformando ideias em Negócios**. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

DOLABELA, F. **O Segredo de Luísa**. São Paulo: Cultura, 1999

GULLO, M. C. A Economia na Pandemia Covid-19: Algumas Considerações/The Economy in Pandemic Covid-19: Some Considerations. **Rosa dos Ventos-Turismo e Hospitalidade**, v. 12, n. 3, 2020.

JÚNIOR, D. S. G. et al. Efeitos da pandemia do COVID-19 na transformação digital de pequenos negócios. **Revista de Engenharia e Pesquisa Aplicada**, v. 5, n. 4, p. 1-10, 2020.

OPAS, 2021. **Histórico da Pandemia de COVID-19**. Disponível em: <https://www.paho.org/pt/covid19/historico-da-pandemia-covid-19>. Acessado em: 24 de setembro de 2021. Acesso em 14 de março de 2022.

SANTOS, A. R. **Metodologia científica: a construção do conhecimento**. 3. ed. Rio de Janeiro: DP&A editora, 2000.


SECRETARIA DE ESTADO DA SAÚDE, 2021. Disponível em: <https://www.saude.sc.gov.br/coronavirus/doenca.html>. Acesso em 24 de setembro de 2021.

SCHUELER, P. **O que é uma Pandemia**. Disponível em: <https://www.bio.fiocruz.br/index.php/br/noticias/1763-o-que-e-uma-pandemia>. Acesso em 24 de setembro de 2021.

SARKAR, S. **Empreendedorismo e inovação**. Escolar Editora, 2010.

Salim, Cesar Simões, 1942-Introdução ao empreendedorismo: construindo uma atitude empreendedora / Cesar Simões Salim, Nelson Caldas Silva. — Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. — 2a reimpressão.

STANGHERLIN, A; JOÃO, D. de M.; OLIVEIRA, N. D. de. **Os desafios enfrentados pelos pequenos empreendedores durante a pandemia da Covid-19**. Santa Maria, FAPERGS, 2020.



TERRA, E. **E-commerce na quarentena: a expansão do comércio online**. Disponível em: <https://gobacklog.com/blog/ecommerce-e-quarentena/>. Acessado em: 24 de setembro de 2021.

VIZOTTO, B.; CARDOSO, L. S.; DE ANDRADE BAPTISTA, J. A. Como o marketing digital auxiliou o empreendedorismo de novas lojas online na pandemia. **Anais do Simpósio Sul-Mato-Grossense de Administração**, v. 4, n. 4, p. 302-309, 2021.

WORD HEALTH ORGANIZATION, 2021. Disponível em: <https://covid19.who.int/region/amro/country/br>. Acessado em: 24 de setembro de 2021.



# CAPÍTULO 6

## A ÉTICA NO CONTEXTO EMPRESARIAL E DA SOCIEDADE: ABORDAGENS E REFLEXÕES

**Abraão Danziger de Matos**

### RESUMO

A ética nas relações entre empresas e a sociedade tem sido alvo de intenso debate, que tem levado à construção do seu conceito, de teorias e abordagens, relacionados também com a evolução do próprio conceito de empresa e com a aplicação da ética no contexto organizacional. Sendo assim, o objetivo deste trabalho é fazer uma reflexão sobre a ética nas relações entre empresas e a sociedade, no intuito de compreender a importância da ética para as empresas. No cenário da globalização, os sistemas organizacionais assumem novas configurações e, nesse processo, passam a rediscutir a condição ética de suas relações sociais, evidenciando a sua postura socialmente responsável. Este artigo propõe refletir acerca da ética e da responsabilidade social que se apresentam nos relacionamentos organizacionais contemporâneos, bem como acerca da prática da ética, da relação social das empresas e a sociedade como fatores estratégicos e correlacionados que geram valores agregados e competitivos para a gestão da empresa, beneficiando seus colaboradores e a sociedade que usufrui dos bens e serviços produzidos.


**PALAVRAS-CHAVE:** Ética. Gestão. Sociedade. Empresas. Responsabilidade social.

### INTRODUÇÃO

A responsabilidade social das empresas nos negócios pode ser definida como uma junção dos interesses da firma e os interesses sociais da comunidade, enfatizando esse último, tem sido vista como uma atividade com ganhos econômicos de acordo com Klein, Michal, & David, (2018).

Para a manutenção dos interesses econômicos, sociais e ambientais, a responsabilidade social das empresas pode contribuir para o fortalecimento da marca, bem como, evidenciar a influência positiva de ações de responsabilidade social na criação de vantagem competitiva, e a manutenção da lealdade do cliente, quando este se identifica e confia na marca que adota essas práticas (Scharf, Fernandes, & Kormann, 2012; Du, Bhattacharya, & Sen, 2011; Kim, Kim, & Qian, 2018; Martínez e Del Bosque, 2013).

Muitas vezes, a responsabilidade dessas empresas encontram-se ligada ao favorecimento de ganhos de longo prazo, segundo Elias (2004). As transações de fundo monetário, principalmente as comerciais, devem estar imbuídas da ética, esta compreendida



como um guia para o comportamento, presente e futuro, que se baseia em valores e nas responsabilidades dos indivíduos uns com os outros (Stohl, Stohl e Popova, 2009).

De acordo com Germano, Caron e Ponchirolli (2019), a ética pode ser entendida como:

“um conjunto de valores morais, hábitos e costumes que caracterizam um indivíduo ou um grupo no qual está inserido. A padronização do comportamento e estilo de vida dos indivíduos é tido como resultado o convívio mútuo e harmonioso no espaço comum” (GERMANO, CARON E PONCHIROLLI, et al., 2019).


A ética empresarial está baseada na padronização de comportamento e segundo Barros Filho (2007) pouca contribuição em relação dos valores morais. Para Cragg (1997), a moral está nos costumes da sociedade em que se vive, nas suas regras e leis, enquanto a ética diz respeito ao comportamento do indivíduo.

Para Stohl, Stohl, & Popova, (2009), os códigos de ética, criados pelas empresas, são declarações formais de princípios corporativos e regras de conduta que regem práticas e relações interorganizacionais e intraorganizacionais). A empresa deve assumir responsabilidades que vão além da eficiência e legalidade ao buscar lucro, adotando obrigações éticas junto aos funcionários, consumidores e a sociedade.

O conceito de responsabilidade social, exercido pelas empresas, e segundo Germano, Caron e Ponchirolli (2019), possui relação com a ética da convicção, a qual estabelece o comportamento político privado, que toma como base princípios, regras e códigos morais para solucionar problemas, e a ética da responsabilidade definidas por Max Weber em que ao governante que se encontra em uma situação com tomada de decisão política, é mais provável que ele desapegue dos seus pareceres pessoais e adote atitudes que são guiadas pelas circunstâncias.

Para Fening e colaboradores (2015), a ética corresponde ao estudo de questões e escolhas morais com ênfase na determinação daquilo que é certo ou errado. No âmbito empresarial ou dos negócios, trata-se do estudo das regras, padrões e princípios que proporcionam um comportamento empresarial moralmente aceito. Portanto, a ética dos negócios faz parte da tomada de decisão em todos os níveis de trabalho e de gestão, estando incorporada nas operações de uma organização (Ferrell et al., 2013).

Além disso, existem três tendências que segundo Fening e colaboradores (2015), justificam a crescente importância da ética dos negócios: a globalização dos mercados e a necessidade de princípios básicos universalmente aceitáveis, a incorporação destes códigos



como parte do corporate governance e a melhoria dos níveis de alfabetização ética dos gestores das instituições.

Nesse sentido, a ética nas relações entre empresas e a sociedade tem sido alvo de intenso debate, que tem levado à construção do seu conceito, de teorias e abordagens, relacionados também com a evolução do próprio conceito de empresa e com a aplicação da ética no contexto organizacional. Sendo assim, o objetivo deste trabalho é fazer uma reflexão sobre a ética nas relações entre empresas e a sociedade, no intuito de compreender a importância da ética para as empresas.

## **DESENVOLVIMENTO**


### **Responsabilidade social empresarial**

A Responsabilidade social é caracterizada como a postura de determinada empresa que através de livre e espontânea vontade, proporciona a prática de comportamentos e de ações que resultam no benefício coletivo, sendo para seu público interno, como os funcionários e os acionistas, e para o público externo, como os clientes, os fornecedores e a sociedade em geral, essas ações são tomadas voluntariamente e não se encontram ligadas com benefícios ou com obrigações promovidas pela legislação ou pela sociedade na qual se encontra inseridas (Montagna, 2015).

Carmo (2015) afirma que a real origem da Responsabilidade Social no Brasil é incerta, mesmo escassa a disponibilidade de mais fontes diversas, estudos a respeito desse tema indica que o marco da Responsabilidade Social no Brasil foi através da “Carta de Princípios dos Dirigentes Cristãos de Empresas” que foi publicada no ano de 1965 através da Associação dos Dirigentes Cristãos de Empresas do Brasil.

Podendo ser considerado como um dos principais pontos a ser destacado no documento, é o uso da expressão Responsabilidade Social das empresas, no momento na qual o tema estava sendo discutido mesmo que de modo incipiente nos Estados Unidos, local de origem das principais teorias organizacionais, em que se envolve o dilema ético e o moral de ações filantrópicas de empresários e de gerentes corporativos (Carmo, 2015).

Segundo Lázaro & Gremaud (2016), a responsabilidade social nas empresas se tornou muito importante nas últimas décadas, sendo impulsionados através de diversos aspectos como a globalização na economia, acordos multilaterais, avanço de tecnologias da informação e meios de comunicação na qual contribuíram na disseminação dos conceitos para a responsabilidade social empresarial, a cidadania corporativa e a empresa sustentável.



É certo afirmar que a Responsabilidade Social Empresarial sempre existiu, se fazendo presente em maior ou em menor escala, possuindo mais ou menos projeção, mesmo não sendo definida como tal, interpretações de ações empresariais que mencionam sua atividade produtiva são diversas, é possível interpreta-las em diferentes perspectivas, incluindo sua dinâmica social (Lopes, 2015).

Mac Lennan, Semensato & Oliva (2015) dizem que o conceito de Responsabilidade Social Empresarial é relacionado com o ambiente institucional e com a teoria dos stakeholders, característica importante de mercado é a efetiva facilidade que compradores e vendedores efetivam suas transações comerciais no ambiente institucional.

O contexto externo, como as leis, regulamentos, costumes, normas institucionais e sistema judiciário, vêm a ser considerado um dos fatores que atuam diretamente no funcionamento de empresas, de governos e instituições de ensino (Mac Lennan, Semensato & Oliva, 2015).


Montagna (2015) diz que a Responsabilidade social empresarial pode ser interpretada como o reflexo do desenvolvimento ético, sendo também responsável no envolvimento de todos, se trata de ações do Governo, das Empresas e de Cidadãos frente às suas obrigações diante da sociedade.

“A responsabilidade social empresarial (RSE) é outro termo que às vezes se confunde com negócio social. A RSE frequentemente designa um fundo beneficente destacado por uma empresa voltada para o lucro para fazer algo de bom na comunidade local. Por exemplo, o departamento de RSE de uma empresa pode doar dinheiro para um hospital ou escola, conceder bolsas de estudo para umas poucas crianças pobres ou patrocinar um dia de limpeza na praia ou num parque. Os programas de RSE são usados principalmente para construir a imagem de uma empresa, promover a ideia de que é uma “boa vizinha” ou uma “boa cidadã” (YUNUS, et al., 2010).

São diversos fatores que motivam as empresas a se tornarem socialmente responsáveis, fatores como aqueles que envolvem novas expectativas de consumidores, de preocupações com a depredação no meio ambiente, a perda de valores sociais na comunidade relacionada com o novo contexto estabelecido pela globalização bem como alterações das formas mais tradicionais de gestão (Montagna, 2015).

### **Stakeholders e responsabilidade social empresarial**

Lima, Lima & Gibran (2021) entendem que a teoria sobre os stakeholders tem sua origem diante da gestão estratégica e sua atividade empresarial torna-se a base para a sustentação da gestão de stakeholders, essa referida gestão ocorre através da relação dos diversos atores que integram macro sistema empresarial, sendo eles os fornecedores, os



financeiros, os clientes, os empregados, a comunidade e os administradores, todos eles atuando de maneira harmônica com um objetivo comum, a utilização dos métodos de administração a fim de se criar um ambiente agradável de relacionamento na qual se envolve os stakeholders das empresas pode se traduzir em uma missão muito necessária para que se possa alcançar o êxito e a consideração no ambiente empresarial.

Inúmeras empresas têm obtido progressos ao ir mais além da conformidade com a lei ou das ações filantrópicas considerando importantes as questões vistas como mais centrais do negócio como gestão de risco, inovações e criação de valor, essa busca da competitividade dos negócios orientou várias empresas a incluir as suas preocupações sociais e as ambientais junto ao centro das suas estratégias corporativas, a fim de promover essas políticas estratégicas, empresas precisam estabelecer os relacionamentos éticos junto aos diversos grupos da sociedade, conhecidos como stakeholders (Lázaro & Gremaud, 2016).

De acordo com Lopes (2015), os stakeholders são indivíduos ou grupos que influenciam nos objetivos organizacionais ou ainda, que são relacionados no processo da busca desses objetivos e a gestão dos stakeholders vem a ser o mecanismo na qual empresas definem suas expectativas e seus compromissos junto à esses grupos sendo uma competência essencial e parte integrante da cultura organizacional, o desempenho de uma instituição ou organização é avaliado através da maneira em como trata questões e relacionamentos com os seus stakeholders, porém sua gestão não é, por si só, um meio a fim de alcançar seu sucesso financeiro, mesmo apesar de eventualmente afetar seu desempenho.

Ao se considerar que a Responsabilidade Social Empresarial é conceituada, interpretada, sendo executada e destinada por e para os stakeholders, é possível compreender a complementaridade das duas teorias, ações de Responsabilidade Social podem ser propostas através da administração, sendo financiadas pelos fornecedores, impetradas por acionistas, condicionadas por governos, implantadas por colaboradores, direcionadas para os clientes e para benefício geral da comunidade (Lopes, 2015).

Mac Lennan, Semensato & Oliva (2015) explicam que a imparcialidade é o tratamento justo e indiscriminado relacionado aos stakeholders, a teoria dos stakeholders confere a razão dos diversos grupos de interesse que são considerados na maneira com que a empresa é administrada, é possível verificar que existem evidências de que empresas de destaque em práticas de Responsabilidade Social Empresarial visam uma gestão direcionada para seus respectivos grupos de interesse.





De acordo com Kreitlon & Quintella (2001):


A teoria dos stakeholders tornou-se hoje o paradigma teórico dominante quando se trata de identificar e analisar o impacto das ações organizacionais e as estratégias de legitimação. A teoria tem sido usada, sobretudo para dar suporte às discussões nas áreas de ética nas organizações, administração estratégica, governança corporativa e desempenho organizacional (KREITLON & QUINTELLA, et al., 2001).

De acordo com a perspectiva da Responsabilidade Social Empresarial, os stakeholders podem ser classificados como sendo grupos ou mesmo indivíduos na qual interagem com a empresa e junto dela possui uma interdependência, podendo ter uma reivindicação ou interesse em operações e em suas decisões, no caso os acionistas, consumidores, empregados, fornecedores, comunidade e grupos de ativistas sociais (Lopes, 2015).

Existe ainda uma preocupação em relação à busca do bem comum, no entanto ocorrem posicionamentos que são contrários, nos quais se olham com certa cautela a relação das empresas com os stakeholders, já que entendem que esse tema precisa ser visto de maneira separada de temas relacionados com a responsabilidade corporativa, mesmo que ocorra alguma convergência dos assuntos ou dos interesses dos envolvidos diante da atividade empresarial (Lima, Lima & Gibran, 2021).

Segundo Arantes (2012), o primeiro nível de stakeholders são públicos nos quais a organização se relaciona com determinada frequência influenciando diretamente o negócio:

- Acionistas: estes estão dispostos a investir nas organizações com imagem seja positiva no mercado, possuindo nenhum ou um baixo passivo social e/ou ambiental;
- Funcionários: devem estar satisfeitos de acordo em que são tratados com dignidade, sendo recompensados com justiça e trabalhando em um ambiente decente de trabalho ou insatisfeitos caso as necessidades não sejam atendidas, a falta de ética, o desrespeito, a falta de políticas de carreira e o salário, dentre outros;
- Clientes: são fiéis a uma marca toda vez que esta mostra através das suas ações que merece toda a confiança do mercado;
- Fornecedores: são selecionados e também desenvolvidos com integridade, sendo escolhidos com justiça em uma concorrência, são parceiros da organização ética, devendo ser responsável e transparente;
- Comunidade: deve estar satisfeita com o respeito demonstrado pela organização para as pessoas que residem ao seu entorno;



- Sociedade: são pessoas de um modo geral a organização possui algum tipo de relação, sendo impactadas pela sua atuação e pelo seu negócio, podendo estar próximas ou mesmo distantes das instalações da empresa;

- Governo: é quem a organização presta as contas de sua atuação, onde se recolhe os impostos e fiscaliza sua atividade;

- Meio Ambiente: água, ar e seres vivos que necessitam ser preservados para as gerações futuras, pois este é o único planeta que possuímos para habitar e fazer negócios.

Ainda de acordo com Arantes (2012), existem ainda outros públicos com interesse nas atividades de uma organização, exercendo influências positivas ou negativas sobre ela, por exemplo:

- A Mídia pode fazer coberturas tanto favoráveis como desfavoráveis sobre uma situação em que a empresa esteja enfrentando;

- A Concorrência pode ou não representar certa ameaça no negócio;

- As Instituições de ensino na qual provém profissionais que atuam diretamente na organização;

- Os Ativistas, como o grupo Greenpeace, podem comprometer amplamente a imagem de uma organização;


- Os Sindicatos possuem influência sobre os trabalhadores podendo representar um aspecto favorável ou um aspecto desfavorável para o negócio.

### **Ética empresarial**

O Código de ética é caracterizado como um documento na qual se estabelece os direitos e os deveres para todos aqueles que trabalham dentro de uma organização ou que pertencem à mesma classe profissional, baseado neste documento, uma empresa torna legítimas as suas cobranças a respeito da postura daqueles que representam suas bases (Arantes, 2012).

De acordo com Lopes (2015), a ética é caracterizada através da corrente das teorias de Responsabilidade Social Empresarial, sendo a mais antiga, presente na sua gênese, a Ética e Responsabilidade Social Empresarial andam lado a lado, pois a responsabilidade é, antes de tudo, um conceito ético e moral.

Carmo (2015) diz que no ano de 1997 o Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas desenvolveu uma campanha a fim de disseminar e também fortalecer condutas éticas e socialmente responsáveis de empresas, em 1998, foi instituído o selo IBASE, na qual ratifica o compromisso da veracidade de práticas mostradas no Balanço Social, incentivando



empresas a adotarem esse instrumento no intuito de dar publicidade para sua política e ações de Responsabilidade Social.

Assim, outras entidades começaram a contribuir no contexto da difusão das práticas de Responsabilidade Social Empresarial no Brasil, nos dias atuais o Instituto Ethos de Responsabilidade Social divulga esses indicadores de Responsabilidade Social, se encontra disponível na versão 2013 e consiste em uma ferramenta para gestão, de utilização gratuita que procura apoiar empresas na incorporação dos aspectos relacionados com a sustentabilidade e da Responsabilidade Social em estratégias de negócio (Carmo, 2015).

“O fato é que a preocupação com a ética e com a RSE encontra-se firmemente inscrita na agenda de debates contemporânea. No mundo dos negócios, e das grandes corporações transnacionais em particular, os discursos e iniciativas relativos ao tema já chegaram mesmo a tornar-se lugar-comum. Os governos veem na RSE uma oportunidade de maximizar os benefícios decorrentes da atividade econômica, reduzindo os impactos ambientais e sociais causados por ela. Para as chamadas “organizações do terceiro setor”, existe grande interesse em aproveitar a tendência e estabelecer parcerias com as firmas em todo o tipo de projetos com alguma conotação “social”.” (KREITLON, et al., 2004).

### **O sucesso organizacional por meio dos colaboradores**

Diante da crescente evolução no contexto tecnológico e uma constante procura por melhores resultados, atualmente o mundo passa por momentos de transição, surge então um novo conceito de mercado, na qual a competitividade necessita da necessidade de novas estratégias junto ao ambiente de trabalho e também no mercado mundial, e é aí que surge a gestão de uma mentalidade direcionada para a Qualidade de Vida e a preservação da integridade física e a emocional dos trabalhadores (Ferreira & Dias, 2017).

Segundo Lopes (2015), os colaboradores são considerados como uma peça chave em toda organização, sendo a fonte do sucesso das empresas e possuindo um grande poder e também legitimidade, diversos estudos teóricos e várias evidências empíricas concluem que empresas que chegam ao sucesso na gestão de relações com seus colaboradores são na maioria das vezes recompensadas com certa vantagem competitiva e com um desempenho superior.

Os colaboradores possuem seu emprego e na maior parte das vezes seu sustento na organização, sendo assim as empresas buscam resultados relacionados com as suas tarefas, tendo lealdade e profissionalismo, que possam envolver-se nas metas da empresa, falando de maneira favorável da organização e que possam ser cuidadosos com a comunidade na qual esta opera (Lopes, 2015).

Ferreira & Dias dizem que a qualidade de vida no trabalho é caracterizada como um princípio primordial pessoal e também organizacional dentro de uma empresa, a fim de que seja administrado e proporcione os benefícios para seus colaboradores e para a empresa é importante que exista um novo olhar através das partes de lideranças nesse ambiente de trabalho, levando em consideração os aspectos biológicos, os psicológicos e os sociais, que são fatores específicos para serem trabalhados, influenciando diretamente no contexto organizacional, o que pode gerar os esperados resultados positivos para a empresa.

**Figura 1:** Objetivos Organizacionais x Individuais



Fonte: Chiavenatto (2008).


Em relação à figura 1, é possível verificar a relevância em se estabelecer uma parceria firme entre a organização e o pessoal, para que os objetivos de ambas as partes não entrem em conflito.

Sendo assim se torna possível sua manutenção junto ao mercado, levando em consideração a diversidade das empresas que atuam diante da realização de um mesmo produto ou de um mesmo serviço (Estevam & Molteni, 2019).

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante das análises realizadas neste trabalho podemos concluir que a prática da ética, e da relação social das empresas e a sociedade como fatores estratégicos e correlacionados geram valores agregados e competitivos para a gestão da empresa, beneficiando seus colaboradores e a sociedade que usufrui dos bens e serviços produzidos.

Além disso, vale ressaltar que a ética no contexto organizacional é um tema atual e abundante, no qual se faz necessário para a evolução e direcionamento de práticas corretas e novos hábitos. Os nossos achados mostram que não há um consenso quanto ao entendimento da relevância ou da aplicação de preceitos éticos nas relações entre empresa e sociedade.




É possível dizer também que a ética empresarial está diretamente relacionada com o comportamento ético e socialmente responsável dos empregados sendo necessário à reflexão sobre os conceitos de ética e da responsabilidade social para procurar os seus fundamentos, fazendo com que os comportamentos empresariais precisam ser questionados e avaliados quanto à sua adequação em termos das responsabilidades das empresas perante a sociedade. Sendo assim, mais estudos são necessários a fim de estabelecer uma melhor compreensão a respeito da ética no meio empresarial.

## REFERÊNCIAS

- ARANTES, E. C. Ética empresarial. Instituto Federal do Paraná, 2012.
- CARMO, L.O. Evolução da Responsabilidade Social Empresarial e a Introdução ao Caso Brasileiro. *Revista de Administração Geral*. v.1, n.2, 2015.
- CRAGG, W. Teaching business ethics: The role of ethics in business and in business education. *Journal of Business Ethics*, 16(3), 231-245, 1997.
- DU, S.; BHATTACHARYA, C. B.; SEN, S. Corporate social responsibility and competitive advantage: Overcoming the trust barrier. *Management Science*, 57(9), 1528-1545, 2011.
- ELIAS, R. Z. An examination of business students' perception of corporate social responsibilities before and after bankruptcies. *Journal of Business Ethics*, 52(3), 267-281, 2004.
- ESTEVAM, C. O.; MOLTENI, A. Recrutamento e seleção: Visão estratégica para o sucesso organizacional. *Revista Terceiro Setor & Gestão de Anais-UNG-Ser*, 12(1), 34-48, 2019.
- FENING, F. A.; APPIAH, M. A.; FREMPONG, E. O. The Role of Business Ethics on Business Practices in Ghana. *The International Journal of Business & Management*, 3(9), 47-51, 2015.
- FERRELL, O. C.; FREADRICH, J.; FERRELL, L. *Business Ethics: Ethical decision making and cases* (3ª ed.). MA: Houghton Mifflin Company, 2002.
- FERREIRA, G. B.; DIAS, C. C. A importância da qualidade de vida no trabalho e da motivação dos colaboradores de uma organização. *Psicologia E Saúde Em Debate*, 3(2), 30-43, 2017.
- FILHO, C. D. B. *Ética e comunicação organizacional*. São Paulo. Paulus, 2007.
- GERMANO, F. D.; CARON, A.; PONCHIROLI, O. Interdependência: lucro, ética, responsabilidade social e estratégias das organizações. *Caderno PAIC*, 21(1), 281-298, 2020.
- KIM, K. H.; KIM, M.; QIAN, C. Effects of corporate social responsibility on corporate financial performance: A competitive-action perspective. *Journal of Management*, 44(3), 1097-1118, 2018.





KLEIN, P.; MICHAL, J.; DAVID, B. Business ethics and corporate social responsibility as a tool to stimulate interest in the living environment. In Proceedings of Business and Management Conferences (No. 6810197). International Institute of Social and Economic Sciences, 2018.

KREITLON, M. P.; QUINTELLA, R. H. Práticas e Accountability Ética e Social: As Estratégias de Legitimação de Empresas Brasileiras nas Relações com stakeholders. In: XXV Enanpad, Anais. Campinas/SP, p. 1-15, p. 6, 2001.

LÁZARO, L. L. B.; GREMAUD, A. P. A responsabilidade social empresarial e sustentabilidade na América Latina: Brasil e México. Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria, v. 9, n. 1, p. 138-155, 2016.

LENNAN, M. L. F. M.; SEMENSATO, B. I.; OLIVA, F. L. Responsabilidade social empresarial: classificação das instituições de ensino superior em reativas ou estratégicas sob a ótica da governança corporativa. REGE-Revista de Gestão, v. 22, n. 4, p. 457-472, 2015.

LIMA, L.; LIMA, P.; GIBRAN, S. Aspectos relevantes da influência dos stakeholders na responsabilidade social empresarial. Percurso, 6(37), 222 - 246, 2021.

LOPES, M. M. C. A influência dos stakeholders na responsabilidade social empresarial estratégica. (Tese de Doutorado), Instituto Universitário de Lisboa, 2015.

MARTÍNEZ, P.; DEL BOSQUE, I. R. CSR and customer loyalty: The roles of trust, customer identification with the company and satisfaction. International Journal of Hospitality Management, 35, 89-99, 2013.

MONTAGNA, D. Responsabilidade social empresarial: sustentabilidade ou estratégia de negócio?. (Dissertação de Mestrado), Universidade Autônoma de Lisboa, 2015.

SCHARF, E. R.; FERNANDES, J. The advertising of corporate social responsibility in a Brazilian bank. International Journal of Bank Marketing, 31(1), 24-37, 2013.

SGORLA, F.; FOSSÁ, M. I. T. O discurso da ética na gestão contemporânea: a responsabilidade social nos relacionamentos organizacionais. Revista Eletrônica de Gestão Organizacional – n. 9. v. 2, p. 282 - 300, maio/ago. 2011 Disponível em <https://periodicos.ufpe.br/revistas/gestaoorg/article/download/21779/18370>. Acesso em 25/4/2022.

STOHL, C.; STOHL, M.; POPOVA, L. A new generation of corporate codes of ethics. Journal of business ethics, 90(4), 607, 2009.

YUNUS, M. Criando um negócio social: como iniciativas economicamente viáveis podem solucionar os grandes problemas da sociedade. Elsevier, 2010.

# CAPÍTULO 7

## IMPACTO DA PANDEMIA NAS INCUBADORAS NO ESTADO DO PARANÁ

Franciele Aparecida Cecato  
Osvaldo Malta Callegari  
Rúbia Carla Maier Biscaia

### RESUMO

As incubadoras tem um papel fundamental na geração econômica e social na região onde estão instaladas. O desenvolvimento das incubadoras promove a sobrevivência e maturação de pequenos e médios empreendimentos. Esses tipos de empresas são fundamentais para a geração de emprego e renda locais e contribuem para o PIB do nosso país. Ser empreendedor é algo difícil e que demanda muito trabalho e estudo, não basta apenas vontade, as incubadoras auxiliam neste processo de desenvolvimento. O ano de 2020 foi um ano desafiador a todos os pequenos e médios negócios os quais foram os mais afetados pela pandemia. O objetivo deste artigo é apresentar as implicações da crise sanitária/econômica nas incubadoras do estado do Paraná durante o período do ano de 2020. Identificando quais impactos foram sentidos e quais as alternativas tomadas para proporcionar o atendimento as empresas associadas. Este estudo, enquadra-se nos seguintes métodos de pesquisa: qualitativa, de natureza aplicada, quanto aos objetivos sendo exploratória e descritiva, e quanto aos procedimentos foi realizado um levantamento. Utilizou-se um questionário composto por 19 perguntas, sendo dividido em duas partes: a primeira uma descrição do perfil e características das incubadoras, e a segunda parte com os impactos da pandemia. Conclui-se a importância de avaliar o impacto nas atividades, serviços oferecidos e na área financeira, sofridas pelas incubadoras durante esse período de pandemia, onde mudanças significativas foram sentidas por todos os segmentos da economia mundial.


**PALAVRAS-CHAVE:** Incubadoras; Empreendedorismo; Impacto Pandemia.

### INTRODUÇÃO

O empreendedorismo, consiste na capacidade das pessoas de identificar problemas e oportunidades, e através da aplicação de recursos, desenvolvem soluções, criando algo que contribua para a sociedade. Este algo pode ser um negócio, projeto ou apenas um movimento que mude e impacte a vida das pessoas. (SEBRAE, 2019).

Dolabela (1999) cita que ser empreendedor não é o acúmulo de conhecimento, mas a interiorização de valores, atitudes e comportamentos, percepção do mundo e de si próprio voltadas para atividades que apresentam riscos. A inovação, perseverança e a incerteza são elementos fundamentais na vivência de um empreendedor.

Em um estudo apresentado pela *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM), em 2019, foram apresentadas as taxas de empreendedorismo de 50 países. O Brasil apresentou uma taxa



total de 38,7%, representando aproximadamente 53 milhões de brasileiros adultos (entre 18 a 64 anos) que realizam alguma atividade empreendedora. Em 2002 esta taxa apresentava o índice de 20,9% (GEM BRASIL, 2019). Dentro da economia do nosso país as médias e pequenas empresas (MPEs) tem grande representatividade no PIB, conforme pesquisa apresentada pelo SEBRAE, elas correspondem a 30% das riquezas geradas no país. Outro grande impacto está na geração de empregos, entre os anos de 2006 a 2019 foram criados cerca de 13,5 milhões de vagas derivadas das MPEs. (SEBRAE, 2020a).

Dentre as dificuldades para o desenvolvimento de um negócio, pode-se citar a pandemia como um item que majorou as dificuldades ao desenvolvimento dos empreendimentos no ano de 2020. Em uma tentativa de frear a contaminação, medidas foram adotadas que impactaram diretamente a economia, como o fechamento temporário de atividades não essenciais (comércio em geral, casas de festas, pontos turísticos), e todas as atividades que poderiam gerar aglomeração de pessoas, além do distanciamento social, o uso de máscaras, a limpeza das mãos e uso de álcool em gel constantes.

Todos os segmentos da economia foram afetados, principalmente os pequenos e médios empreendedores. Em uma pesquisa divulgada pelo SEBRAE em abril de 2020, demonstrava que “10,1 milhões de empresas pararam de funcionar temporariamente, sendo 2,1 por decisão da empresa e 8 milhões por determinação de governo” (SEBRAE, 2020c). Analisando o impacto no faturamento até aquele momento nos empreendimentos, 15 milhões de negócios tinham sido afetados com redução do faturamento. (SEBRAE, 2020c).

Os empreendedores podem contar com auxílio de algumas instituições a fim de conseguir se manter no mercado. Entre essas destaca-se o papel das incubadoras de empresas. Muitos empreendedores tem suas atividades vinculadas a uma incubadora, que tem por finalidade estimular o crescimento econômico, a geração de empregos e suporte aos empreendimentos incubados, desta forma as incubadoras também sofreram com o impacto do coronavírus, tendo que diminuir/suspender as atividades e não podendo desenvolver o seu trabalho na busca do desenvolvimento da região que está inserida.

Este estudo busca apresentar as implicações da crise sanitária/econômica nas incubadoras do estado do Paraná, durante o período do ano de 2020, identificando quais impactos foram sentidos e quais as alternativas tomadas para proporcionar o atendimento as empresas associadas.

## REFERENCIAL TEÓRICO

### O empreendedorismo

O tema, empreendedorismo, vem sendo muito discutido e analisado nos últimos tempos. Em grande parte das universidades se tornou disciplinas que buscam abrir a visão dos alunos para este horizonte. O empreendedorismo tem uma longa história, conforme citam Battisti e Weinzierl (2010), a evolução deste tema através dos tempos, um dos primeiros empreendedores citados foi Marco Polo, estabelecendo rotas comerciais para o Oriente. Firmando contratos com capitalistas, ele assumia um papel ativo nos acordos correndo riscos físicos e emocionais. Na Idade Média, os empreendedores gerenciavam grandes projetos utilizando os recursos disponíveis e não assumiam grandes riscos. No século XVII, os chamados empreendedores assinavam contratos com o governo, onde todo risco do negócio que resultasse em lucro ou prejuízo era do empreendedor. No século XVIII, houve a diferenciação entre os termos capitalista (aquele que fornecia o capital) e empreendedorismo (aquele que assume riscos). Nos séculos XIX e XX, os empreendedores eram confundidos com os administradores pois organizam e gerenciavam as empresas, sempre a serviço do capitalismo.

A GEM cita que “uma das perspectivas para compreender o fenômeno do empreendedorismo no mundo é por meio da análise do estágio de vida do empreendedor junto ao empreendimento.” (GEM BRASIL, 2019, p. 28)

Os empreendedores são divididos em duas categorias (GEM BRASIL, 2019, p. 28):

- Empreendedores Iniciais: são indivíduos que estão à frente de empreendimentos com menos de 42 meses de existência (3,5 anos) e são divididos em duas categorias: empreendedores nascentes e empreendedores novos.
- Empreendedores Estabelecidos: são indivíduos que administram e são proprietários de um negócio consolidado, pelo fato desse empreendimento ter pago aos seus proprietários alguma remuneração, sob a forma de salário, pró-labore ou outra forma, por um período superior a 42 meses. (GEM BRASIL, 2019, p. 28).

Entre os anos de 2002 a 2019, podemos analisar através da série histórica a evolução nos índices de empreendedorismo inicial, estabelecido e total, apresentados no gráfico 1.



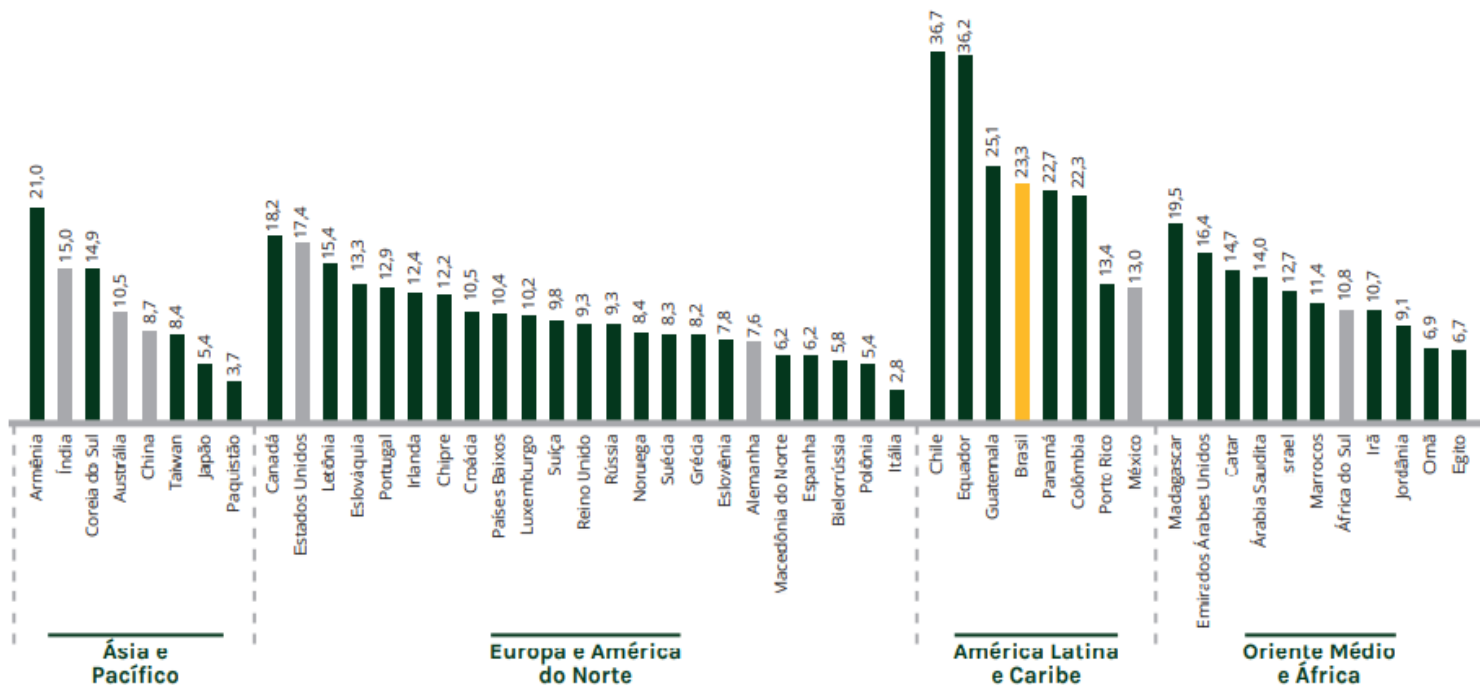
**Gráfico 1 – Taxas de Empreendedorismo – Evolução Histórica Brasil – de 2002 a 2019.**



Fonte: GEM Brasil, 2019.

Segundo a mesma pesquisa, podemos comparar os resultados de empreendedores iniciais do Brasil com os demais países. Nosso país destaca-se em 4º lugar com 23,3%, atrás do Chile com 36,7% (1º lugar), Equador 36,2% (2º lugar) e Guatemala com 25,1% (3º lugar). O gráfico 2, apresenta os países que participaram da pesquisa divididos em 4 regiões: Ásia e Pacífico, Europa e América do Norte, América Latina e Caribe e Oriente Médio e África (GEM BRASIL,2019).


**Gráfico 2 – Taxas de Empreendedorismo – Comparação Brasil e Demais Países 2019.**



Fonte: GEM Brasil, 2019

Uma das motivações apontadas pela pesquisa para que os índices de empreendedorismo sejam maiores em países de economias de baixa renda “[...] pode estar mais relacionada à





ausência de fontes alternativas de rendimentos. Nas economias em desenvolvimento, a concorrência pode ser menos intensa e ocorrer uma demanda crescente para novos produtos e serviços, de acordo com as aspirações da população.” (GEM BRASIL, 2020, p. 32).

Os desafios para o desenvolvimento das atividades empreendedoras são muitas, podemos citar alguns pontos que foram elencados pela revista FORBES, as 10 principais causas para o fracasso de pequenas empresas. Segundo Burns (2019), são:


1. Não satisfazer as necessidades do mercado;
2. Ficar sem dinheiro;
3. Trabalhar com a equipe errada;
4. Perder para a concorrência;
5. Problemas de preço/custo;
6. Produto/serviço pouco amigável para o usuário;
7. Falta de um modelo de negócios;
8. Marketing ruim;
9. Ignorar clientes;
10. Produto confuso ou inútil;

### **As incubadoras**

Acompanhar um empreendimento desde antes do seu nascimento, desenvolvimento, abertura formal e a sua atuação no mercado é o conceito base de uma incubadora de empresas, sendo o mais tradicional meio para a geração de empreendimentos inovadores tendo como origem nos Estados Unidos no final da década de 50. (ANPROTEC/SEBRAE, 2016). Esses ambientes buscam a diminuição da probabilidade de morte das empresas associadas. Chamada de incubadoras, pois buscam dentro de um ambiente controlado, oferecer apoio tecnológico, de gestão e até parceiros para financiamento dos negócios.

As incubadoras são conceituadas segundo o Programa Nacional de Apoio à Incubadoras de Empresas, como (MINISTÉRIO DA CIÊNCIA E TECNOLOGIA - MCT, 2000):

um mecanismo que estimula a criação e o desenvolvimento de micro e pequenas empresas industriais ou de prestação de serviços, de base tecnológica ou de manufaturas leves por meio da formação complementar do empreendedor em seus aspectos técnicos e gerenciais e que, além disso, facilita e agiliza o processo de inovação tecnológica nas micro e pequenas empresas. Para tanto, conta com um espaço físico especialmente construído ou adaptado para alojar temporariamente



micro e pequenas empresas industriais ou de prestação de serviços e que, necessariamente, dispõe de uma série de serviços e facilidades. (MINISTÉRIO DA CIÊNCIA E TECNOLOGIA - MCT, 2000, n.p).

As incubadoras tem como propósito auxiliar os empreendedores para a maturação dos negócios através de atividades que desenvolvem conhecimentos e habilidades empresarial, assim como fortalecer características fundamentais de competitividade de mercado. (ANPROTEC/ SEBRAE, 2016).

Catapan et al (2018), complementam a definição de incubadora incluindo o suporte através da disponibilidade de locais e serviços por período ilimitados. Os serviços oferecidos podem ser diversos, desde espaço físico, acesso à internet, apoio administrativo e assistenciais em diferentes áreas como marketing, finanças, contabilidade, recursos humanos e jurídica.

Em comparação com as incubadoras internacionais, existem algumas características comuns deste modelo (ANPROTEC, 2012, p. 8):


- Disponibilização de espaço cedido mediante taxa de uso a pequenas empresas emergentes.
- Oferecimento de serviços básicos (limpeza, secretaria) e de serviços de capacitação e apoio (consultorias em gestão, comercialização e desenvolvimento).
- Objetivos de criação de empregos e dinamização da economia, ausência de fins lucrativos na maioria dos casos. (ANPROTEC, 2012, p. 8).

Segundo o Ministério da Ciência e Tecnologia, as incubadoras são importantes, pois promovem e estimulam a criação de micro e pequenas empresas, contribuindo para o desenvolvimento socioeconômico, intensificam o surgimento de unidades produtivas que geram grande parte da produção industrial, auxiliando na geração de empregos (MCT, 2000).

A história das incubadoras em nosso país inicia na década de 80, a partir da iniciativa do CNPq (Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico), ao implantar o primeiro programa de Parques Tecnológicos. No início as incubadoras estavam focadas na área tecnológica (informática, biotecnologia e automação industrial) tinham como propósito a criação de empresas que apresentassem ao mercado ideias e tendências tecnológicas. Hoje o objetivo central é contribuir para o desenvolvimento local e setorial (ANPROTEC, 2012).

A primeira incubadora foi instalada em 1985 na cidade de São Carlos – São Paulo, a seguir foram instaladas nas cidades de Florianópolis, Curitiba, Campina Grande, e Distrito Federal (MCT, 2000).

Em 1987, foi realizado o Seminário Internacional de Parques Tecnológicos, onde houve a consolidação das incubadoras no país e dos seus objetivos, neste ano foi criado a ANPROTEC (Associação Nacional de Entidades Promotoras e Empreendimentos de Tecnologias



Avançadas), tornando-se o órgão responsável por representar as incubadoras no Brasil (ANPROTEC/SEBRAE, 2016). Essa associação tem como missão:


Agregar, representar e defender os interesses das entidades promotoras de empreendimentos inovadores, fortalecendo esses modelos como instrumentos para o desenvolvimento sustentado do Brasil, objetivando a criação e o fortalecimento de empresas baseadas em conhecimento. (ANPROTEC/SEBRAE, 2016, n.p).

Atualmente os tipos de incubadoras que podem ser encontradas estão divididos em (ANPROTEC, 2012):

- 1) Tecnologia: os produtos e as pesquisas são resultado das pesquisas científicas e a tecnologia tem alto valor agregado;
- 2) Tradicional: são empresas que possuem tecnologias altamente difundidas;
- 3) Mista: é a junção dos modelos de tecnologia e tradicional;
- 4) Cultural: estão incubadas as empresas de área da cultura;
- 5) Social: os empreendimentos que estão inseridos estão ligados a área de projetos sociais vinculados aos setores tradicional;
- 6) Agroindustrial: são empreendimento vinculados a área agroindustrial;
- 7) Cooperativas: auxilia no processo de formação de cooperativas dentro e fora dos municípios.
- 8) Serviços: prestam serviços à diversas empresas incubadas;

Desde a implantação da primeira incubadora nos Estados Unidos até hoje, podemos identificar três diferentes gerações de incubadoras (SEBRAE, 2020b):

- 1) Primeira Geração: o foco estava na oferta de espaço físico, recursos compartilhados de boa qualidade e baixo custo. A incubadora atuava como um ambiente de transformação das tecnologias universitárias e centros de pesquisas em negócios; Estratégia conhecida como: *technology push*.
- 2) Segunda Geração: além de oferecer espaços e serviços compartilhados essa geração preocupava-se em oferecer serviços de apoio ao desenvolvimento empresarial (treinamentos, mentorias, etc); Estratégia conhecida como: *market pull*.
- 3) Terceira Geração: além dos elementos disponibilizados anteriormente, o foco estava na criação e geração de redes de acesso a recursos e conhecimentos colocando a incubadora dentro do ecossistema de inovação; Estratégia conhecida como: *networking*.



Medeiros (1998, p.6), descreve sobre o conceito e atividades de uma incubadora:

é um arranjo interinstitucional com instalações e infraestrutura apropriadas, estruturado para estimular e facilitar: a vinculação empresa-universidade (e outras instituições acadêmicas); o fortalecimento das empresas e o aumento de seu entrosamento; e o aumento da vinculação do setor produtivo com diversas instituições de apoio (além das instituições de pesquisa, prefeituras, agências de fomento e financiamento — governamentais e privadas — instituições de apoio às micro pequenas empresas — como o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas no Brasil — e outras. (Medeiros, 1998, p.6).

Muitas das incubadoras, estão ligadas a instituições de ensino, onde buscam vincular a teoria dos conceitos acadêmicos, com a prática das empresas incubadas, gerando conhecimento. Catapan et al (2018), citam a importância das incubadoras universitárias, tendo o papel de transformar os pesquisadores e cientistas em empreendedores, através dos diversos instrumentos e serviços disponíveis para que possam estar informados sobre o mercado.

Os empreendimentos que estão associados às incubadoras devem passar por um processo de incubação que envolve diversas etapas, que buscam o desenvolvimento e fortalecimento dos negócios. Este processo não é estático e único, pode ser alterado de acordo com o modelo de incubadora ou cultura local onde está inserida. (CATAPAN et al 2018).

Pode-se citar de forma geral o funcionamento de uma incubadora que envolve as seguintes etapas: (AZEVEDO; TEIXEIRA, 2016):

1º SELEÇÃO: através da inscrição em edital (onde será informado, os documentos necessários, prazos e etapas do processo), é compreendido em 3 etapas: inscrição, análise do negócio e entrevista relacionados ao negócio. Alguns critérios que podem ser analisados: mercado, capital, empreendedores, tecnologia envolvida e gestão.

2º PROCESSO DE INCUBAÇÃO: nesta etapa do processo, são oferecidos o espaço físico, assessoria em diversas áreas, acesso a serviços especializados, a instituições financeiras e networking.

3º BENEFÍCIOS: acesso a todos os serviços e espaços disponibilizados além de uma rede de networking e contanto com redes de investimentos e financiamentos.

4º PERÍODO DE INCUBAÇÃO: o prazo de permanência pode ser variável, normalmente entre 2 a 4 anos sendo ou não prorrogáveis. Também podem ser definidos pelas avaliações periódicas realizadas como os empreendedores.

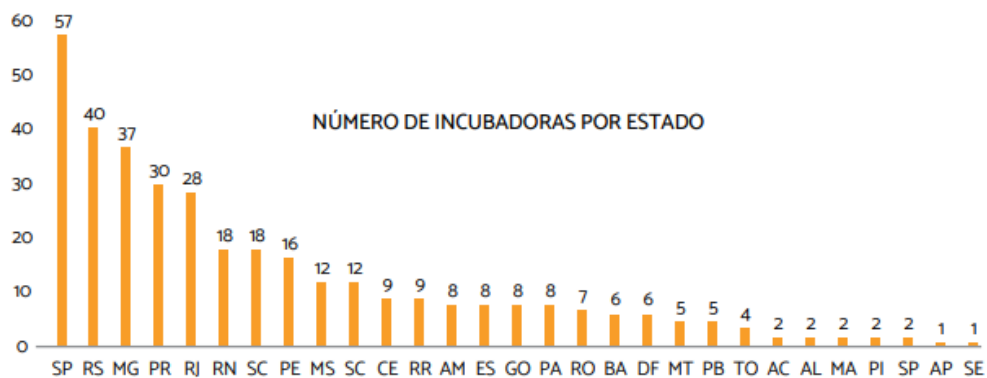
5º GRADUAÇÃO: quando a empresa sai da incubadora e está pronta para o mercado. Neste caso, pode continuar associada a incubadora.

Todo este processo de aprendizado disponibilizado às empresas incubadas, resultam em diversos ganhos à empresa, podemos citar alguns como (ANPROTEC, 2019, p. 18):

- Aumento da taxa de sobrevivência das empresas de pequeno porte;
  - Apoio ao desenvolvimento local e regional por meio da geração de emprego e renda;
  - Otimização dos recursos alocados pelas instituições de apoio;
  - Aumento da interação entre o setor empresarial e as instituições acadêmicas;
- (ANPROTEC, 2019, p. 18)

Em um estudo realizado pela ANPROTEC em 2019, foi apresentado um panorama geral das Incubadoras no Brasil. Neste ano estavam em atividade 363 incubadoras no país. (ANPROTEC, 2019). O estado com maior número de incubadoras instaladas foi São Paulo, com 57, seguidos pelo Rio Grande do Sul com 40. O Paraná está em 4º lugar com 30 incubadoras, abaixo o gráfico 3, demonstra a distribuição das incubadoras no Brasil.

**Gráfico3** - Distribuição das Incubadoras em 2019.



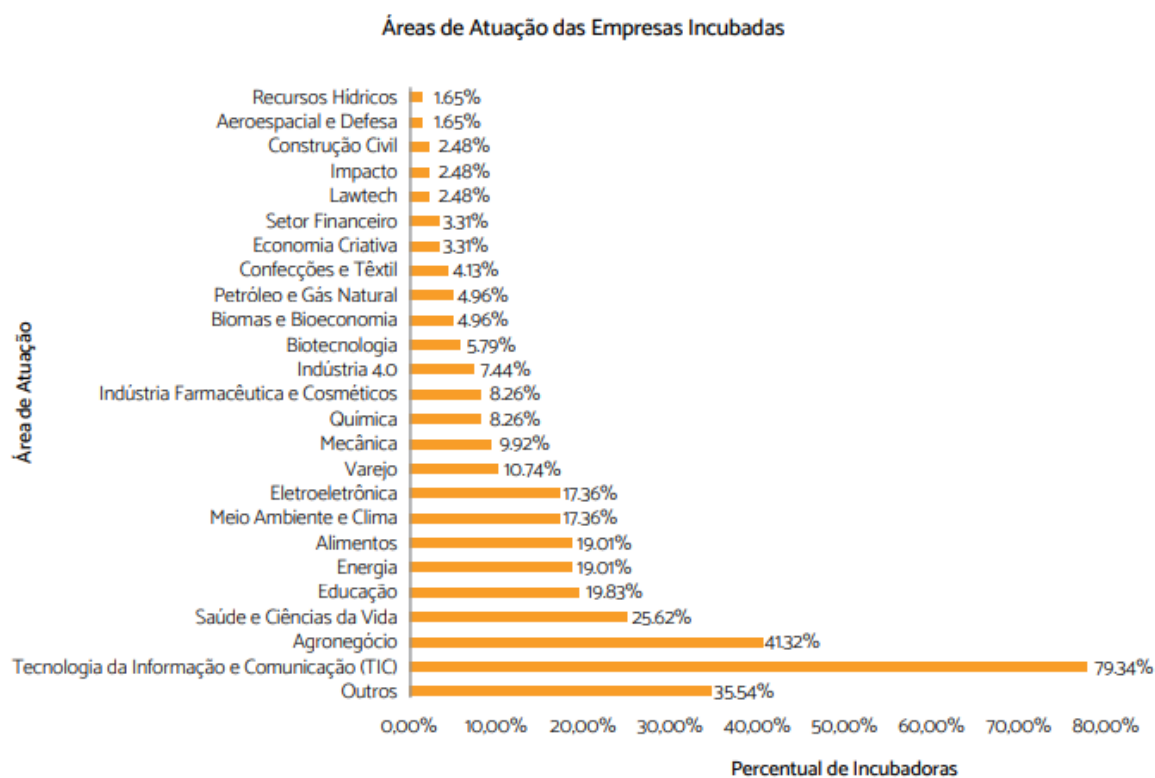
Fonte: ANPROTEC, 2019.

As incubadoras estavam divididas entre as regiões do país, da seguinte forma: Sudeste apresentava o maior número sendo 132, seguida pela região Sul com 100, o Nordeste com 61, a região Norte com 39 e Centro-Oeste com 31 (ANPROTEC, 2019). Neste estudo foram apresentados diversos aspectos que demonstram o perfil das incubadoras do país, outro ponto relevante apresentado é a área de atuação das empresas incubadas. No estudo responderam à pesquisa 121 incubadoras, sendo apresentado no gráfico 4.

A área onde a maior parte das empresas operam registra 79,34% sendo em Tecnologia da Informação e Comunicação.



**Gráfico 4 - Área de Atuação das Empresas Incubadas.**



Fonte: ANPROTEC, 2019.

As incubadoras desempenham um papel de grande importância onde estão inseridas, pois buscam promover o desenvolvimento econômico da região. Alguns benefícios da instalação são citados pelo MCT, sendo mobilização e coordenação de recursos locais disponíveis para criação de novos negócios, aumento do número de postos de trabalho de forma direta e indiretamente, aumento na arrecadação de impostos (MCT, 2000).

## METODOLOGIA

O objetivo central deste trabalho é apresentar as implicações da pandemia sobre as incubadoras do estado do Paraná no ano de 2020, para isso os métodos utilizados na realização da pesquisa são assim classificados: quanto a abordagem como qualitativa, Godoy (1995, p. 2), explica este modelo:

um fenômeno pode ser melhor compreendido no contexto em que ocorre e do qual é parte, devendo ser analisado numa perspectiva integrada. Para tanto, o pesquisador vai a campo buscando captar o fenômeno em estudo a partir da perspectiva das pessoas nele envolvidas, considerando todos os pontos de vista relevantes. Vários tipos de dados são coletados e analisados para que se entenda a dinâmica do fenômeno. (Godoy, 1995, p. 2).

Quanto a natureza, qualifica-se como aplicada, pois, “tem como característica fundamental o interesse na aplicação, utilização e consequências práticas dos conhecimentos.

Sua preocupação está menos voltada para o desenvolvimento de teorias de valor universal do que para a aplicação imediata numa realidade circunstancial.” (GIL 2008, p.7). Referente aos objetivos classifica em exploratória e descritiva. Uma pesquisa exploratória é aquela busca desenvolver e esclarecer conceitos mais precisos através da formulação e são planejadas com o objetivo de proporcionar uma visão geral de um fato específico. Já a pesquisa descritiva busca descrever as características de uma determinada população (GIL, 2008).

Quanto aos procedimentos essa pesquisa se classifica como sendo de levantamento, este modelo de pesquisa é caracterizada pela indagação direta as pessoas cujo o comportamento busca-se conhecer. É solicitado a um grupo previamente selecionado que respondam as questões acerca do problema estudado (CAJUEIRO, 2015).

Para coleta de dados, foi encaminhado um questionário para sete incubadoras do estado do Paraná, conforme quadro 1.

**Quadro 1** - Incubadoras em que pesquisa foi enviada.

<b>NOME INCUBADORA</b>	<b>CIDADE</b>
Intec - Incubadora Tecnológica Do Tecpar	Curitiba
Incubadora Tecnológica Sudotec - Its	Dois Vizinhos
Incubadora De Empresas Educere	Campo Mourão
Centro Incubador Tecnológico (Cit) (Fundetec)	Cascavel
Incubadora Empresarial Santos Dumont	Foz Do Iguaçu
Incubadora Internacional De Empresas De Base Tecnológica Da Uel - Intuel	Londrina
Incubadora Tecnológica De Maringá	Maringá

Fonte: Autores, 2021.

O questionário foi composto por 19 questões, as quais buscaram definir as características e compreender o impacto da pandemia nas incubadoras durante o ano de 2020. Participaram encaminhando as respostas três incubadoras, por motivos de sigilo das informações ficaram ocultas, para uma melhor apresentação dos resultados nomeamos as incubadoras como A, B e C.

A pesquisa foi dividida em duas partes: as questões de 1 a 7, buscaram descrever o perfil e características das incubadoras pesquisadas, as perguntas de 8 a 19, o objetivo era analisar quais foram os reflexos da pandemia na operação das incubadoras pesquisadas.

## **ANÁLISE DE DADOS**

O ano de 2020, foi muito desafiador para todos os segmentos da economia, os pequenos e médios empreendimentos foram os mais afetados com a pandemia. As incubadoras assim

como os demais estabelecimentos, tiveram que se adaptar para continuar com o atendimento. Com base no retorno dos questionários apresenta-se os resultados.

### Características e perfil das incubadoras pesquisadas

As incubadoras respondentes foram fundadas em períodos diferentes, porém atuam no mesmo setor, conforme quadro 2.

**Quadro 2** – Fundação e setor das incubadoras respondentes

<b>Incubadora</b>	<b>Fundação</b>	<b>Setor</b>
A	1998	Tecnologia
B	2000	Tecnologia
C	2004	Tecnologia

Fonte: Autores, 2021.

Todas as incubadoras pesquisadas, estão ligadas a alguma instituição ou organização, sendo: Universidade, Institutos de Pesquisa, Parques Tecnológicos, Governo, Organizações Não Governamentais e Entidades Privadas, todas citaram mais de uma organização a qual estão ligadas.

Quanto ao questionamento se as incubadoras já possuem ou estão em processo de implantação do modelo CERNE (ANPROTEC), 100% das incubadoras respondentes informaram que sim. Este modelo busca determinar boas práticas que são adotados pelos associados dependendo do nível de maturidade. Segundo a definição da ANPROTEC (2021, p.1), este programa tem por objetivo: “oferecer uma plataforma de soluções, de forma a ampliar a capacidade da incubadora em gerar, sistematicamente, empreendimentos inovadores bem sucedidos.” A implantação no modelo CERNE auxiliará as incubadoras em vários aspectos, principalmente os relacionados a sua gestão.

A formação de uma equipe de gestão dentro da incubadora é de suma importância, pois é através desta equipe que as decisões estratégicas para o bom funcionamento serão executadas, assim como o planejamento dos passos futuros.

A questão 5 buscou verificar como é formada a equipe administrativa das incubadoras pesquisadas. O quadro 3, demonstra os resultados:

**Quadro 3** – Formação equipe de gestão.

<b>Incubadora</b>	<b>Gerente</b>	<b>Assistente Administrativo</b>	<b>Assistente Jurídico</b>	<b>Conselho Administrativo</b>
A	X	X	X	X
B	X	X		X
C	X	X	X	X

Fonte: Autores, 2021.

Verifica-se que apenas uma a incubadora, a incubadora B citou que não possui a função de assistente jurídico.

As incubadoras foram questionadas também sobre a forma como é composta a rede de parceiros que tornam possível a operação da incubadora através da disponibilização de recursos. Pode-se verificar que a formação é bem distinta para cada incubadora, o quadro 4, demonstra como é a formação desta rede para cada um dos respondentes.

**Quadro 4 – Rede de Parceiros**

<b>Incubadora</b>	<b>Mantenedora</b>	<b>Universidades/ Institutos de Pesquisa</b>	<b>Governo</b>	<b>Empresas Privadas</b>
A	X	X	X	
B		X	X	X
C	X			

Fonte: Autores, 2021.

Dos serviços que as incubadoras disponibilizam as empresas associadas, todas apresentaram que disponibilizam os seguintes serviços:

- infraestrutura física abrangendo escritório, internet e equipamentos compartilhados;
- acesso a laboratórios e bibliotecas;
- assessoria e auxílio na elaboração de projetos para editais de fomento à inovação e de financiamento;
- treinamentos/ eventos e seminários nas diversas áreas de gestão.

Duas das incubadoras pesquisadas A e C não oferecem serviços de assessoria jurídica e propriedade intelectual, mesmo tendo em seu quadro de funcionários a função de assistente jurídico. E a incubadora B presta esse serviço aos associados mesmo não apresentando essa função quadro de funcionários. Não foi questionado a incubadora se este serviço é prestado por terceiros.

### **Reflexos da pandemia na operação das incubadoras pesquisadas**

Foi questionado às incubadoras qual era o número de empresas incubadas entre os anos de 2018 a 2020, conforme retorno, apenas a incubadora B apontou que houve aumento no número de empresas incubadas em 2020, conforme aponta o quadro 5. A escala para as respostas apresentada, foi:

- De 11 a 20 empresas;
- De 21 a 30 empresas;

- De 31 a 40 empresas;
- De 41 a 50 empresas;
- De 51 a 60 empresas;
- De 61 a 70 empresas e
- >70 empresas.

**Quadro 5** – Número de Empresas incubadas entre os anos de 2018 a 2020.

<b>Incubadora</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
A	21 a 30	21 a 30	21 a 30
B	21 a 30	21 a 30	31 a 40
C	0 a 10	0 a 10	0 a 10

**Fonte:** Autores, 2021.

Outro ponto levantado com a pesquisa, foi o número de empresas graduadas entre os anos de 2018 a 2020. As incubadoras A e C mantiveram o mesmo número de até 10 empresas graduadas, neste período. A incubadora B apresentou uma quantidade maior que as demais com até 20 empresas graduadas em 2020, porém não houve empresas graduadas em anos anteriores. Empresa graduada é aquela que passou pelo processo de incubação no qual recebeu todo suporte da incubadora e que possui todo conhecimento e competência para desenvolver-se sozinha. (ANPROTEC, 2021).

O quadro 6, apresenta os números da escala que foi enviada as incubadoras.

- De 11 a 20 empresas;
- De 21 a 30 empresas;
- De 31 a 40 empresas;
- De 41 a 50 empresas;
- De 51 a 60 empresas;
- De 61 a 70 empresas e
- >70 empresas.

**Quadro 6** – Número de Empresas graduadas.

<b>Incubadora</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
A	0 a 10	0 a 10	0 a 10
B			11 a 20
C	0 a 10	0 a 10	0 a 10

**Fonte:** Autores, 2021.



As perguntas 10, 11 e 12, questionavam sobre as taxas de mortalidade das empresas nos anos de 2018, 2019 e 2020 respectivamente, conforme exposto no quadro 7.

**Quadro 7 – Taxas de Mortalidade entre 2018 a 2020.**

<b>Incubadora</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
A	10%	10%	10%
B	10%	10%	0%
C	10%	0%	10%

**Fonte:** Autores, 2021.

Conforme verifica-se no quadro 7, não houve aumento na taxa de mortalidade das empresas associadas na incubadora A, que manteve a média de 10% nos três anos. A incubadora B apresentou um percentual de 0% de mortalidade em 2020, e nos anos anteriores o percentual manteve a média de 10%. Já a incubadora C apresentava em 2018 um percentual de 10%, seguido de 0% em 2019 e um aumento em 2020, apresentando um percentual de 10%.

Um dos pontos perguntado foi se houve alteração no processo de seleção das empresas, durante a pandemia devido as medidas sanitárias exigidas nesta época. As incubadoras A e C apontaram que sim, em caso da resposta fosse positiva foi solicitado que descrevessem os novos processos adotados, nestes casos foram citadas as seguintes mudanças:


- Incubadora A: foram feitos ajustes na apresentação da proposta para conciliar os processos de pré-avaliação e banca final, sendo de forma remota assíncrona e síncrona.
- Incubadora C: realização de bancas online;

A Incubadora B respondeu que não houve alterações no processo de seleção.

Assim como em muitos segmentos houve a suspensão de atendimento presencial neste período pandêmico, foi questionado as participantes da pesquisa se houve suspensão dos serviços prestados. As incubadoras A e C responderam que não houve a suspensão de atendimento de forma presencial, a respondente B, informou que sim, com alguns atendimentos presenciais foram suspensos neste período.

Foi questionado se houve por parte das incubadoras a oferta de algum serviço novo aos incubados devido ao momento que estávamos passando. A incubadora A, informou que sim, com a disponibilização de palestras sobre financiamentos e disponibilização de recursos. A incubadora B, ofereceu serviços online para atendimento e a incubadora C não ofereceu serviços novos aos incubados neste período.

A pergunta 16, considerava se houve a paralisação total de estudos que prejudicaram a evolução destes, devido a pandemia, por grande parte das incubadoras estar inserida no setor



de tecnologia a paralização destes estudos poderiam trazer enormes prejuízos. No caso das respondentes não houve paralização de estudos que pudessem prejudicar a evolução deles em 100% dos casos.

Durante a pandemia passamos por diversas adaptações nas ferramentas de trabalho, então perguntou se durante este período quais as ferramentas utilizadas para comunicação entre incubadora e incubados? As respostas foram as seguintes:

- email;
- whatsapp;
- google meet;
- zoom.


As incubadoras foram questionadas também se houveram perda de mão de obra, neste período. Apenas a incubadora C citou que houve a redução de um assistente administrativo e de salários da coordenação, nas demais incubadoras não houveram impactos na mão de obra.

A última questão levantada para as incubadoras se houve a diminuição dos valores investidos pela rede de parceiros, apenas a incubadora C, informou que houve a redução de repasse da mantenedora em 50%. Nas demais incubadoras não houve redução nos valores repassados a instituição.

## **CONCLUSÃO**

Pode-se notar que nas incubadoras pesquisadas o reflexo da pandemia não alterou de forma profunda o atendimento aos incubados, houve a adaptação para o atendimento online com o uso de ferramentas de comunicação via internet e em uma das incubadoras, neste período foi oferecido serviços extras de palestras sobre financiamento.

Nas taxas de mortalidade das empresas associadas, apenas uma incubadora registrou aumento entre os anos de 2019 para 2020, uma delas apresentou diminuição das taxas e a outra manteve os mesmos percentuais de anos anteriores, o que demonstra que as empresas associadas a incubadoras não tiveram grandes impactos com a pandemia, que pudesse resultar em fechamento das mesmas. O estudo demonstrou que o impacto da pandemia na área financeira ocorreu em apenas uma das incubadoras pesquisadas, nesta instituição onde os recursos foram reduzidos em 50%, sendo esta financiada apenas por uma única organização,



houve a demissão de 1 funcionário e redução dos salários da coordenação, porém as demais incubadoras não apresentaram impactos.

Este estudo revelou que as incubadoras adaptaram as atividades para continuar seus atendimentos aos associados não afetando os estudos que estavam em andamento. Desta forma concluímos que apesar do momento difícil que passamos, as incubadoras conseguiram dar continuidade a seus trabalhos e contribuíram para a continuidade das empresas associadas. Este artigo propõe que novos estudos sejam realizados de forma a aprofundar os impactos da pandemia e seus reflexos para o futuro nas empresas associadas.

## REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE ENTIDADES PROMOTORAS DE EMPREENDIMENTOS INOVADORES. [Anprotec]. Estudo, Análise e Proposições sobre as Incubadoras de Empresas no Brasil – relatório técnico / Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores. Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação. – Brasília: ANPROTEC, 2012. 24 p.: Il. Disponível em: < [https://anprotec.org.br/site/wp-content/uploads/2020/06/Estudo\\_de\\_Incubadoras\\_Resumo\\_web\\_22-06\\_FINAL\\_pdf\\_59.pdf](https://anprotec.org.br/site/wp-content/uploads/2020/06/Estudo_de_Incubadoras_Resumo_web_22-06_FINAL_pdf_59.pdf)>. Acessado em 28 de maio de 2021.

\_\_\_\_\_. Estudo de impacto econômico: segmento de incubadoras de empresas do Brasil / Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores. – Brasília, DF: ANPROTEC: SEBRAE, 2016. 26 p.: il. graf. Disponível em: <[https://anprotec.org.br/site/wp-content/uploads/2020/06/18072016-Estudo\\_ANPROTEC\\_v6.pdf](https://anprotec.org.br/site/wp-content/uploads/2020/06/18072016-Estudo_ANPROTEC_v6.pdf)>. Acessado em 28 de maio de 2021.


\_\_\_\_\_. Mapeamento dos mecanismos de geração de Empreendimentos Inovadores no Brasil / Anprotec; textos: Claudia Pavani... [et.al.]. – Brasília: Anprotec, 2019. Disponível em: <<https://informativo.anprotec.org.br/mapeamento-dos-mecanismos-de-geracao-de-empreendimentos-inovadores>>. Acessado em 28 de maio de 2021.

\_\_\_\_\_. Cerne: Anprotec, 2021. Disponível em: < <https://anprotec.org.br/cerne/menu/o-cerne/conceito/>>. Acessado em 24 de julho de 2021.

\_\_\_\_\_. Perguntas Frequentes: Anprotec, 2021. Disponível em: <<https://anprotec.org.br/site/sobre/incubadoras-e-parques/perguntas-frequentes/>>. Acessado em 14 de agosto de 2021.

AZEVEDO, Ingrid Santos Círio de; TEIXEIRA, Clarissa Stefani. Incubadoras: alinhamento conceitual [recurso eletrônico]. Florianópolis: Perse, 29p.: il. 2016 1 e-book. Disponível em: < <http://via.ufsc.br/> >. Acessado em 28 de maio de 2021.

BATTISTI, Patrícia; WEINZIERL, Greici. Empreendedorismo. Cuiabá. UAB/EdUFMT.2010.



BURNS, Stephanie. 10 principais causas de fracasso de pequenas empresas. FORBES. 2019. Disponível em: < <https://forbes.com.br/principal/2019/05/10-principais-causas-de-fracasso-de-pequenas-empresas/#foto5>>. Acessado em 30 de maio de 2021.

CAJUEIRO, Roberta Lima Pimentel. Manual para Elaboração de Trabalhos Acadêmicos. Guia Prático do Estudante. 3 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2015. CATAPAN, ARACI H; TEIXEIRA, CLARISSE S; BELLEN, HANS M; SOUZA, MÁRCIO V. Incubadoras o que são e para que servem? Via Revista. 4ª Edição. Setembro/2018. Disponível em:< <https://via.ufsc.br/wp-content/uploads/2018/09/revistaVIA-4ed.pdf>>. Acessado em 30 de maio de 2021.

DOLABELA, Fernando. Oficina do Empreendedor. São Paulo: Cultura, 1999.

GODOY, Arilda Schmidt. Pesquisa Qualitativa Tipos Fundamentais. Revista de Administração de Empresas. RAE. São Paulo, v.35, n.3, p.20-29, 1995. Disponível em: < <https://www.scielo.br/pdf/rae/v35n3/a04v35n3.pdf>>. Acessado em 28 de maio de 2021.

GIL, Antônio Carlos. Métodos e Técnicas de Pesquisa Social. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GLOBAL ENTREPRENEUSHIP MONITOR. [GEM]. Empreendedorismo no Brasil: 2019 \ Coordenação de Simara Maria de Souza Silveira Greco; diversos autores -- Curitiba: IBQP, 2020. Disponível em: < [tps://ibqp.org.br/wp-content/uploads/2021/02/Empreendedorismo-no-Brasil-GEM-2019.pdf](https://ibqp.org.br/wp-content/uploads/2021/02/Empreendedorismo-no-Brasil-GEM-2019.pdf)>. Acessado em 30 de maio de 2021.


MEDEIROS, José Adelino. Incubadoras de empresas: lições da experiência internacional. Revista de Administração da Universidade de São Paulo (RAUSP), São Paulo, v.33, n.2, p.5-20, abr./maio/jun. 1998.

MINISTÉRIO DA CIÊNCIA E TECNOLOGIA [MCT]. Manual para Implantação de Incubadoras de Empresas. Nov/2020. Disponível em:< [http://www.sgc.goias.gov.br/upload/arquivos/2011-11/manual\\_incubadoras.pdf](http://www.sgc.goias.gov.br/upload/arquivos/2011-11/manual_incubadoras.pdf)>. Acessado em 26 de maio de 2021.

SEBRAE. Mas afinal o que é empreendedorismo? Blog do SEBRAE SC, 2019. Disponível em:< <https://atendimento.sebrae-sc.com.br/blog/o-que-e-empreendedorismo/>>. Acessado em 30 de maio de 2021.

\_\_\_\_\_. Atualização de Estudos sobre Participação de Micro e Pequenas Empresas na Economia Nacional. Sebrae. Março/2020a. Disponível em: < <https://datasebrae.com.br/wp-content/uploads/2020/04/Relat%C3%B3rio-Participa%C3%A7%C3%A3o-mpe-pib-Na.pdf>>. Acessado em 28 de maio de 2021.

\_\_\_\_\_. Ecosistemas de empreendedorismo inovadores e inspiradores/ SEBRAE – Brasília: Sebrae, 2020b. Disponível em: < [https://www.researchgate.net/publication/342105701\\_Ecosistemas\\_de\\_Empreendedorismo\\_Inovadores\\_e\\_Inspiradores](https://www.researchgate.net/publication/342105701_Ecosistemas_de_Empreendedorismo_Inovadores_e_Inspiradores)>. Acessado em 28 de maio de 2021.



\_\_\_\_\_. O Impacto da pandemia de corona vírus nos Pequenos Negócios – 2ª edição. Abril/2020c. Disponível em: < [https://datasebrae.com.br/wp-content/uploads/2020/04/Impacto-do-coronav%C3%ADrus-nas-MPE-2%C2%AAedicao\\_geral-v4-1.pdf](https://datasebrae.com.br/wp-content/uploads/2020/04/Impacto-do-coronav%C3%ADrus-nas-MPE-2%C2%AAedicao_geral-v4-1.pdf)>. Acessado em 28 de maio de 2021.



# CAPÍTULO 8

## RESILIÊNCIA E *BURNOUT* ENTRE PROFESSORES E TRABALHADORES DO COMÉRCIO NO NORDESTE BRASILEIRO DURANTE O PERÍODO DA PANDEMIA DA COVID 19

Johannes de Oliveira Lima Júnior  
Janielton de Sousa Santos  
Wellington Gomes Ferreira  
Francisco Jorge Rocha Melo  
Rafael Fernandes de Mesquita

### RESUMO


O mundo atravessa uma pandemia que mudou drasticamente o convívio social e de trabalho das pessoas ao redor do globo. Neste cenário de disrupção ambiental, consequências aparecem em decorrência da pressão e condições de trabalho inusitadas, assim, dois conceitos-chave merecem atenção especial na dinâmica do trabalho: resiliência e *burnout*. Tendo isso em vista, este artigo busca analisar a relação entre resiliência e *burnout* em professores, em comparação com outros profissionais do comércio no nordeste brasileiro. Para isso, foi realizada a aplicação de duas escalas: a Escala de Resiliência para Adultos (RSA) e *Maslach Burnout Inventory - General Survey* (MBI-GS). Quanto à análise dos dados, as informações coletadas através dos questionários foram analisadas descritivamente para se chegar ao resultado final. Como contribuição, este artigo examinou um tema recente e ainda pouco explorado pela literatura, fornecendo informações iniciais acerca das condições de professores e profissionais do comércio em relação à resiliência e *burnout*.

**PALAVRAS-CHAVE:** resiliência, *burnout*, professores, profissionais do comércio, pandemia.

### INTRODUÇÃO

As mudanças rápidas e dramáticas, principalmente em relação ao trabalho na contemporaneidade, têm gerado mais pressão por resultados em menos tempo (BOTTINI et al., 2020). Estas pressões se destacam em períodos de disrupção ambiental, entendido por Ehrlich (1981) como situações ecológicas em que as pessoas estão em frente às mudanças abruptas no ambiente, que trazem risco às suas condições de vida. Sob esta ótica, a atual pandemia do novo coronavírus representa uma situação de disrupção ambiental, pois promoveu uma mudança nos padrões de vida da população, principalmente no que se diz a saúde, educação e convívio social.

Neste contexto, a resiliência aparece como um recurso à problemática, como a capacidade de um indivíduo, ou de organizações, de se adaptar e superar situações problemáticas e adversas (RAASCH et al., 2018). Neste sentido, diversos são os estudos que se propõe a investigar a resiliência em determinados grupos, como na pesquisa de Melo et al.




(2020), que concluíram que uma parcela relevante da população brasileira demonstrou resultados abaixo da média, mostrando sua tendência a não ser resiliente diante das adversidades. Além disso, segundo Garcia e Gambarte (2019), a resiliência é capaz de reduzir a vulnerabilidade de um indivíduo à síndrome de *burnout*, percebendo que em seu estudo, os professores mais resilientes foram capazes de desempenhar habilidades e competências com alto comprometimento no trabalho, superando obstáculos e se adaptando de forma adequada à situação.

Por sua vez, a Síndrome de *Burnout* compreende a exaustão física e mental, que é resultado do estresse extensivo provocado pelo trabalho (FONTES, 2017). O trabalhador pode se auto avaliar, analisando o desenvolvimento do *burnout* decorrente das atividades prestadas em seu âmbito profissional e, com isso, o indivíduo age de modo a controlar esse fenômeno. Tendo isso em vista, a saúde e bem estar desses trabalhadores é um tema em evidência e de interesse para várias áreas do conhecimento (FONTES, 2017), principalmente em um período de interrupção ambiental.

Este artigo analisa a relação entre resiliência e *burnout* em professores, em comparação com outros profissionais do comércio no nordeste brasileiro. A síndrome de *burnout* é um fenômeno que atinge professores de diferentes países, tendo um caráter epidêmico mundial, que extrapola as fronteiras nacionais (CARLOTTO; CÂMARA, 2017). Ademais, sendo este um tema em voga na atualidade, principalmente a partir dos anos 2000, observa-se que o número de publicações que discutem a resiliência nas organizações vem crescendo rapidamente (CARVALHO et al., 2014). Pelos motivos expostos, a presente pesquisa se faz importante no contexto atual, contribuindo para os campos de investigação da área de gestão de pessoas e que possuem ligação com outras temáticas afins, como a psicologia organizacional (JACKSON et al, 2014). Dessa maneira, torna-se relevante estudar esses fenômenos na organização, visto que o entendimento desses fatores apresenta atributos dos indivíduos que facilitam ações resilientes no contexto organizacional (CARVALHO et al., 2014).

O trabalho busca trazer a discussão sobre a resiliência e *burnout* entre professores e demais trabalhadores do mercado, buscando analisar se os grupos estudados possuem grau de resiliência e como isso pode ser relevante em relação ao *burnout*, além de identificar qual desses grupos possui maior tendência a desenvolver *burnout*. Desta forma, os resultados obtidos poderão ser relevantes a essas classes de trabalhadores, como também podem ajudar profissionais de gestão de pessoas a buscarem formas de evitarem problemas advindos do



trabalho, além de melhorar a qualidade de vida das pessoas, aumentar a eficiência profissional dos trabalhadores e melhorar seus processos internos.

A partir deste propósito, surge então a necessidade de responder o seguinte questionamento “Quão resilientes são os professores em comparação com os profissionais do comércio em Piri-piri durante a pandemia da COVID 19? E qual a associação entre resiliência e *burnout* entre professores neste período de situação ambiental disruptiva?”. Para que se consiga responder a esse questionamento, objetivou-se inicialmente analisar a Resiliência e Burnout entre professores em comparação aos dos trabalhadores do comércio no nordeste brasileiro durante o período de pandemia, para que o resultado fosse alcançado, se fez necessário uma análise de qual dos grupos possui maior grau de resiliência, bem como houve a necessidade de se verificar a relação entre resiliência e a síndrome de *burnout*, para que finalmente se tornasse possível identificar qual grupo estudado possui maior tendência a desenvolver *burnout*.


## REFERENCIAL TEÓRICO

### **Burnout**

A humanidade vivencia uma disrupção ambiental na pandemia da COVID-19, uma situação ecológica que ameaça o *status quo* da vida em sociedade (EHRlich, 1981). Nessa situação, as organizações precisam reagir para reformular a maneira que gerenciam seus trabalhadores, tendo em vista que disrupções ambientais podem gerar ou agravar outros problemas, como a síndrome de *burnout*.

A síndrome de *burnout* pode ser compreendida como um modelo teórico tridimensional que abarca dimensões como o esgotamento emocional, falta de realização pessoal no trabalho e despersonalização (BAPTISTA et al. 2019). Já no que se refere à perspectiva psicossocial, a síndrome de *burnout* é um tipo particular de mecanismo de enfrentamento e de autoproteção frente ao estresse gerado, principalmente na relação estabelecida entre prestadores e receptores de serviços (CARLOTTO; CÂMARA, 2017).

A síndrome de *burnout* atinge diferentes profissionais, incluindo os professores, e segundo Massa et al. (2016), fatores de trabalho como exaustão, desumanização, como também o acúmulo de carga horária podem agravar os casos de *burnout*, pois isso se liga aos aspectos negativos que levam o professor a desenvolver a síndrome de uma maneira mais agressiva. Ela é um fenômeno que atinge professores de diferentes países, tendo um caráter epidêmico mundial, que extrapola as fronteiras nacionais (CARLOTTO; CÂMARA, 2017).



A docência em nível de ensino superior tem sido caracterizada como uma atividade complexa do ponto de vista político, social, intelectual, psicológico e pedagógico, que se realiza no eixo formado pelo tripé ensino-pesquisa-extensão (CARLOTTO; CÂMARA, 2017). Desta maneira, é perceptível que a temática vem sendo mais trabalhada no decorrer dos anos, que segundo Oliveira (2020) evidencia que os estudos voltados a *Burnout* e professores vêm sendo trabalhados de forma mais frequente por alunos de pós-graduação (mestrado e doutorado), assim buscando um maior entendimento do assunto e elencando características, resultados e podendo levar a ações que podem melhorar a qualidade de vida das pessoas.

Dentro do contexto apresentado, a pandemia da COVID-19 fez com que mudanças surgissem de uma forma mais rápida e, segundo Yildirim e Solmaz (2020), a síndrome de *burnout* pode estar relacionada ao desenvolvimento da pandemia, devido às mudanças bruscas e ao desgaste físico e emocional envolvido. Assim, de modo complementar ou como uma forma de enfrentamento ou prevenção à síndrome, Yildirim e Solmaz (2020) relata que as pessoas que possuem um maior grau de resiliência, podem conseguir enfrentar de uma melhor forma o desgaste (físico e mental) ocasionado pela situação (pandemia). Em complemento a isso, Sokal et al. (2020a) relatam que o nível de *burnout* em professores que possuem perspectivas positivas se relaciona com maior eficácia de ensino, com tecnologias voltadas ao ensino e com a própria resiliência do professor, que demonstram índices mais baixos de *burnout* nesses indivíduos.

Além disso, Massa et al. (2016) afirmam que para uma melhora do quadro das pessoas com a síndrome de *burnout*, é necessário avaliar não só cenários macrossociais, mas também buscar agregar a isso os aspectos macrossociais, para possibilitar uma melhor condição para as pessoas e desenvolver um espaço que promova o bem estar destes profissionais. Portanto, pode-se afirmar que manter uma saúde mental positiva é tão importante quanto manter uma boa saúde física durante a pandemia. Visto que a COVID-19 acarreta também sequelas psicológicas às vítimas, é relevante estudar os fatores psicológicos que afetam a saúde mental dos indivíduos, como a depressão, o estresse e a ansiedade (YILDIRIM; SOLMAZ, 2020).

A pandemia COVID-19 de 2020 apresentou uma necessidade urgente de mudança não planejada nos ambientes escolares, como, por exemplo, o fato dos edifícios escolares em todo o mundo estarem fechados para proteger a saúde das crianças e dos educadores. Os professores, como trabalhadores da linha de frente no sistema educacional, foram encarregados de implementar rapidamente as novas práticas de ensino de forma a promover a aprendizagem dos alunos enquanto maximizam a segurança do aluno, e nessa situação, muitos educadores também mudaram rapidamente para o ensino remoto envolvendo tecnologia (SOKAL et al., 2020b).



Entretanto, muitos profissionais passaram a se sentir preocupados sobre o uso da tecnologia como o principal modo de ensino, visto que uma das mudanças mais significativas na prática de ensino provocada pela pandemia é a mudança para o ensino online. Dessa forma, um dos importantes fatores que deve ser considerado ao examinar os sentimentos dos professores é a atenção e atitudes deles em relação à tecnologia, ainda assim, a literatura tem se dedicado a estudos da área da saúde, mas ainda é escassa em relação aos profissionais da educação durante a pandemia (SOKAL et al., 2020b).

Fontes (2017) apresenta um instrumento de medição de *burnout*, a escala *Maslach Burnout Inventory - General Survey* (MBI-GS), aplicada no contexto brasileiro. Segundo o autor, essa escala possui três dimensões: i) Exaustão Emocional (EE), com seis variáveis, que tange ao esgotamento de energia emocional e fadiga do indivíduo; ii) Cinismo (CI), com quatro variáveis, que se refere à indiferença e comportamento ausente em relação ao trabalho; e Eficácia no Trabalho (ET), com seis variáveis, relacionando as expectativas do funcionário com sua eficácia nas tarefas. No quadro abaixo está ilustrado as dimensões desta escala.


**Quadro 01:** Dimensões da Escala MBI-GS

<b>Dimensão</b>	<b>Definição</b>
Exaustão Emocional	Representa o esgotamento de energia emocional e fadiga, mas sem referência direta às pessoas com origem desses sentimentos.
Cinismo	Representa a indiferença ou uma atitude distante com o trabalho.
Eficácia no Trabalho	Representa diretamente as expectativas do colaborador com a sua eficácia nas tarefas.

**Fonte:** Fontes (2017).

Em outro estudo, elaborado por Gil-Monte (2005), foi desenvolvido um modelo onde à síndrome de *burnout* constitui-se de quatro dimensões. A primeira faz referência a Ilusão pelo Trabalho, definida como o desejo do trabalhador em alcançar as metas de trabalho, uma vez que supõe ser este uma fonte de prazer pessoal e realização profissional. A segunda dimensão é em respeito ao Desgaste Psíquico, dimensão caracterizada pelo surgimento de esgotamento emocional e físico, decorrente do fato de ter que lidar cotidianamente em seu trabalho com pessoas que apresentam ou causam algum tipo de problema. A terceira faz referência a Indolência, definida como a presença de atitudes negativas de indiferença, insensibilidade e distanciamento frente às pessoas com as quais necessita se relacionar no contexto de trabalho. Por fim, a quarta dimensão é a respeito da culpa, entendida pelo surgimento de sentimentos de





culpa por atitudes e comportamentos não condizentes com as normas internas e cobrança social acerca do papel profissional.

Percebe-se que as diferentes versões da escala MBI possuem dimensões semelhantes com o intuito de identificar o desgaste dos indivíduos. No entanto, a MBI-GS tem um caráter mais geral, que permite sua aplicação com diferentes tipos de trabalhadores em diferentes cenários. Portanto, esta pesquisa fez uso da escala validado por Fontes (2017) para atender os objetivos propostos em relação à síndrome de *burnout*.

## **Resiliência**

A contemporaneidade trouxe consigo mudanças rápidas e dramáticas, principalmente em relação ao trabalho, o que ocasiona mais pressão por resultado em menos tempo (BOTTINI et al., 2020). Neste contexto, o conceito de Resiliência é amplamente debatido e utilizado em diversas áreas da ciência, sendo explicada como a capacidade de um indivíduo (ou organizações) de se adaptar e superar situações adversas (RAASCH et al., 2018). Isto é, a habilidade de saber lidar com cenários negativos e produzir resultados benéficos a partir disso, representando o lado positivo da saúde mental (CARVALHO et al., 2014; GARCIA; GAMBARTE, 2019).

Segundo Santana et al. (2019), a resiliência é a capacidade de ser flexível mediante as situações que ocorrem no dia a dia, ainda tendo respostas positivas ao que aconteceu, ou até mesmo conseguindo se recuperar mais rapidamente de uma situação desagradável. Corroborando a essa ideia, Alegre et al. (2019) ainda afirmam que na definição do conceito de resiliência vale ressaltar a capacidade de desenvolver habilidade de resolução de problemas e dentre outras, isso tendo em vista enfrentar situações adversas que causam algum tipo de sofrimento.

Entretanto, a resiliência é um atributo que não isenta as pessoas de seus medos e problemas, mas, ela possibilita que os trabalhadores consigam manter seus padrões de produtividade mesmo com as adversidades, mantendo ainda um foco e conseguindo ainda assim desenvolver os seus objetivos (SANTANA et al., 2019). Portanto, resiliência pode ser entendida como uma habilidade nata, ou seja, que não se nasce com ela, mas sim se desenvolve ao longo da vida (SILVA et al., 2019).

A subjetividade dos indivíduos e suas experiências de vida são fatores decisivos no enfrentamento das adversidades, e assim, na resiliência do indivíduo (ROGGE; LOURENÇO, 2015). Sujeitos com mais resiliência apresentam uma maior flexibilidade, competência para

lidar com adversidades, adaptação a mudanças e cenários adversos, além da capacidade de se auto renovar (RAASCH et al., 2018). É importante ressaltar, também, que a resiliência não é em sua essência um atributo fixo, de modo que ao decorrer das situações ela se molda. (SANTANA et al., 2019).


Nesse sentido, quanto maior for à resiliência de um indivíduo, mais ele tende a se sobressair em crises e realizar suas funções mantendo um trabalho em estado saudável (BOTTINI et al., 2020). Além disso, uma maior resiliência tem a capacidade de diminuir a vulnerabilidade à síndrome de *burnout*, um problema frequente nas organizações contemporâneas (GARCIA; GAMBARTE, 2019). Segundo Carvalho et al. (2014), indivíduos que apresentam escores mais altos na Escala de Resiliência para Adultos (*Resilience Scale for Adults - RSA*) são menos propensos a desenvolverem sintomas psiquiátricos. Para tanto, Carvalho et al. (2014) buscou validar a RSA no contexto brasileiro entre servidores públicos, utilizando-se de seis fatores a serem discutidos: Percepção de si Mesmo, Futuro Planejado, Competência Social, Estilo Estruturado, Coesão Familiar e Recursos Sociais.

**Quadro 02:** Fatores da Escala de Resiliência para Adultos

<b>Fatores</b>	<b>Noções ou ideias reunidas</b>
Percepção de si Mesmo	Confiança nas próprias capacidades, autoeficácia e visão positiva e realista acerca de si mesmo.
Futuro Planejado	Visão otimista do próprio futuro, certeza de que pode ser bem-sucedido e habilidade de planejamento e estabelecimento de metas claras e alcançáveis.
Competência Social	Habilidade em iniciar contatos verbais e ser flexível em interações sociais, criar novas amizades e sentir-se à vontade em ambientes sociais, bem como à presença ou ausência de um estilo de interação social.
Estilo Estruturado	Capacidade de organização do próprio tempo, estabelecimento de objetivos e prazos e orientação pessoal para a manutenção de regras e rotinas na vida diária.
Coesão Familiar	Qualidade da relação em família, em termos de comunhão de valores e visão de futuro, de união, lealdade e simpatia mútua.
Recursos Sociais	Suporte social oferecido por pessoas que não fazem parte do núcleo familiar (amigos ou colegas de trabalho, por exemplo), e que propicia o sentimento de coesão, a simpatia, o encorajamento e a ajuda em situações difíceis.

**Fonte:** Carvalho et al. (2014).

O quadro anterior descreve os fatores da escala utilizada pelos autores, e segundo os mesmos, a RSA possui a capacidade de auxiliar no planejamento e gerenciamento da integração de pessoas, evidenciando os pontos em que os trabalhadores precisam de mais apoio (CARVALHO et al., 2014). Outras escalas de avaliação de resiliência também foram



encontradas na literatura, como na pesquisa de Melo et al. (2020), em que foi utilizada a escala de Wagnild e Young para medir a resiliência de uma parcela da população brasileira.


Nesse estudo constatou-se que 56,40% da população apresentaram resultados acima da média, demonstrando sua tendência a ser resiliente diante das adversidades, mas ainda assim, uma parcela considerável se mostrou com dificuldades em ser resiliente (MELO et al., 2020). Importante mencionar que a escala de Wagnild e Young é composta por três fatores: resolução de ações e valores, independência e determinação, e, autoconfiança e capacidade de adaptação. Embora, possua menos fatores, eles são congruentes com os da RSA, visto que ambos buscam entender o comportamento de uma pessoa em suas relações sociais e consigo mesma.

Em outra pesquisa, Garcia e Gambarte (2019) exploram a resiliência em docentes da rede pública do ensino secundário da província de Huesca, na Espanha, utilizando-se da Escala de Connor-Davidson (CD-RISC). A escala possui cinco dimensões: confiança nos próprios instintos, competência pessoal, tolerância à adversidade, aceitação positiva da mudança, controle e influência espiritual. Fatores que também se encontram em conformidade com as escalas mencionadas anteriormente. Desta forma, os autores concluem que a resiliência reduz a vulnerabilidade ao *burnout*, tendo em vista que os professores mais resilientes conseguiram alcançar maiores habilidades e competências para o comprometimento com o trabalho, tendo a capacidade de superar obstáculos e se adaptar adequadamente à situação.

Rogge e Lourenço (2015) estudaram a resiliência em âmbito acadêmico, observando como estudantes de mestrado e doutorado lidam com a pressão de seus estudos e a relação da resiliência. Segundos os autores, a vida acadêmica pode ser entendida como origem dos prazeres e sofrimentos dos discentes, uma vez que buscam titulações mais altas, mas ao mesmo tempo têm de lidar com a pressão imposta por elas, que provocam situações estressantes e falta de ânimo. Os entrevistados nesse estudo relataram desgaste físico e emocional, além de escassez de tempo e sentimento de culpa, mas apesar disso, conseguiram continuar devido ao significado da conclusão de curso para seus objetivos pessoais, apresentando-se como um fator de resiliência por parte deles.

## **PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

O objetivo deste artigo é analisar a Resiliência e *Burnout* de professores em comparação aos de outros trabalhadores do comércio do nordeste brasileiro, durante o período de pandemia da COVID-19. Portanto, para satisfazer a este objetivo, esta pesquisa faz uso de uma abordagem quantitativa, do tipo descritiva - aquela que tem como intuito descrever as características de



uma população ou fenômeno (GIL, 2008). Foram aplicadas duas escalas para medir a resiliência e *burnout* dos participantes na coleta de dados durante os meses de janeiro e fevereiro de 2021, por meio de um formulário online com perguntas fechadas.

Visto que no período de pandemia a profissão de professor tem sido caracterizada como uma atividade complexa do ponto de vista político, social, intelectual, psicológico e pedagógico (CARLOTTO; CÂMARA, 2017), se faz necessário mensurar a influência da resiliência e avaliar o *burnout* neles em comparação às métricas de outras classes de trabalhadores.

No sentido de medir a resiliência de professores e outros trabalhadores, foi utilizada a versão da Escala de Resiliência para Adultos (*Resilience Scale for Adults - RSA*) validada por Carvalho et al. (2014), composta por 33 itens em que cada um é avaliado em uma escala de sete pontos. Os itens desta escala cobrem seis fatores principais: percepção de si, futuro planejado, competência social, estilo estruturado, coesão familiar e recursos sociais. Quanto à aferição do *burnout*, foi empregada a escala *Maslach Burnout Inventory - General Survey* (MBI-GS) validada no contexto brasileiro por Lopes (2017). Esta escala conta com 16 itens correspondentes a três dimensões: Exaustão Emocional (EE) possuindo seis variáveis, Cinismo (CI) com quatro variáveis, e Eficácia no Trabalho (ET) apresentando seis variáveis.

Além disso, foi estruturada uma ficha sociodemográfica para obter informações referentes à faixa etária, gênero, estado civil, renda familiar mensal, nível de instrução e tempo de serviço na instituição, assim, tornando possível a identificação do perfil dos respondentes. Os dados foram coletados por meio de formulário eletrônico na plataforma Google Formulários e posteriormente, organizados em uma planilha eletrônica e analisados descritivamente. Este estudo contou com 105 respondentes, dos quais 36 professores e 69 profissionais do comércio.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

As características sociodemográficas e de trabalho (apresentadas na tabela 01 abaixo) mostraram que a maioria dos respondentes foi do gênero feminino (53,33%), entre 18 e 25 anos de idade (39,05%), com ensino superior incompleto (28,57%), trabalhando atualmente (94,29%), atuando entre um a cinco anos (40%), recebendo até um salário mínimo (44,76%) e possuindo carga horária semanal de trabalho de 20 a 40 horas (55,24%). Esta pesquisa contou com 105 respondentes, sendo 69 profissionais do comércio e 36 professores, os profissionais do comércio em sua maioria homens (53,62%) entre 18 a 25 anos (53,62%), com ensino superior incompleto (43,48%), empregado (98,55%) atuando entre 01 a 05 anos (46,38%), de até 01 salário mínimo (59,42%) e trabalhando entre 20 e 40 horas semanais (46,38%). Já os



professores, são predominantemente mulheres (66,67%) de 36 a 40 anos (27,78%), com especialização completa (30,56%), trabalhando atualmente (86,11%), possuindo de 01 a 5 anos ou 5 a 10 anos de tempo de atuação (27,78%), recebendo de 03 a 05 salários mínimos (33,33%), com carga horário entre 20 e 40 horas semanais de trabalho (72,22%), sendo principalmente da rede privada (30,56%).

**Tabela 01:** Características sociodemográficas e de trabalho  
**Características Sociodemográficas e de Trabalho**

	Profissionais do Comércio		Professores		Total	
	N	%	N	%	N	%
<b>Gênero</b>						
Masculino	37	53,62%	11	30,56%	48	45,71%
Feminino	32	46,38%	24	66,67%	56	53,33%
Não-Binário	-	-	1	2,78%	1	0,95%
<b>Faixa Etária</b>						
De 18 a 25 anos	37	53,62%	4	11,11%	41	39,05%
De 26 a 30 anos	13	18,84%	3	8,33%	16	15,24%
De 31 a 35 anos	4	5,80%	4	11,11%	8	7,62%
De 36 a 40 anos	6	8,70%	10	27,78%	16	15,24%
De 41 a 45 anos	6	8,70%	9	25,00%	15	14,29%
De 46 a 50 anos	1	1,45%	3	8,33%	4	3,81%
De 51 a 55 anos	2	2,90%	2	5,56%	4	3,81%
De 56 a 60 anos	-	-	1	2,78%	1	0,95%
<b>Escolaridade</b>						
Ensino Fundamental Completo	1	1,45%	-	-	1	0,95%
Ensino Médio Completo	11	15,94%	1	2,78%	12	11,43%
Ensino Médio Incompleto	1	1,45%	-	-	1	0,95%
Ensino Superior Completo	9	13,04%	6	16,67%	15	14,29%
Ensino Superior Incompleto	30	43,48%	-	-	30	28,57%
Especialização Completa	11	15,94%	11	30,56%	22	20,95%
Especialização Incompleto	3	4,35%	1	2,78%	4	3,81%
Mestrado Completo	-	-	5	13,89%	5	4,76%
Mestrado Incompleto	3	4,35%	1	2,78%	4	3,81%
Doutorado Completo	-	-	9	25,00%	9	8,57%
Doutorado Incompleto	-	-	2	5,56%	2	1,90%
<b>Trabalhando Atualmente</b>						
Sim	68	98,55%	31	86,11%	99	94,29%
Não	1	1,45%	5	13,89%	6	5,71%
<b>Tempo de Atuação</b>						
Menos de 01 ano	18	26,09%	2	5,56%	20	19,05%
De 01 a 05 anos	32	46,38%	10	27,78%	42	40,00%
De 05 a 10 anos	10	14,49%	10	27,78%	20	19,05%
De 10 a 20 anos	4	5,80%	8	22,22%	12	11,43%
Mais de 20 anos	5	7,25%	6	16,67%	11	10,48%
<b>Faixa Salarial</b>						
Até 1 salário mínimo	41	59,42%	6	16,67%	47	44,76%
De 1 a 2 salários mínimos	17	24,64%	8	22,22%	25	23,81%
De 3 a 5 salários mínimos	9	13,04%	12	33,33%	21	20,00%
Mais de 5 salários mínimos	2	2,90%	10	27,78%	12	11,43%
<b>Carga Horária Semanal</b>						
De 20 horas ou menos	9	13,04%	5	13,89%	14	13,33%



Entre 20 e 40 horas	32	46,38%	26	72,22%	58	55,24%
Mais de 40 horas	28	40,58%	5	13,89%	33	31,43%
<b>Rede de Ensino em que atua</b>						
Rede Estadual de Ensino	-	-	6	16,67%	6	16,67%
Rede Federal de Ensino	-	-	10	27,78%	10	27,78%
Rede Municipal de Ensino	-	-	9	25,00%	9	25,00%
Rede Privada de Ensino	-	-	11	30,56%	11	30,56%

**Fonte:** Elaborado pelos autores (2021).

Os dados sobre a resiliência dos profissionais do comércio mostram que esses indivíduos, em sua maioria, estão bem resolvidos em suas vidas, com objetivos bem definidos e apoio de amigos e familiares. No quesito percepção de si mesmo, os respondentes forneceram respostas positivas, como no item 1 da tabela 02 abaixo (Quando algo imprevisto acontece), 68,12% creem que conseguem encontrar uma solução. Além disso, os respondentes também demonstram segurança no fator futuro planejado, em que a maioria (34,78%) acredita possuir planos futuros concretizáveis.

Em relação ao fator competência social, os pesquisados em sua maioria forneceram respostas positivas em relação à facilidade de se fazer novas amizades (46,38%) e capacidade de sorrir em meio a outras pessoas (72,47%). Já em relação ao fator estilo estruturado, as respostas variam no item 6, que diz respeito a como eles funcionam melhor, onde 31,88% responderam se sentirem mais confortáveis possuindo objetivos a alcançar e 23,19% responderam que funcionam melhor vivendo um dia de cada vez. Ainda mais, a maioria dos pesquisados (20,29%) não estão certos se podem ou não atingir seus objetivos.

Quanto ao fator coesão familiar, os respondentes apontaram se sentirem bem com suas famílias (43,48%) serem encorajados por eles (44,93%) e terem seu apoio (40,58%). Assim, percebe-se que os profissionais do comércio pesquisados possuem um forte sistema familiar para lhe apoiar em momentos difíceis. Além do mais, analisando o fator recursos sociais, os indivíduos apresentam segurança em discutir assuntos pessoais com amigos e familiares (26,09%), ressaltam a importância de serem flexíveis em relações pessoais (28,99%), e possuem uma boa solidariedade com seus amigos (47,83%).

**Tabela 02: Resiliência (Profissionais do Comércio)**  
**Tabela Descritiva Resiliência (Profissionais do Comércio)**

Fatores	Observação	1		2		3		4		5		6		7		Observação
		N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	
1. Quando algo imprevisto acontece	eu geralmente me sinto desorientado	3	4,35%	1	1,45%	7	10,14%	11	15,94%	14	20,29%	17	24,64%	16	23,19%	eu sempre encontro uma solução
2. Os meus planos para o futuro são	difíceis de concretizar	2	2,90%	2	2,90%	4	5,80%	8	11,59%	10	14,49%	19	27,54%	24	34,78%	concretizáveis
3. Eu gosto de estar	com outras pessoas	13	18,84%	5	7,25%	7	10,14%	24	34,78%	9	13,04%	3	4,35%	8	11,59%	sozinho
4. Na minha família, a concepção do que é importante na vida é	bastante diferente	11	15,94%	5	7,25%	6	8,70%	16	23,19%	16	23,19%	5	7,25%	10	14,49%	a mesma
5. Assuntos pessoais	eu não posso discutir com ninguém	5	7,25%	4	5,80%	6	8,70%	11	15,94%	11	15,94%	14	20,29%	18	26,09%	eu posso discutir com amigos e familiares
6. Eu funciono melhor quando	eu tenho um objetivo a alcançar	22	31,88%	9	13,04%	7	10,14%	6	8,70%	6	8,70%	3	4,35%	16	23,19%	eu vivo um dia de cada vez
7. Os meus problemas pessoais	eu sei como solucioná-los	19	27,54%	14	20,29%	10	14,49%	18	26,09%	5	7,25%	1	1,45%	2	2,90%	são impossíveis de solucionar
8. Eu sinto que o meu futuro	é promissor	21	30,43%	8	11,59%	8	11,59%	12	17,39%	2	2,90%	8	11,59%	10	14,49%	é incerto
9. Poder ser flexível em relações sociais	é algo que eu não me importo com	3	4,35%	4	5,80%	6	8,70%	12	17,39%	14	20,29%	10	14,49%	20	28,99%	é importante para mim
10. Eu me sinto	muito bem com a minha família	30	43,48%	7	10,14%	6	8,70%	10	14,49%	3	4,35%	8	11,59%	5	7,25%	não me sinto bem com a minha família
11. Aqueles que me encorajam	são amigos e familiares	31	44,93%	12	17,39%	7	10,14%	9	13,04%	3	4,35%	3	4,35%	4	5,80%	ninguém me encoraja
12. Quando vou fazer algo	me atiro direto nas coisas sem planejar	8	11,59%	2	2,90%	7	10,14%	7	10,14%	3	4,35%	8	11,59%	34	49,28%	prefiro ter um plano
13. Nos meus julgamentos e decisões	Tenho frequentemente incertezas	5	7,25%	5	7,25%	10	14,49%	11	15,94%	11	15,94%	14	20,29%	13	18,84%	acredito firmemente
14. Os meus objetivos	eu sei como atingi-los	9	13,04%	12	17,39%	11	15,94%	14	20,29%	13	18,84%	7	10,14%	3	4,35%	eu estou incerto sobre como atingi-los
15. Novas amizades	tenho facilidade em me vincular	16	23,19%	6	8,70%	10	14,49%	10	14,49%	9	13,04%	6	8,70%	12	17,39%	tenho dificuldades em me vincular
16. A minha família caracteriza-se por	Desunião	4	5,80%	1	1,45%	6	8,70%	5	7,25%	6	8,70%	13	18,84%	34	49,28%	boa união
17. A solidariedade entre meus amigos	é ruim	0	0,00%	0	0,00%	2	2,90%	8	11,59%	14	20,29%	12	17,39%	33	47,83%	é boa
18. Eu tenho facilidade para	organizar o meu tempo	8	11,59%	8	11,59%	10	14,49%	14	20,29%	9	13,04%	5	7,25%	15	21,74%	perder o meu tempo
19. A crença em mim	me ajuda em períodos difíceis	24	34,78%	10	14,49%	12	17,39%	9	13,04%	2	2,90%	6	8,70%	6	8,70%	pouco me ajuda em períodos difíceis
20. Os meus objetivos para o futuro são	Vagos	1	1,45%	4	5,80%	4	5,80%	8	11,59%	14	20,29%	20	28,99%	18	26,09%	bem pensados
21. Fazer contato com novas pessoas	É difícil para mim	5	7,25%	5	7,25%	5	7,25%	4	5,80%	9	13,04%	14	20,29%	27	39,13%	eu tenho facilidade



22. Em momentos difíceis	a minha família mantém uma visão positiva do futuro	15	21,74%	16	23,19%	14	20,29%	10	14,49%	4	5,80%	4	5,80%	6	8,70%	a minha família tem um visão negativa do futuro
23. Quando algum membro da minha família entra em crise	eu fico sabendo rapidamente da situação	13	18,84%	17	24,64%	8	11,59%	10	14,49%	7	10,14%	8	11,59%	6	8,70%	eu sou um dos últimos a ficar sabendo da situação
24. Regras e rotinas fixas	faltam no meu dia-a-dia	6	8,70%	4	5,80%	7	10,14%	10	14,49%	6	8,70%	15	21,74%	21	30,43%	facilitam o meu dia-a-dia
25. Em adversidades eu tenho tendência a	ver as coisas de um jeito ruim	2	2,90%	3	4,35%	4	5,80%	11	15,94%	17	24,64%	17	24,64%	15	21,74%	ver de um modo bom para que eu possa crescer
26. Quando estou na presença de outras pessoas	tenho facilidade em rir	20	28,99%	18	26,09%	12	17,39%	10	14,49%	4	5,80%	3	4,35%	2	2,90%	não consigo rir
27. Em relação a outras pessoas, na nossa família nós	nos apoiamos pouco	9	13,04%	1	1,45%	4	5,80%	13	18,84%	6	8,70%	13	18,84%	23	33,33%	somos leais
28. Eu tenho apoio	de amigos e familiares	28	40,58%	20	28,99%	9	13,04%	5	7,25%	3	4,35%	2	2,90%	2	2,90%	não tenho apoio de ninguém
29. Acontecimentos na vida que, para mim, são difíceis	eu consigo lidar com eles	8	11,59%	11	15,94%	11	15,94%	14	20,29%	4	5,80%	9	13,04%	12	17,39%	eu estou em constante estado de preocupação
30. Iniciar uma conversa interessante, eu acho	Difícil	11	15,94%	5	7,25%	5	7,25%	6	8,70%	9	13,04%	11	15,94%	22	31,88%	fácil
31. Na minha família, nós gostamos	de fazer coisas em conjunto	13	18,84%	9	13,04%	10	14,49%	3	4,35%	16	23,19%	8	11,59%	10	14,49%	de cada um fazer algo por si próprio
32. Quando preciso	eu não tenho nunca alguém que pode me ajudar	0	0,00%	1	1,45%	0	0,00%	7	10,14%	12	17,39%	19	27,54%	30	43,48%	tenho sempre alguém que pode me ajudar
33. Os meus amigos/familiares próximos	valorizam as minhas qualidades	16	23,19%	20	28,99%	11	15,94%	10	14,49%	2	2,90%	4	5,80%	6	8,70%	veem com maus olhos as minhas qualidades

**Fonte:** Elaborado pelos autores (2021).

**Tabela 03: Resiliência (Professores)**  
**Tabela Descritiva Resiliência (Professores)**

Fatores	Observação	1		2		3		4		5		6		7		Observação
		N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	
1. Quando algo imprevisto acontece	eu geralmente me sinto desorientado	5	13,89%	0	0,00%	0	0,00%	6	16,67%	8	22,22%	7	19,44%	10	27,78%	eu sempre encontro uma solução
2. Os meus planos para o futuro são	difíceis de concretizar	1	2,78%	1	2,78%	0	0,00%	2	5,56%	4	11,11%	16	44,44%	12	33,33%	concretizáveis
3. Eu gosto de estar	com outras pessoas	10	27,78%	1	2,78%	7	19,44%	12	33,33%	3	8,33%	1	2,78%	2	5,56%	sozinho
4. Na minha família, a concepção do que é importante na vida é	bastante diferente	3	8,33%	3	8,33%	2	5,56%	8	22,22%	5	13,89%	3	8,33%	2	5,56%	a mesma
5. Assuntos pessoais	eu não posso discutir com ninguém	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	7	19,44%	7	19,44%	9	25,00%	13	36,11%	eu posso discutir com amigos e familiares
6. Eu funciono melhor quando	eu tenho um objetivo a alcançar	8	22,22%	5	13,89%	2	5,56%	7	19,44%	5	13,89%	2	5,56%	7	19,44%	eu vivo um dia de cada vez
7. Os meus problemas pessoais	eu sei como solucioná-los	11	30,56%	10	27,78%	3	8,33%	10	27,78%	2	5,56%	0	0,00%	0	0,00%	são impossíveis de solucionar
8. Eu sinto que o meu futuro	é promissor	12	33,33%	8	22,22%	1	2,78%	8	22,22%	1	2,78%	3	8,33%	3	8,33%	é incerto
9. Poder ser flexível em relações sociais	é algo que eu não me importo com	0	0,00%	1	2,78%	0	0,00%	5	13,89%	7	19,44%	7	19,44%	16	44,44%	é importante para mim
10. Eu me sinto	muito bem com a minha família	18	50,00%	8	22,22%	4	11,11%	4	11,11%	1	2,78%	0	0,00%	1	2,78%	não me sinto bem com a minha família
11. Aqueles que me encorajam	são amigos e familiares	21	58,33%	10	27,78%	2	5,56%	1	2,78%	1	2,78%	0	0,00%	1	2,78%	ninguém me encoraja
12. Quando vou fazer algo	me atiro direto nas coisas sem planejar	1	2,78%	1	2,78%	1	2,78%	7	19,44%	4	11,11%	5	13,89%	17	47,22%	prefiro ter um plano
13. Nos meus julgamentos e decisões	tenho frequentemente incertezas	1	2,78%	4	11,11%	5	13,89%	8	22,22%	1	2,78%	11	30,56%	6	16,67%	acredito firmemente
14. Os meus objetivos	eu sei como atingi-los	8	22,22%	9	25,00%	4	11,11%	6	16,67%	5	13,89%	3	8,33%	1	2,78%	eu estou incerto sobre como atingi-los
15. Novas amizades	tenho facilidade em me vincular	12	33,33%	7	19,44%	8	22,22%	0	0,00%	4	11,11%	0	0,00%	5	13,89%	tenho dificuldades em me vincular
16. A minha família caracteriza-se por	desunião	1	2,78%	0	0,00%	0	0,00%	6	16,67%	4	11,11%	5	13,89%	20	55,56%	boa união
17. A solidariedade entre meus amigos	é ruim	0	0,00%	0	0,00%	2	5,56%	2	5,56%	6	16,67%	13	36,11%	13	36,11%	é boa
18. Eu tenho facilidade para	organizar o meu tempo	8	22,22%	8	22,22%	4	11,11%	7	19,44%	3	8,33%	2	5,56%	4	11,11%	perder o meu tempo
19. A crença em mim	me ajuda em períodos difíceis	11	30,56%	8	22,22%	4	11,11%	10	27,78%	2	5,56%	1	2,78%	0	0,00%	pouco me ajuda em períodos difíceis
20. Os meus objetivos para o futuro são	vagos	1	2,78%	1	2,78%	2	5,56%	4	11,11%	4	11,11%	14	38,89%	10	27,78%	bem pensados


21. Fazer contato com novas pessoas	É difícil para mim	1	2,78%	2	5,56%	1	2,78%	6	16,67%	6	16,67%	5	13,89%	15	41,67%	eu tenho facilidade
22. Em momentos difíceis	a minha família mantém uma visão positiva do futuro	9	25,00%	7	19,44%	7	19,44%	6	16,67%	1	2,78%	4	11,11%	2	5,56%	a minha família tem um visão negativa do futuro
23. Quando algum membro da minha família entra em crise	eu fico sabendo rapidamente da situação	9	25,00%	9	25,00%	5	13,89%	11	30,56%	2	5,56%	0	0,00%	0	0,00%	eu sou um dos últimos a ficar sabendo da situação
24. Regras e rotinas fixas	faltam no meu dia-a-dia	1	2,78%	1	2,78%	1	2,78%	3	8,33%	7	19,44%	8	22,22%	15	41,67%	facilitam o meu dia-a-dia
25. Em adversidades eu tenho tendência a	ver as coisas de um jeito ruim	0	0,00%	0	0,00%	2	5,56%	8	22,22%	4	11,11%	9	25,00%	13	36,11%	ver de um modo bom para que eu possa crescer
26. Quando estou na presença de outras pessoas	tenho facilidade em rir	16	44,44%	9	25,00%	4	11,11%	3	8,33%	1	2,78%	2	5,56%	1	2,78%	não consigo rir
27. Em relação a outras pessoas, na nossa família nós	nos apoiamos pouco	2	5,56%	1	2,78%	1	2,78%	3	8,33%	4	11,11%	11	30,56%	14	38,89%	somos leais
28. Eu tenho apoio	de amigos e familiares	23	63,89%	6	16,67%	4	11,11%	3	8,33%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	não tenho apoio de ninguém
29. Acontecimentos na vida que, para mim, são difíceis	eu consigo lidar com eles	7	19,44%	8	22,22%	8	22,22%	3	8,33%	3	8,33%	3	8,33%	4	11,11%	eu estou em constante estado de preocupação
30. Iniciar uma conversa interessante, eu acho	difícil	3	8,33%	0	0,00%	1	2,78%	6	16,67%	2	5,56%	8	22,22%	16	44,44%	fácil
31. Na minha família, nós gostamos	de fazer coisas em conjunto	14	38,89%	8	22,22%	0	0,00%	5	13,89%	5	13,89%	3	8,33%	1	2,78%	de cada um fazer algo por si próprio
32. Quando preciso	eu não tenho nunca alguém que pode me ajudar	0	0,00%	1	2,78%	3	8,33%	4	11,11%	3	8,33%	8	22,22%	17	47,22%	tenho sempre alguém que pode me ajudar
33. Os meus amigos/familiares próximos	valorizam as minhas qualidades	14	38,89%	14	38,89%	3	8,33%	2	5,56%	2	5,56%	1	2,78%	0	0,00%	veem com maus olhos as minhas qualidades

Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

Em relação à resiliência em professores, podemos perceber que quando ocorre algo de forma inesperada com esses profissionais, 27,78% afirmam que conseguem encontrar algum tipo de solução, mas em contrapartida 13,89% dos respondentes se sentem desorientados. Em relação aos planos futuros, 33,33% dos respondentes afirmam que esses planos são concretizáveis.

Os profissionais em questão afirmam que suas implicações pessoais são compartilhadas com outras pessoas como amigos e familiares, isso representando o percentual de 36,11%, e que esses profissionais gostam de estar com outras pessoas, representado pela taxa de 27,78%,





assim podendo indicar que a ligação social é algo importante para esses profissionais, seja com amigos ou familiares.

Ainda na questão social e familiar, quando questionados se sentem com a família essa categoria de profissionais afirma que se sentem muito bem no ambiente familiar isso sendo representado por 50,00% dos respondentes e que as pessoas que mais encorajam esses profissionais são seus amigos e familiares representados por 58,33% e que suas famílias são caracterizadas por manterem um ambiente de união 55,56% das respostas, além de terem apoio de seus familiares e amigos 63,89% das respostas.

Quando questionados sobre suas decisões ao realizar alguma atividade, os respondentes preferem antes de iniciar a atividade, criar um plano, ou seja, ter algo a ser seguido, isso representa cerca de 47,22% das respostas. E isso pode se relacionar com a questão de manterem regras e rotinas fixas, representando 41,67%. Além disso, quando questionados a precisar de alguém, quando se existe essa necessidade os respondentes afirmam que sempre tem alguém próximos a eles que pode ajuda-los correspondendo a 47,22% das respostas. Em relação às adversidades que podem surgir cerca de 36,11% afirmam ver esses acontecimentos de um modo bom, para que consigam crescer mais.

**Tabela 04: Burnout (Profissionais do Comércio)**  
**Tabela Descritiva Burnout (Profissionais do Comércio)**

Fatores	0 (Nunca)		1 (uma vez ao ano ou menos)		2 (uma vez ao mês ou menos)		3 (algumas vezes ao mês)		4 (uma vez por semana)		5 (algumas vezes por semana)		6 (todos os dias)	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
1. Sinto-me emocionalmente esgotado com o meu trabalho	7	10,14%	8	11,59%	3	4,35%	3	4,35%	14	20,29%	3	4,35%	11	15,94%
2. Sinto-me esgotado no final de um dia de trabalho	7	10,14%	7	10,14%	7	10,14%	19	27,54%	11	15,94%	9	13,04%	9	13,04%
3. Sinto-me cansado quando me levanto pela manhã e preciso encarar outro dia de trabalho	12	17,39%	12	17,39%	8	11,59%	13	18,84%	4	5,80%	9	13,04%	11	15,94%
4. Trabalhar o dia todo é realmente motivo de tensão para mim	16	23,19%	13	18,84%	9	13,04%	7	10,14%	6	8,70%	6	8,70%	12	17,39%
5. Sinto-me acabado por causa do meu trabalho	27	39,13%	8	11,59%	8	11,59%	12	17,39%	2	2,90%	3	4,35%	9	13,04%
6. Só desejo fazer meu trabalho e não ser incomodado	12	17,39%	8	11,59%	5	7,25%	16	23,19%	10	14,49%	4	5,80%	14	20,29%
7. Sou menos interessado no meu trabalho desde que assumi essa função	41	59,42%	6	8,70%	6	8,70%	5	7,25%	4	5,80%	1	1,45%	6	8,70%
8. Sou menos entusiasmado com o meu trabalho	33	47,83%	7	10,14%	7	10,14%	8	11,59%	6	8,70%	3	4,35%	5	7,25%
9. Sou mais descrente sobre a contribuição do meu trabalho para algo	29	42,03%	9	13,04%	8	11,59%	7	10,14%	6	8,70%	5	7,25%	5	7,25%
10. Duvido da importância do meu trabalho	38	55,07%	10	14,49%	3	4,35%	5	7,25%	6	8,70%	1	1,45%	6	8,70%
11. Sinto-me entusiasmado com o meu trabalho	11	15,94%	2	2,90%	4	5,80%	11	15,94%	11	15,94%	9	13,04%	21	30,43%
12. Realizo muitas coisas valiosas no meu trabalho	2	2,90%	5	7,25%	2	2,90%	6	8,70%	13	18,84%	12	17,39%	29	42,03%
13. Posso efetivamente solucionar os problemas que surgem no meu trabalho	4	5,80%	1	1,45%	4	5,80%	8	11,59%	11	15,94%	11	15,94%	30	43,48%
14. Sinto que estou dando uma contribuição efetiva para essa organização	2	2,90%	2	2,90%	4	5,80%	7	10,14%	9	13,04%	12	17,39%	33	47,83%
15. Na minha opinião, sou bom no que faço	3	4,35%	1	1,45%	1	1,45%	7	10,14%	10	14,49%	17	24,64%	30	43,48%
16. No meu trabalho, me sinto confiante de que sou eficiente e capaz de fazer com que as coisas aconteçam	3	4,35%	1	1,45%	3	4,35%	10	14,49%	7	10,14%	14	20,29%	31	44,93%


**Fonte:** Elaborado pelos autores (2021).

**Tabela 05: Burnout (Professores)**

**Tabela Descritiva Burnout (Professores)**

Fatores	0 (Nunca)		1 (uma vez ao ano ou menos)		2 (uma vez ao mês ou menos)		3 (algumas vezes ao mês)		4 (uma vez por semana)		5 (algumas vezes por semana)		6 (todos os dias)	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
1. Sinto-me emocionalmente esgotado com o meu trabalho	4	11,11%	4	11,11%	5	13,89%	7	19,44%	3	8,33%	7	19,44%	6	16,67%
2. Sinto-me esgotado no final de um dia de trabalho	2	5,56%	4	11,11%	5	13,89%	5	13,89%	6	16,67%	7	19,44%	7	19,44%
3. Sinto-me cansado quando me levanto pela manhã e preciso encarar outro dia de trabalho	5	13,89%	2	5,56%	7	19,44%	2	5,56%	5	13,89%	8	22,22%	7	19,44%
4. Trabalhar o dia todo é realmente motivo de tensão para mim	4	11,11%	8	22,22%	2	5,56%	4	11,11%	6	16,67%	7	19,44%	5	13,89%
5. Sinto-me acabado por causa do meu trabalho	8	22,22%	4	11,11%	4	11,11%	9	25,00%	3	8,33%	4	11,11%	4	11,11%
6. Só desejo fazer meu trabalho e não ser incomodado	5	13,89%	4	11,11%	3	8,33%	7	19,44%	7	19,44%	2	5,56%	8	22,22%
7. Sou menos interessado no meu trabalho desde que assumi essa função	1 4	38,89%	6	16,67%	3	8,33%	6	16,67%	1	2,78%	3	8,33%	3	8,33%
8. Sou menos entusiasmado com o meu trabalho	1 0	27,78%	6	16,67%	4	11,11%	6	16,67%	4	11,11%	3	8,33%	3	8,33%
9. Sou mais descrente sobre a contribuição do meu trabalho para algo	1 1	30,56%	5	13,89%	6	16,67%	6	16,67%	2	5,56%	3	8,33%	3	8,33%
10. Duvido da importância do meu trabalho	1 8	50,00%	4	11,11%	3	8,33%	4	11,11%	0	0,00%	4	11,11%	4	11,11%
11. Sinto-me entusiasmado com o meu trabalho	2	5,56%	5	13,89%	3	8,33%	6	16,67%	4	11,11%	8	22,22%	8	22,22%
12. Realizo muitas coisas valiosas no meu trabalho	2	5,56%	2	5,56%	1	2,78%	6	16,67%	5	13,89%	9	25,00%	11	30,56%
13. Posso efetivamente solucionar os problemas que surgem no meu trabalho	0	0,00%	1	2,78%	2	5,56%	5	13,89%	6	16,67%	9	25,00%	13	36,11%
14. Sinto que estou dando uma contribuição efetiva para essa organização	0	0,00%	2	5,56%	2	5,56%	5	13,89%	5	13,89%	8	22,22%	14	38,89%
15. Na minha opinião, sou bom no que faço	0	0,00%	1	2,78%	1	2,78%	3	8,33%	2	5,56%	14	38,89%	15	41,67%
16. No meu trabalho, me sinto confiante de que sou eficiente e capaz de fazer com que as coisas aconteçam	0	0,00%	3	8,33%	1	2,78%	5	13,89%	0	0,00%	10	27,78%	17	47,22%

Fonte: Elaborado pelos autores (2021).




No que se refere ao *Burnout* em Profissionais do comércio, observou-se que 20,29% dos funcionários se sentem emocionalmente esgotados com o trabalho que exercem pelo menos uma vez por semana, o que de fato é um fator preocupante, ainda há 15,94% dos respondentes que relatam se sentirem dessa forma todos os dias em seus trabalhos, o que é um número um tanto quanto preocupante. Com relação a sentir-se esgotado ao final de um dia de trabalho, foi possível observar que 27,54% dos colaboradores se sentem assim algumas vezes ao mês, enquanto 15,94% relatam o sentimento de esgotamento ao menos uma vez por semana e 13,04% informaram que o sentimento é constante e que todos os dias ele coexiste com o próprio trabalho.

Quanto ao sentimento de exaustão, há um contraste leve que pode ser observado na afirmação 5, onde 39,13% revelaram nunca terem se sentido acabados por causa do trabalho, enquanto 13,04% afirmaram que o sentimento é constante, sentindo isso todos os dias, ou seja, corriqueiramente.

É importante ressaltar um dado quanto aos trabalhadores, observou-se que 59,42% dos respondentes afirmaram que o interesse em exercer a função não diminuiu ao decorrer do tempo, enquanto 47,83% ainda relatam que o entusiasmo com o trabalho não diminuiu com o tempo, ao passo que 30,43% mencionam estarem todos os dias com o sentimento de entusiasmo. Também é possível identificar que 42,03% dos trabalhadores afirmam que reconhecem o papel do seu trabalho dentro da empresa como sendo muito valioso, o sentimento de que a contribuição do seu trabalho é efetiva para a organização se faz verdadeiro para 47,83% dos participantes da pesquisa e ainda 44,93% afirmam que no trabalho se sentem confiantes e capazes de fazer com que as coisas aconteçam.

Com isso, é possível constatar que embora existam momentos de esgotamento e cansaço, ainda há um grande percentual de colaboradores satisfeitos com os seus empregos, o que se torna muito importante de ser observado, pois o sentimento positivo aumenta o desempenho e podem gerar bons resultados ao passo que se desenvolvem as ações do dia a dia.

Em relação ao *burnout* entre os profissionais da educação, é importante notar que 77,78% dos professores entrevistados afirmaram sentir-se esgotados emocionalmente no trabalho no mínimo uma vez ao mês. Sendo que 16,67% disseram sentir isso todos os dias. Ainda é interessante destacar que 22,22% afirmam sentir-se algumas vezes na semana cansados quando se levantam pela manhã e veem que precisam encarar outro dia de trabalho. Nesse mesmo contexto, também se pode notar que cerca de 50% dos professores respondentes



confirmam que sentem no mínimo uma vez na semana que trabalhar o dia todo é realmente motivo de tensão para eles, dando um destaque maior para 19,44% deles que dizem sentir isso algumas vezes durante a semana.

Também é relevante destacar que 25% dos profissionais da educação afirmam sentir-se algumas vezes ao mês “acabados” por conta do trabalho, possivelmente pelo fato da jornada cansativa de seus empregos. No entanto, 38,89% relatam que nunca ficaram menos interessados no seu trabalho desde que assumiram essa função, contrapondo os 8,33% que dizem sentir isso todos os dias. Aprofundando um pouco mais a pesquisa, é interessante citar que 30,56% dos professores afirmam nunca terem se sentido descrentes em relação à contribuição do seu trabalho para algo, porém 11,11% duvidam da importância de seus empregos.


Por outro lado, é importante relatar que 44,44% dos profissionais dizem sentir-se ao menos algumas vezes na semana entusiasmados com seus respectivos trabalhos. Destacando os 30,56% dos respondentes que afirmam realizar muitas coisas valiosas nessa função. Também é bom evidenciar que todos os profissionais da educação entrevistados afirmaram poder efetivamente solucionar os problemas que surgem em seus trabalhos, sendo que 36,11% afirmam poder fazer isso todos os dias.

Contudo, é interessante saber que todos os professores respondentes relatam que, de certa forma, estão sim dando uma contribuição efetiva para a organização que trabalham. Além disso, pode-se destacar a confiança que 41,67% dos entrevistados têm ao se acharem bom no que fazem todos os dias. Por fim, é relevante citar que 47,22% dos professores dizem se sentir tranquilos de que são eficientes e capazes de fazer com que as coisas aconteçam nos seus respectivos trabalhos.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo objetivou analisar a resiliência e *burnout* entre professores em comparação aos dos trabalhadores do comércio do nordeste brasileiro durante o período de pandemia, com o intuito de responder o seguinte questionamento: Quão resilientes são os professores em comparação com os profissionais do comércio durante a pandemia da COVID 19? E qual a associação entre resiliência e *burnout* entre professores neste período de situação ambiental disruptiva? Sabe-se que o período atual de pandemia na sociedade pode trazer graves consequências sociais, gerenciais e acadêmicas, se pautando nestes aspectos apresenta-se as contribuições deste estudo.





Ao se analisar a informação coletada percebe-se que ambos os profissionais do comércio e professores apresentaram respostas satisfatórias em termos de resiliências, onde possuem bons sistemas familiares, apoio de amigos, boa capacidade social e de resolução de problemas. Enquanto que ao se analisar o *burnout*, entende-se que estes profissionais apresentam desgastes físico e emocional, no mínimo, uma vez ao mês e que, para boa parte dos profissionais do comércio e professores, trabalhar é um motivo de tensão. Portanto, compreende-se que em questão social, essas são informações preocupantes, apesar de ambos os grupos possuírem resiliência, ainda assim estão sendo afetados pelos atuais condições adversas de trabalho, caracterizando-se uma preocupação social.

Em termos gerenciais, as empresas e gestores devem analisar cuidadosamente os resultados apresentados, para assim, buscar formas de minimizar os efeitos negativos da carga de trabalho nas condições atuais. Dessa forma, buscando deixar seus funcionários menos esgotados e até mesmo mais produtivos. Em relação à contribuição acadêmica, este artigo proporciona um quadro da saúde mental de profissionais do comércio e professores, afetados pela atual pandemia do novo coronavírus, uma situação, até então, nova para a literatura.

Como limitação, este estudo obteve poucas respostas aos questionários aplicados, assim, não podendo utilizar-se de estatísticas mais adequadas. Para agendas futuras, este artigo deixa possível uma replicação da pesquisa em diferentes mercados e com diferentes profissionais. O atual cenário de disrupção ambiental deve ser estudado a fundo, até mesmo com pesquisas de cunho qualitativo para se entender completamente os efeitos causados nos trabalhadores.


## REFERÊNCIAS

ALEGRE, Alberto; BEDREGAL, Oscar; RODRICH-ZEGARRA, Alejandra. Resiliencia y Burnout en enfermeras de un hospital general de Lima, Perú. *Interacciones*, p. e183-e183, 2019.

BAPTISTA, Makilim Nunes et al. Burnout, estresse, depressão e suporte laboral em professores universitários. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, v. 19, n. 1, p. 564-570, 2019.

BOTTINI, Fabio Faiad; PAIVA, Kely César Martins; GOMES, Ricardo C. Resiliência individual, prazer e sofrimento no trabalho e vínculos organizacionais: reflexões e perspectivas de pesquisas para o setor público. *Cadernos EBAPE. BR*, 2020.

CARLOTTO, Mary Sandra; CÂMARA, Sheila Gonçalves. Riscos psicossociais associados à síndrome de burnout em professores universitários. *Avances en Psicología Latinoamericana*, v. 35, n. 3, p. 447-457, 2017.



CARVALHO, Virgínia D.; TEODORO, Maycoln Leôni Martins; BORGES, Livia de Oliveira. Escala de Resiliência para Adultos: aplicação entre servidores públicos. *Avaliação Psicológica*, v. 13, n. 2, p. 287-295, 2014.

EHRlich, Paul R. Environmental disruption: Implications for the social sciences. *Social Science Quarterly*, v. 62, n. 1, p. 7, 1981.

FONTES, Leonardo Lopes. Maslach Burnout Inventory—General Survey (MBI-GS): aplicação em trabalhadores externos de instituições bancárias. Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS (Dissertação de Mestrado), 2017.

GARCIA, M. Inmaculada Vicente de Vera; GAMBARTE, M. Inés Gabari. La resiliencia como fator protector del estrés crónico en docentes. *European Journal of Investigation in Health, Psychology and Education*, v. 9, n. 3, p. 159-175, 2019.

GIL, Antonio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6. ed. Editora Atlas SA, 2008.

GIL-MONTE, Pedro R.; MORENO-JIMÉNEZ, Bernardo. El síndrome de quemarse por el trabajo (burnout). Una enfermedad laboral en la sociedad del bien estar. Madrid: Pirámide, p. 36-37, 2005.

JACKSON, Susan E.; SCHULER, Randall S.; JIANG, Kaifeng. An aspirational framework for strategic human resource management. *Academy of Management Annals*, v. 8, n. 1, p. 1-56, 2014.

MASSA, Lilian Dias Bernardo, et al. Síndrome de Burnout em professores universitários. *Revista de Terapia Ocupacional da Universidade de São Paulo*, 2016, 27.2: 180-189.

MELO, Cynthia de Freitas; VASCONCELOS FILHO, José Eurico de; TEÓFILO, Marina Braga; SULIANO, Amanda Martins; CISNE, Érika Carolinne; FREITAS FILHO, Ronaldo Almeida de. Resiliência: Uma Análise a Partir das Características Sociodemográficas da População Brasileira. *Psico-USF*, v. 25, n. 1, p. 139-154, 2020.


OLIVEIRA, Maricélia Tavares Borges, et al. Síndrome de Burnout em professores universitários: revisão integrativa da literatura. *Revista Eletrônica Acervo Saúde*, 2020, 12.9: e3688-e3688.

RAASCH, Michele; SILVEIRA-MARTINS, Elvis; GOMES, Camila Cabrera. Resiliência: uma Bibliometria. *Revista de Negócios*, v. 22, n. 4, p. 40-55, 2018.

ROGGE, Jully Fabiola Nunes; LOURENÇO, Mariane Lemos. A resiliência humana no ambiente acadêmico de cursos stricto sensu. *Revista de Administração IMED*, v. 5, n. 3, p. 291-301, 2015.

SANTANA, Tais; GONÇALVES, Sonia Silva Paiva M.; BORTOLINI, Maria Regina. Precarização do Trabalho e Saúde do Trabalhador: Burnout e Resiliência Entre Professores. *Intervozes: trabalho, saúde, cultura*. Petrópolis, v.4, n. 1, p 20-39, maio 2019.

SILVA, Pablo Marlon Medeiros; EL-AOUAR, Walid Abbas; SILVA, Arthur William Pereira da; CASTRO, Ahiram Brunni Cartaxo de; SOUSA, Juliana Carvalho de. A resiliência no empreendedorismo feminino. *Gestão e Sociedade*, v. 13, n. 34, 2019.



SOKAL, Laura J.; TRUDEL, Lesley G. Eblie; BABB, Jeff C. Supporting Teachers in Times of Change: The Job Demands-Resources Model and Teacher Burnout During the COVID-19 Pandemic. *International Journal of Contemporary Education*, p. 67-74, 2020a.

SOKAL, Laura; TRUDEL, Lesley Eblie; BABB, Jeff. Canadian teachers' attitudes toward change, efficacy, and burnout during the COVID-19 pandemic. *International Journal of Educational Research Open*, v. 1, p. 100016, 2020b.

YILDIRIM, Murat; SOLMAZ, Fatma. COVID-19 burnout, COVID-19 stress and resilience: Initial psychometric properties of COVID-19 Burnout Scale. *DeathStudies*, p. 1-9. 2020.

# CAPÍTULO 9

## REGIÃO TURÍSTICA DA FÉ: PERFIL DO TURISTA DIANTE DE UMA ABORDAGEM DO PLANO DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL

**Anderson Henrique Solcia**  
**Katia Cristina Cota Mantovani**  
**Adriano Carlos Moraes Rosa**  
**Vanessa Cristhina Gatto**  
**Vinicius Palmeira Farias**


### RESUMO

O Plano de Desenvolvimento Turístico Regional na Região Turística da Fé localizada no Vale do Paraíba, interior do estado de São Paulo, surgiu da necessidade dos municípios envolvidos em diagnosticar o turismo, elaborar diretrizes e plano de ação para promover o desenvolvimento regional. Para a realização desse plano, representantes de prefeituras e da iniciativa privada dos municípios de Aparecida, Cachoeira Paulista, Canas, Cunha, Guaratinguetá, Lorena, Piquete, Potim e Roseira estavam presentes e, durante o processo de elaboração esses municípios participantes receberam orientações de como trabalhar de forma integrada, elaborando um “Inventário Turístico” baseado em um modelo disponibilizado pelo Governo do Estado de São Paulo, assim, desenvolveram conjuntamente um formulário de estudo de demanda. Esse artigo objetivou mostrar o perfil do turista da Região da Fé e a metodologia utilizada para isso foi composta principalmente por pesquisas exploratórias bibliográfica, documental e de campo. Assim, de forma sintética, identificou-se principalmente que os turistas são provenientes do estado de São Paulo; são pessoas ficam apenas de um dia até um fim de semana na região; possuem idade entre 46 e 65 anos; a maioria é do sexo feminino; se informam e planejam seu destino auxiliados por amigos que já estiveram na região; a religião é o maior motivo ou incentivo da viagem; o meio de transporte mais utilizado é ônibus; a maioria viaja com amigos; a idade dos acompanhantes permeia entre 30 e 45 anos; o gasto médio diário é de até R\$ 100,00 (cem reais) e; a maioria fica hospedada em hotel. Conhecendo o turista, a partir da definição de um “Plano de Desenvolvimento Turístico” torna-se crescente a motivação para incentivar o desenvolvimento de novos negócios. Estimula-se assim o crescimento e a capacidade de inovação da região e uma relação positiva entre empreendedores e o desenvolvimento econômico e social das cidades pertencentes à região, como também, a elaboração de vários procedimentos para a melhor recepção e satisfação do turista que retornará outras vezes trazendo consigo outras pessoas interessadas na mesma experiência.

**PALAVRAS-CHAVES:** desenvolvimento, ecossistema, empreendedorismo, estratégia, perfil, turismo religioso.

### INTRODUÇÃO

A Política Nacional de Turismo, estabelecida pela lei 11.771/2008, tem dentre os seus princípios a regionalização do turismo. Esta trabalha sob a perspectiva de que mesmo um município que não possui uma clara vocação para o turismo - ou seja, que não recebe o turista



em seu território - pode dele se beneficiar, se esse município desempenhar um papel de provedor ou fornecedor de mão-de-obra ou de produtos destinados a atender o turista. O trabalho regionalizado permite, assim, ganhos não só para o município que recebe o visitante, mas para toda a região.

Embasando-se em recomendações da Organização Mundial de Turismo, o Ministério do Turismo adotou em 2004 essa política focada no desenvolvimento regional, dando maior protagonismo às Unidades da Federação. O Programa de Regionalização do Turismo trabalha a convergência e a interação de todas as ações desempenhadas pelo MTur com estados, regiões e municípios brasileiros (BRASIL, 2004).


O objetivo principal do programa é apoiar a estruturação dos destinos, a gestão e a promoção do turismo no País. Esse programa de enfoque territorial foi reformulado em 2013, quando foram definidos seus oito eixos de atuação, que orientam as ações de apoio à gestão, estruturação e promoção do turismo nas regiões e municípios.

Assim, o objetivo desta pesquisa, então, compreende entender o perfil do turista por meio do Plano Regional de Turismo da Região Turística da Fé, que define as contribuições do setor para o desenvolvimento econômico social e cultural da região. É uma iniciativa de 09 (nove) municípios da RT da Fé, com envolvimento da comunidade, poder público e iniciativa privada, para que se consiga: organizar o setor turístico nos municípios; dar diretrizes para o desenvolvimento turístico regional; fortalecer a interlocução do polo regional com as esferas governamentais; promover a união dos municípios para o Turismo Regional, a geração de emprego e renda por meio da atividade turística, melhoria da qualidade de vida da população e o desenvolvimento dos municípios.

Com o entendimento do perfil levantado foi possível conhecer também o perfil do empreendedor que a região necessita, contribuir para a inovação e melhoria de processos nas organizações e, antecipar soluções de problemas, resolvendo-os e assim minimizando custos. Com esta pesquisa, buscou-se também maximizar benefícios da atividade econômica empresarial, dentro de uma perspectiva ética e sustentável dos negócios.

Como resultados, percebeu-se que o “entendimento” ou o “conhecimento” do Perfil do Turista pelo Plano Regional, pode ser considerado como ferramenta para o planejamento das ações, captação de recursos em órgãos estaduais, federais e até mesmo para apresentação à iniciativa privada e demais interessados que anseiam por informações confiáveis para investimento na região.





A metodologia de pesquisa seguiu com abordagens quantitativa e qualitativa, que considera que existe uma relação entre o mundo e o sujeito além daquela traduzida em números. Quanto à Natureza, a pesquisa foi a aplicada, que objetiva gerar conhecimentos para aplicações práticas dirigidos à solução de problemas específicos. Quanto aos objetivos, a pesquisa é classificada como exploratória, que objetiva proporcionar maior familiaridade com um problema, ou seja, explorar. E, considerando os tipos de pesquisa segundo os procedimentos, a pesquisa é participante e pesquisa-ação. A medida, que os dados eram coletados, os fatos eram estudados e a nova rota de formulação da pesquisa se aperfeiçoava (WILL, 2012; MARCONI; LAKATOS, 2021).

## **DESENVOLVIMENTO**

O Histórico da Região Turística da Fé, o conceito de Governança, a Caracterização da Região, o Inventário Turístico, os Índices e Dados da Região, a Infraestrutura e os Serviços de Apoio ao Turista, os Meios de Hospedagem e os Alimentos e Bebidas (Suporte Gastronômico) são reportados nas subseções seguintes como desenvolvimento.

### **Histórico**

A Região Turística da Fé teve início em 2004 quando o Sebrae iniciou um projeto para fortalecimento do Circuito Turístico Religioso com as cidades de Aparecida, Guaratinguetá e Cachoeira Paulista. Em 2007, foi dado início para um futuro lançamento de um catálogo para distribuição em agências e operadoras de turismo de todo o Brasil, onde a intenção era aumentar em 70% a ocupação hoteleira na região, além de preparar os empresários e os atrativos para receber melhor os turistas. Esse catálogo foi lançado (virtualmente) em 2015 após várias reuniões com os interessados para que se concretizasse o projeto.

A partir de 2016, o Senac São Paulo entrou no processo de regionalização, com uma metodologia de trabalho interativa, fortalecendo assim as ações de integração regional entre os municípios. Iniciou-se um trabalho com a região do Vale do Paraíba com encontros mensais sendo os participantes as principais autoridades de cada município, iniciativa privada do trade turístico e membros dos Conselhos Municipais de Turismo – COMTURs.

Em 2017, surgiu a necessidade de se trabalhar o Plano Regional de Turismo, onde os municípios de Aparecida, Cachoeira Paulista, Canas, Cunha, Guaratinguetá, Lorena, Piquete, Potim e Roseira aderiram ao movimento e começaram a participar da elaboração do plano. Em 30/05/2017 formalizou-se a Governança e a Região Turística da Fé, onde todos os municípios fazem parte do Mapa do Turismo Brasileiro atualizado em julho de 2017.



## Governança

Governança é um tipo de “governo local” constituído por pessoas da comunidade, do meio político e das organizações que fazem parte deste mesmo espaço. A Governança Local é uma força organizada que estas pessoas encontram nelas mesmas para juntas construírem pactos e colocarem a “mão na massa” para realizarem projetos de melhoria de vida e desenvolvimento de todas as pessoas da comunidade. A governança local define quais são “os combinados” para os projetos coletivos acontecerem e ganharem força. (DE MAGALHAES; TOMETICH, 2022).

Formar a governança local significa colocar as “cartas na mesa” para um jogo limpo, justo e transparente na comunidade

É também a força política que se constrói em torno de pactos, entre atores sociais, para a realização de ações e projetos que promovem o desenvolvimento local. Esse núcleo comunitário chamada governança é constituído por pessoas expressivas da sociedade civil e dos setores governamental e empresarial, que produzem e são ao mesmo tempo o capital social que se quer incrementar (MACEDO *et al.* 2016).


Esse “governo local” orienta-se por uma participação igualitária e democrática e busca solucionar conflitos por meio de consensos, além de garantir a transparência e a disseminação das informações e do processo de desenvolvimento econômico capaz de beneficiar as pessoas e preservar o meio ambiente e seus recursos naturais.

A identificação de atores possíveis da comunidade que têm potencial para participar desse time é condição essencial para um coeso trabalho de juntar esforços e conectar ideias e ações.

À medida que se fortalecem os vínculos de confiança, a governança passa a gerir seus projetos com reconhecimento e apoio da sociedade. Para além da elaboração do plano é preciso realizar parcerias, captar recursos e fazer acontecer o desenvolvimento sustentável.

### Caracterização da região

A Região Turística da Fé se destaca como uma das mais belas do país, está localizada no eixo Rio X São Paulo entre as Serras da Mantiqueira, do Mar e da Bocaina. São 09 municípios no Vale do Paraíba que estão unidos pelo desenvolvimento do turismo regional: Aparecida, Cachoeira Paulista, Canas, Cunha, Guaratinguetá, Lorena, Piquete, Potim e Roseira.



A região caracteriza-se, ainda, por abrigar importantes casarios e fazendas de valor histórico e arquitetônico, produção de cervejas, doces e cachaças artesanais, e o mais variados tipos de artesanato e ateliês de cerâmica.

O nome “Da Fé” refere-se à sua característica de segmento turístico religioso contando com a riqueza de vários santuários junto a belezas naturais que a região contempla, proporcionando uma experiência única de fé, contemplação e atividades turísticas em meio das lindas paisagens de serras e rios nos mais variados tipos de turismo e seus atrativos: turismo religioso, turismo rural, turismo cultural, de esportes, de aventura, ecoturismo, negócios e eventos, náutico e gastronômico.

Encontra-se nessa região o Santuário Nacional de Aparecida, o Santuário de Frei Galvão, Santuário da Esperança, Santuário do Pai das Misericórdias, Santuário de Santa Cabeça, Santuário de São Benedito, Sede Nacional da Renovação Carismática Católica do Brasil, Matriz do Senhor Bom Jesus, Mosteiro da Sagrada Face, Matriz de São Miguel Arcanjo e Matriz Nossa Senhora da Conceição onde são atraídos milhões de visitantes de todo o Brasil todos os anos.

Na RT da Fé ainda se encontra a “Cultura Caipira” preservada, com festas tradicionais regionais, quermesses, gastronomia típica com ingredientes típicos da região, como truta, shitake, pinhão, arroz, mandioca, milho verde, banana, mel, queijo e café.

### **Inventário turístico**

De acordo com o INVTUR, o Inventário da Oferta Turística consiste no levantamento, identificação e registro dos atrativos turísticos, dos serviços e equipamentos turísticos e da infraestrutura de apoio ao turismo como instrumento base de informações para fins de planejamento, gestão e promoção da atividade turística, possibilitando a definição de prioridade par aos recursos disponíveis e o incentivo ao turismo sustentável.

Com a realização do inventário, é possível fazer um levantamento da infraestrutura do município e de seus atrativos turísticos. Essa análise é importante para que se identifique toda a estrutura que pode ser utilizada para fins turísticos.

O banco de dados gerado a partir do inventário é de fundamental importância para manter o acompanhamento do desenvolvimento dos atrativos turísticos, atualizar as informações, ter essas informações à disposição dos turistas e da população e ter esses dados básicos como uma base sólida para a criação de diretrizes.

## Índices e dados da região

Foram levantados os principais dados socioeconômicos por município e depois reunidos em uma tabela única, totalizando a soma ou a média do cenário regional, como mostra a Tabela 1.

**Tabela 1:** Dados dos Municípios Integrantes da Região Turística da Fé.

Município	Aparecida	Cachoeira P.	Canas	Cunha	Guaratinguetá	Lorena	Piquete	Potim	Roseira
Área em km <sup>2</sup>	121,08	287,89	53,26	1.407,25	752,64	414,16	176,00	44,47	130,65
População:	36.279	32.773	4.975	21.929	120.417	87.980	13.976	23.360	10.512
Número de Eleitores	28.843	24.699	3.895	19.407	90.032	62.992	11.048	11.939	8.392
Densidade Demográfica – hab/km <sup>2</sup>	293,21	109,81	91,29	15,41	154,92	206,30	78,15	456,58	79,13
Taxa de urbanização*	98,55%	82,95%	95,50%	60,68%	95,34%	97,46%	93,78%	75,83%	95,73%
IDHM (Índice de Desenvolvimento Humano Municipal)	0,755	0,764	0,704	0,684	0,798	0,766	0,757	0,697	0,737
Nível de Atendimento – Coleta de Lixo (%)	99,01%	99,50%	99,82%	98,28%	99,79%	99,70%	99,61%	99,63%	99,37%
Nível de Atendimento - Abastecimento de Água (%)	99,33%	98,13%	97,07%	98,33%	99,24%	98,77%	97,38%	96,62%	96,46%
Nível de Atendimento – Esgoto Sanitário (%)	97,01%	93,65%	79,59%	90,02%	92,54%	97,98%	77,22%	97,41%	94,54%
PIB (em real corrente)	R\$ 875.332,00	R\$ 505.805,00	R\$ 111.576,00	R\$ 180.352,00	R\$ 4.471.713,00	R\$ 2.001.683,00	R\$ 134.665,00	R\$ 162.789,00	R\$ 227.851,00
PIB per capita (em real corrente)	R\$ 24.191,13	R\$ 15.783,72	R\$ 23.303,29	R\$ 8.136,07	R\$ 37.774,87	R\$ 23.070,43	R\$ 9.484,14	R\$ 7.404,87	R\$ 22.214,24

Fonte: SEADE (2010) ; IBGE (2010): TSE (2010).

É importante salientar que o Índice de Desenvolvimento Humano Municipal – IDHM do Estado de São Paulo, foi coletado nos seguintes anos anteriores como mostra a Tabela 2

**Tabela 2:** Índice de Desenvolvimento Humano Municipal do Estado de São Paulo: 1991 a 2010.

<b>IDHM 1991</b>	<b>0,578</b>
<b>IDHM 2000</b>	<b>0,702</b>
<b>IDHM 2010</b>	<b>0,783</b>

Fonte: Atlas Brasil 2013 Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento.

Com isso, foi formulada a Tabela 3 (a seguir) que totaliza os dados da Região Turística da Fé.

**Tabela 3:** Total (soma) ou média de dados da RT da Fé.

Descrição	Total/Média
Área em km <sup>2</sup>	<b>3387,4</b>
População	<b>352.201</b>
Eleitores	<b>261.247</b>
Densidade Demográfica (hab/km <sup>2</sup> )	<b>164,27</b>
taxa de urbanização (%)	<b>88,42</b>
IDHM	<b>0,74</b>
Nível de atendimento-coleta de lixo(%)	<b>99,41</b>
Nível de atendimento- abastecimento de água (%)	<b>97,92</b>
Nível de atendimento- esgoto sanitário (%)	<b>91,1</b>
PIB (em real corrente)	<b>R\$ 8.671.766,00</b>
PIB per capita ( em real corrente)	<b>R\$ 171.362,76</b>

Fonte: IBGE (2010)



## **Infraestrutura e serviços de apoio ao turista**

A Região Turística da Fé oferece excelente infraestrutura de apoio e serviço ao turista. Somando os dados da quantidade de equipamentos e serviços de apoio ao turista da região, baseado no inventário dos municípios, a região oferece: Excelente nível de segurança, com 15 Delegacias de Polícia, 01 Batalhão e 09 Companhia da PM, além de 03 unidades do Corpo de Bombeiros e 08 unidades do SAMU – Serviço de Atendimento Móvel de Urgência; Excelente infraestrutura de saúde, com 10 hospitais, 10 prontos-socorros e 71 postos de saúde; Em serviços bancários, a região conta com 43 agências dos mais variados bancos. Entretanto, a região ainda é deficitária em relação à casa de câmbio, possuindo apenas 06, concentrado em duas cidades: Guaratinguetá (03) e Lorena (03); Para o atendimento ao turista, a região oferece bons serviços de agenciamento, contando com 30 agências de turismo receptivo; Para atender os empreendedores em negócios e eventos, a região conta com 27 equipamentos de eventos e 25 empresas de recreação e entretenimento. Outro destaque é a frota de taxi da região com 530 veículos e 18 empresas e serviço de transporte turístico.

## **Meios de hospedagem**

Entre as categorias de meios de hospedagem criadas pelo Ministério do Turismo, no Sistema Brasileiro de Classificação de Meios de Hospedagem, estão classificados: Hotel, Resort, Hotel Fazenda, Cama e Café, Hotel Histórico, Pousada e Flat/Apart.

As informações constantes na tabela foram retiradas do sistema Cadastur (2022) e informações do Inventário de cada cidade.

A Região Turística da Fé oferece um grande número de meios de hospedagem, contando com 779 estabelecimentos e 53.348 leitos, com destaque para as residências de alugueis (290) sendo destes a cidade de Canas com 198 residências para alugueis de turistas que vêm à cidade para eventos da Renovação Carismática Católica do Brasil, as pousadas (251) destacando a cidade de Cachoeira Paulista com 164 pousadas para atender os turistas que vêm à cidade para conhecerem a Canção Nova com a prática do turismo religioso e os hotéis (217) com destaque a cidade de Aparecida com 182 hotéis para atender os turistas e romeiros através das peregrinações com visita ao Santuário Nacional de Aparecida.

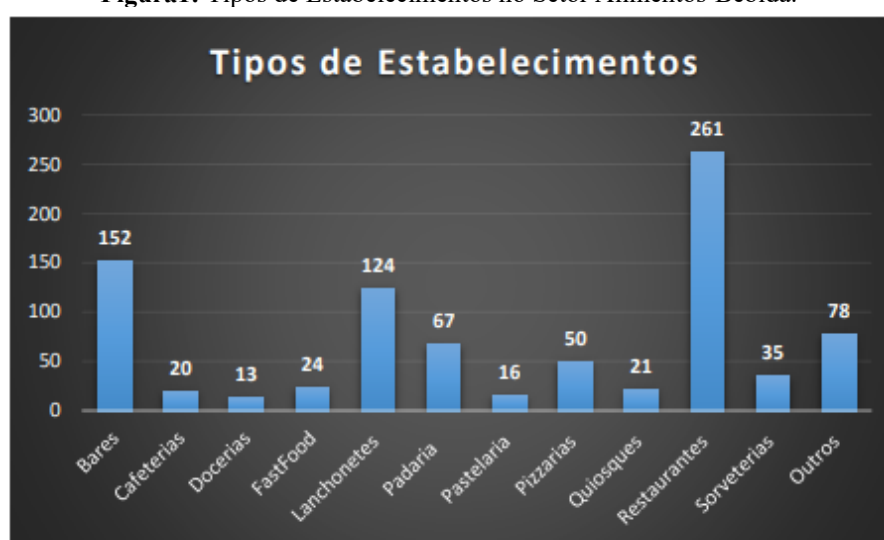


## Alimentos e bebidas (suporte gastronômico)

A região possui uma grande variedade de serviços de alimentação aos turistas, contando com 861 estabelecimentos. No levantamento foram considerados apenas estabelecimentos que tem relevância para o atendimento a turistas.

Entre as categorias de alimentos e bebidas, considerou-se: Bares, Restaurantes, Sorveterias, Lanchonetes, Quiosques, Cafeterias, Docerias entre outros. A seguir, serão apresentadas informações quantitativas por tipo de serviços de alimentação e informações qualitativas sobre a Gastronomia Regional.

**Figura1:** Tipos de Estabelecimentos no Setor Alimentos-Bebida.



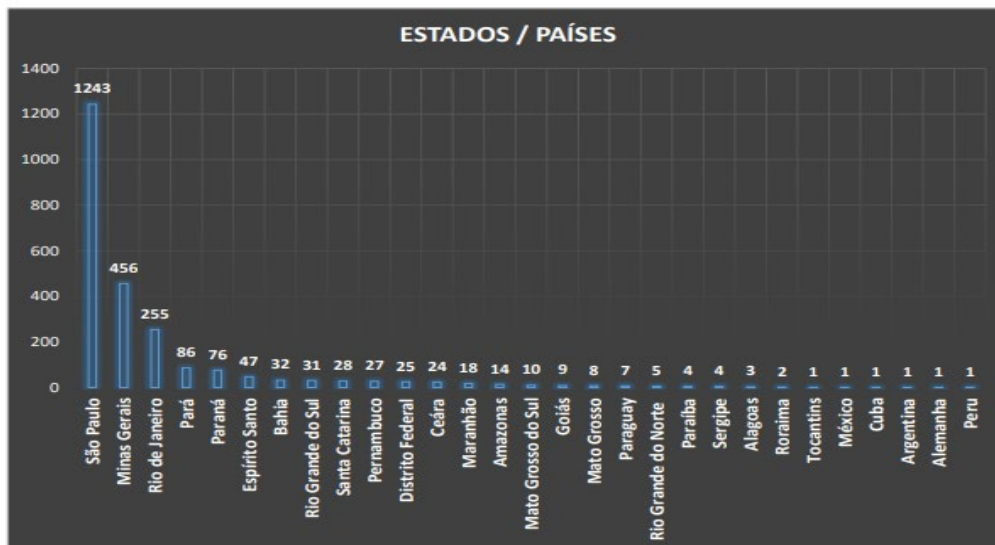
Fonte: Autoria Própria (2022)

A Gastronomia é um item importante dentro do conjunto de serviços ofertados aos turistas. A Região Turística da Fé oferece boas opções e podem transformar-se em grande atrativo turístico, como cervejas artesanais, farofa de içá, sorvetes especiais, panelaço, virado de frango, pinhão, canjiquinha, caldo de pião, café com farinha e queijo, shitake, cordeiro, truta, mel, queijos, cafés, arroz preto com bacalhau, arroz vermelho com costelinha, feijão tropeiro, entre outros.

## RESULTADOS DA PESQUISA SOBRE O PERFIL

As questões do perfil do turista envolvem entender: de onde ele vem, suas características, como chegou até o local, quanto tempo irá ficar e quanto gastou. As respostas são mostradas nos gráficos abaixo apresentados nas Figuras de 2 a 10.

**Figura 2:** Origem do Visitante.



**Fonte:** Autoria Própria (2022)

Observa-se que a Região Turística da Fé, recebe turistas provenientes de todas as regiões do país e de outros países, sendo 22 estados mais o Distrito Federal, tendo o maior número de visitantes da Região Sudeste (2001) seguido pela Região Sul (135), Região Nordeste (113), Região Norte (103), Região Centro Oeste (27) e Distrito Federal (25). Tal fato se deve a excelente localização, vias de acesso, ao eixo Rio - São Paulo, a proximidade que a RT tem com as cidades do Sul de Minas Gerais e a forte vocação religiosa, cultural e natural da região.

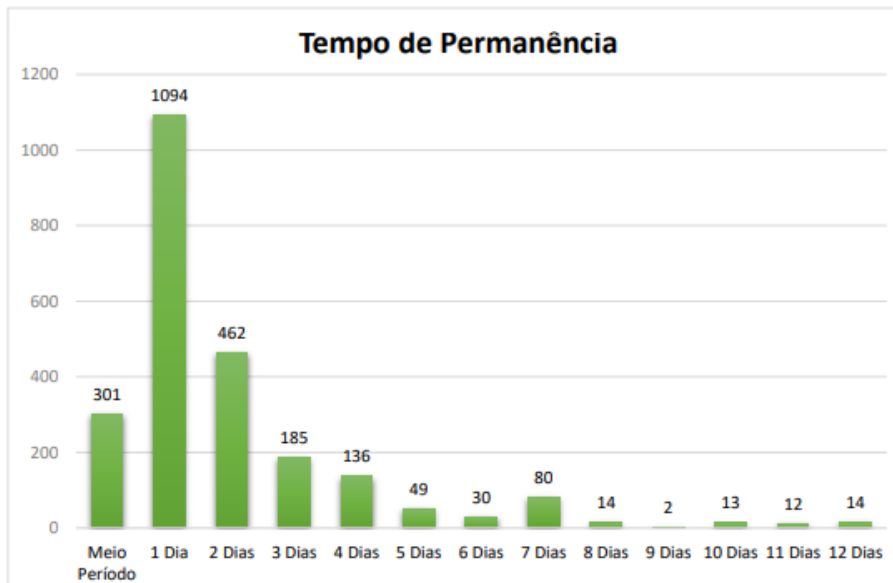
A Figura 3 mostra o tempo de permanência dos turistas e evidencia um tempo curto, sendo que a maioria (1094) permanecem 1 dia, (462) ficam 02 dias e (301) em meio período.

Sugere-se desenvolver estratégias para ampliar o tempo de permanência, gerando aumento na hospedagem e visitação às outras cidades da região.

Entretanto, há um percentual significativo de turistas que permanecem hospedados entre 3 dias a uma semana (480) e um total (2091) pessoas que ficaram hospedadas na RT, as pessoas que permanecem por mais de um dia no município possuem um perfil de conhecerem os principais atrativos e os municípios da região.

Os chamados turistas de passagem, costumam vir em grande maioria com romarias e grupos de peregrinos, vindos de ônibus e que permanecem cerca de 4 horas nas cidades da RT, pois já estão hospedados em outros municípios próximos, principalmente Aparecida, e costumam viajar de forma mais organizada no que diz respeito aos agendamentos e solicitação de Guias de Turismo demonstrando a importância de um receptivo local e regional.

**Figura 3: Tempo de Permanência.**



**Fonte:** Autoria Própria (2022)

A resposta sobre época de permanência é indicada na figura 4, que demonstra que a maioria dos turistas visitam a região durante o final de semana (64%). Nesse cenário, sugere-se desenvolver estratégias para ampliar a visita dos turistas durante a semana.

Com o alto percentual de turistas visitando os municípios aos finais de semana, sugere-se manter em funcionamento o comércio, principalmente nas atividades características do turismo; alimentação, alojamentos, agência de viagem, cultura, lazer, transportes e aluguel de transportes.

**Figura 4: Época de Permanência.**

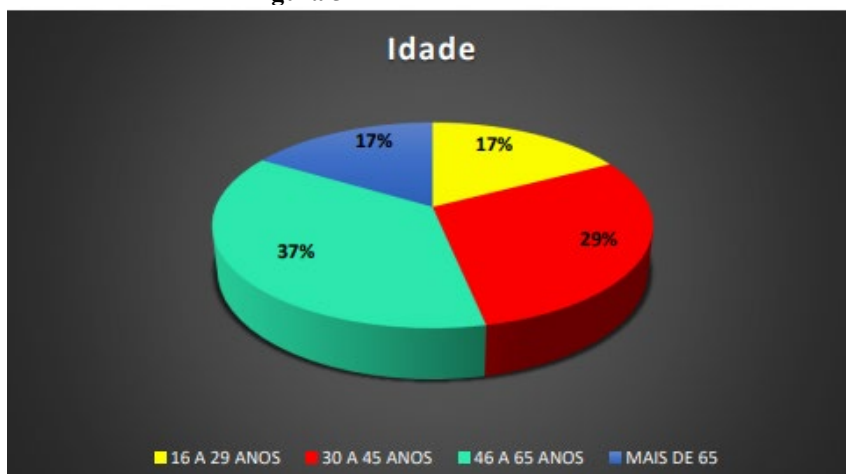


**Fonte:** Autoria Própria (2022)

A resposta sobre a idade das pessoas, que visitam a região é mostrada na figura 5 e evidencia que a maioria é de um público adulto e melhor idade, com predominância na faixa etária de 46 a 65 anos (47%) e 30 a 45 anos (29%).

Em relação ao público maduro e melhor idade de 45 a mais 65 anos, temos um percentual de (54%) dos visitantes. A partir desses resultados, sugere-se estudar alternativas de produtos ou serviços para todas as faixas etárias, em especial, para o público maduro de 45 anos a mais 65 anos.

**Figura 5:** Idade dos Entrevistados.



**Fonte:** Autoria Própria (2022)

O sexo dos entrevistados evidenciou que a maioria (57%) são do sexo feminino, estando próximo com (43%) o sexo masculino. Do ponto de vista da comunicação de como ficou sabendo do destino é mostrado na figura 6: (57%) dos visitantes souberam do destino por meio de amigos, (18%) pela internet, (14%) pela TV e (8%) por outros mecanismos (agências, guias de turismo e família). Este dado evidencia que a indicação por amigos é o principal veículo de propaganda para a região de acordo com o gráfico “Como Viajou” e a questão nº 19 “Você recomendaria o destino”. Sugere-se criar estratégias de marketing para um melhor uso e investimentos nos meios de comunicação (Jornal, Rádio e Revista).

**Figura 6:** Comunicação dos Destinos.

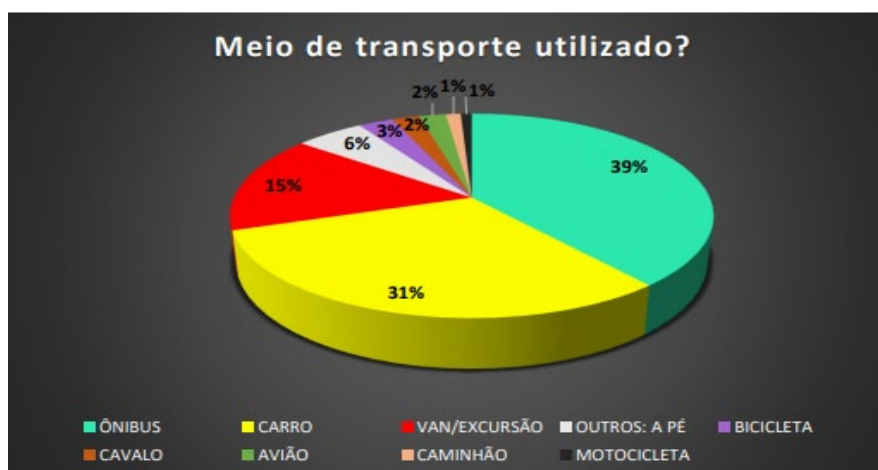


**Fonte:** Autoria Própria (2022)



Na Figura 7, o destino é favorecido por sua malha viária, responsável por um percentual de 39% dos turistas vindo de ônibus, (31%) carros e (15%) vans o que nos traz mais um indicador sobre a permanência entre 4 horas a 2 dias e a boa pontuação apresentada no item rodovias de acesso. Sugere-se projetos para o receptivo turístico dos ônibus e vans, já os carros com característica de turista autoguiada

**Figura 7:** Meios de Transportes Utilizados na Região.



Fonte: Autoria Própria (2022)

A Figura 8 mostra que as respostas sobre com quem os turistas viajaram foi bem diversificado, quase a metade dos visitantes que estiveram na região tem em seu perfil de viajante com amigos, ou seja, 42%, seguido de em família, 18% e 13% com outros/romarias. Este cenário nos traz um percentual de 73% dos viajantes realizam suas viagens acompanhados e em grupos.

**Figura 8:** Acompanhantes de Viagem.

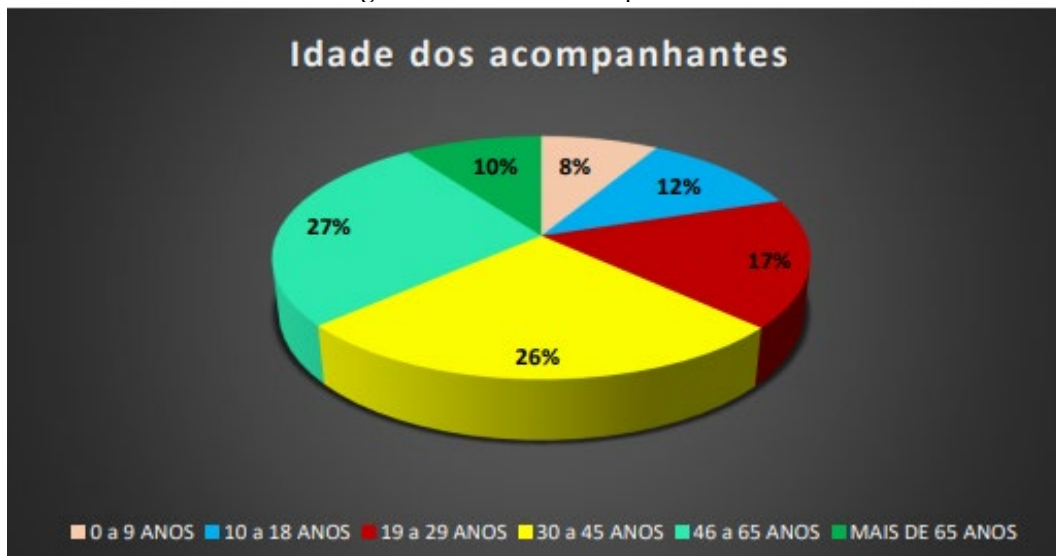


Fonte: Autoria Própria (2022)



Na figura 9 mostra que a idade dos acompanhantes, seguiram a tendência da idade do visitante principal, conforme o gráfico “Idade” com destaque para pessoas de 46 a 65 anos e 30 a 45 anos.

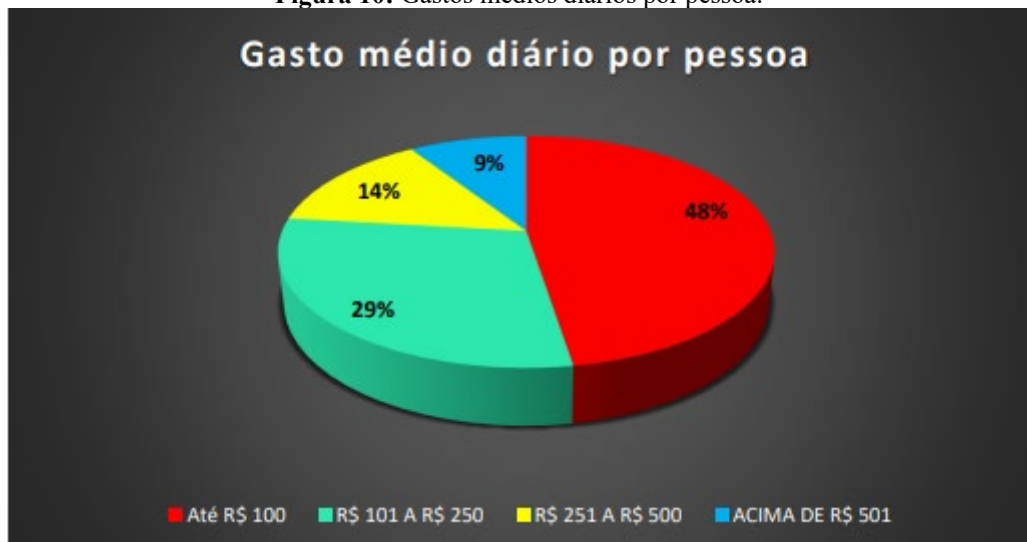
**Figura 9:** Idade dos Acompanhantes.



**Fonte:** Autoria Própria (2022)

Na Figura 10, é mostrado que os 48% estão dispostos a gastar até R\$ 100,00 e 29% entre R\$ 101,01 a R\$ 250,00 no destino, um índice considerável, tendo em vista os principais perfis de permanência 4 horas a 2 dias.

**Figura 10:** Gastos médios diários por pessoa.



**Fonte:** Autoria Própria (2022)

As respostas para identificar se o turista ficou hospedado ou não, evidenciou que apesar da região receber um grande fluxo de excursionistas, há um grande número de pessoas que

ficam hospedadas, sendo 64% (sim) e 36% (não). Sugere-se desenvolver estratégias para ampliar a porcentagem de turistas hospedados

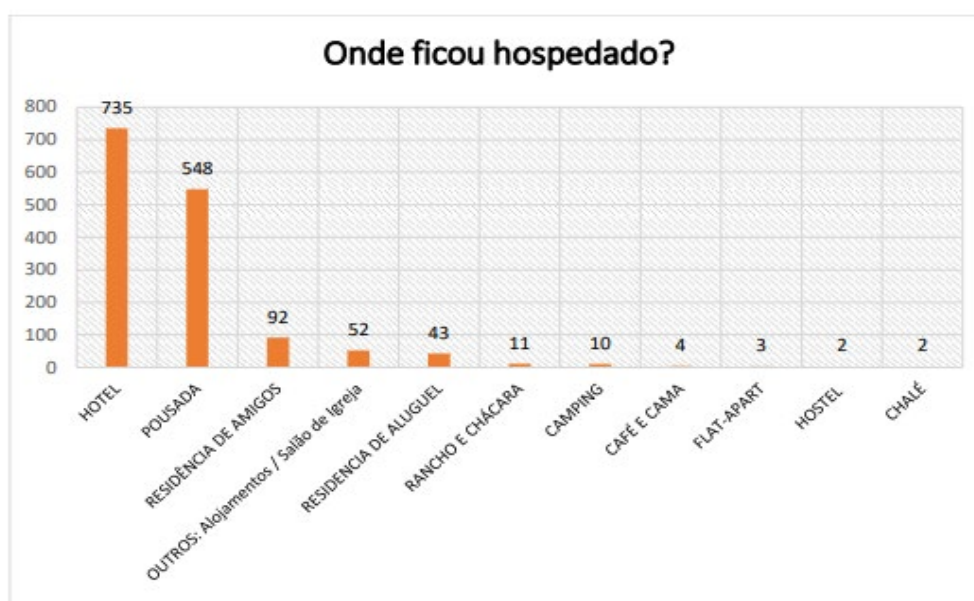
Figura 11: Hospedagem.



Fonte: Autoria Própria (2022)

As respostas sobre o local onde ficaram hospedados, foram bem diversificadas, com destaque para Hotel (735) e Pousadas (548)


Figura 12: Locais de hospedagem.



Fonte: Autoria Própria (2022)

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A conclusão do Plano Regional de Turismo evidenciou a força do Conselho Regional/Governança em se articular para um processo de planejamento, entretanto os desafios apenas começaram. A partir do diagnóstico levantado e das diretrizes e plano de ação sugerido,



inicia-se a etapa de implementação do plano no desenvolvimento de projetos e captação de recursos, além de manter uma constante atualização nos diagnósticos: inventário e estudo de demanda.

As expectativas futuras do plano envolvem: Fortalecimento político da Região Turística da Fé; Mobilização de todos os municípios da região; Ampliação da atuação da iniciativa privada e sociedade civil na execução; Mobilização de recursos para a realização dos projetos; Incentivo aos empreendedores para investir na região; Disseminação da atividade turística à população local; Atração de turistas do Estado de São Paulo para a região. O processo de planejamento continua e frequentemente, nos encontros mensais do Conselho Regional e de Governança, os assuntos delineados no plano são tratados e discutidos. As atualizações serão constantes e a partir de 2021/2022 uma nova versão do plano será criada.

O resultado apresentado servirá para a definição de estratégias e estruturas de apoio, além da definição de políticas para o desenvolvimento de empreendedores locais, como também, de instrumento para a sensibilização e apoio na prospecção de novos negócios que proporcionem melhorias nos serviços oferecidos.

## REFERÊNCIAS

AL.SP. **Lei Complementar 1261**, 2015. Disponível em: <<https://www.al.sp.gov.br/repositorio/legislacao/lei.complementar/2015/lei.complementar-1261-29.04.2015.html>>. Acesso em: 20/04/2022.

BRASIL. Ministério do Turismo. Programa de Regionalização do Turismo. **Roteiros do Brasil: Diretrizes Políticas**. Brasília (DF): Ministério do Turismo, 2004.

BRASIL. Ministério do Turismo. **Rede de Cooperação Técnica para a Roteirização: Tecendo um Novo Brasil**. 2ª. Ed. Brasília (DF): Ministério do Turismo, 2010a.

BRASIL. Ministério do Turismo. **Segmentação do Turismo e do Mercado**. 1ª Ed. Brasília (DF): Ministério do Turismo, 2010b.

CADASTUR. **Cadastro de Prestadores de Serviços Turísticos**. 2022. Disponível em: <<http://www.cadastur.turismo.gov.br/cadastur/PesquisarEmpresas.mtur>>. Acesso em 20/04/2022.

DE MAGALHAES, Y. T.; TOMETICH, P. (org). **Governança e Suas Interfaces: Tecnologia, trabalho e sustentabilidade**. Rio de Janeiro (RJ): Editora Autografia, 2022.

EBT. EMPRESA BRASILEIRA DE TURISMO. **Metodologia do Inventário da Oferta Turística**. Rio de Janeiro (RJ): Ministério do Turismo, 1984.



IBGE. **Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística**. 2010. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br>>. Acesso em: 20/04/2022.

MACEDO, A. D. S.; ALCÂNTARA, V. D. C.; ANDRADE, L. F. S.; FERREIRA, P. A. O. Papel dos Atores na Formulação e Implementação de Políticas Públicas: dinâmicas, conflitos e interesses no Programa Mais Médicos. **Cadernos EBAPE. BR**, vol. 14, p. 593-618, 2016.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 9ª. Ed. São Paulo (SP): Atlas, 2021.

OMT. Organização Mundial de Turismo. Anexo 10. **Sugestão de metodologia de hierarquização de atrativos turísticos**. Disponível em: <<http://nute.ufsc.br/bibliotecas/upload/anexo10.pdf>>. Acesso em: 20/04/2022.

SANTOS, G. E. O. **Cálculo Amostral**: calculadora online. Disponível em: <<http://www.publicacoesdeturismo.com.br/calculoamostral/>> Acesso em: 09/05/17.

SEADE. **Fundação Sistema Estadual de Análise de Dados**. Disponível em: <<http://www.seade.gov.br>>. Acesso em: 20/04/2022.

TSE. **Tribunal Superior Eleitoral**. Disponível em: <<http://www.tse.jus.br/eleitor/estatisticas-deeleitorado/consulta-por-municipio-zona>>. Acesso em: 05/07/2017.

WILL, D. E. M. **Metodologia da Pesquisa Científica**. 2ª ed. Palhoça (SC): Unisul Virtual, 2012.



# CAPÍTULO 10

## AGENDA AMBIENTAL NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (A3P): UMA AVALIAÇÃO DO PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO NA SEMARH/RN<sup>1</sup>

**Thiago Coelho Monteiro**  
**Luênia Kaline Tavares da Silva**  
**Lídia Gabriela Rodrigues de Souza**  
**Jaqueline Cristina Oliveira dos Santos**

### RESUMO

Para a promoção da gestão ambiental nas administrações públicas, perante iniciativa do Ministério do Meio Ambiente (MMA), foi criada a Agenda Ambiental da Administração Pública (A3P). A agenda possui seis eixos temáticos: uso racional dos recursos naturais e bens públicos; gestão adequada dos resíduos; melhoria da qualidade de vida no ambiente de trabalho; sensibilização e capacitação dos servidores, contratações públicas sustentáveis e construções sustentáveis. Nessa conjuntura, o presente artigo avaliou o processo de implementação da A3P na Secretaria de Estado do Meio Ambiente e dos Recursos Hídricos do Rio Grande do Norte. A metodologia fundamentou-se em levantamento bibliográfico e documental e na aplicação de um questionário semiestruturado para entendimento da percepção dos colaboradores (as) sobre o programa e as ações sustentáveis. Concluiu-se que o órgão público tem realizado práticas de sustentabilidade - reduzindo os gastos - enquanto promove conservação dos recursos naturais. Contudo, ainda necessita aprimorar estratégias para a promoção da gestão dos resíduos sólidos, da qualidade de vida no trabalho e das licitações sustentáveis.

**PALAVRAS-CHAVE:** Sustentabilidade; Recursos naturais; Gestão ambiental; Responsabilidade socioambiental.

### INTRODUÇÃO


A promoção da sustentabilidade ambiental pela Administração Pública é uma visão estratégica, pois objetiva promover a proteção do meio ambiente por meio da eliminação ou mitigação de impactos e danos ambientais decorrentes do planejamento, implantação, operação, ampliação, realocação ou desativação de empreendimentos ou atividades (SOARES, 2019; ROHRICH; CUNHA, 2004).

Ao conjunto das políticas e práticas administrativas e operacionais supracitadas denomina-se gestão ambiental. Dessa forma, pode-se dizer que a gestão ambiental envolve as atividades de planejamento e organização do tratamento da variável ambiental, objetivando-se alcançar metas socioambientais específicas (SEIFFERT, 2005).

---

<sup>1</sup> Fundação de Apoio à Pesquisa do Estado do Rio Grande do Norte (FAPERN)





O desenvolvimento da gestão ambiental em instituições públicas perpassa pela avaliação da cadeia de produção, revisão da maneira de se alocar recursos e formas de aplicação dos investimentos, além de mudanças na cultura organizacional, remuneração justa, ambiente de trabalho saudável e desenvolvimento das pessoas e da comunidade externa (BARBIERE, 2007).

Na busca de soluções para a promoção da gestão socioambiental nas administrações públicas, foi criada em 2001, perante iniciativa do Ministério do Meio Ambiente (MMA), a Agenda Ambiental da Administração Pública (A3P) (MMA, 2016). A iniciativa da A3P demanda o engajamento individual e coletivo, a partir do comprometimento pessoal e da disposição para incorporar os conceitos preconizados, visando a mudança de hábitos e a difusão do programa (MMA, 2016).


O Programa federal tem por objetivo promover a internalização dos princípios de gestão ambiental no âmbito da administração pública. As ações podem ser desenvolvidas nas esferas municipal, estadual, federal e em todo o território nacional, assim como, estender-se a outros segmentos da sociedade.

Para auxiliar o processo de implantação da agenda, o MMA propõe aos parceiros interessados a sua institucionalização por meio da assinatura do Termo de Adesão, que tem por finalidade integrar esforços para desenvolver projetos destinados à efetividade da agenda. A assinatura do termo demonstra o comprometimento da instituição com a agenda socioambiental e a gestão transparente.

Diante desta realidade, as instituições públicas têm sido motivadas a pensar suas ações de maneira mais sustentável, com responsabilidade socioambiental. A importância de estabelecer critérios de sustentabilidade nas rotinas institucionais diz respeito não apenas ao cumprimento da lei, mas também à ética e à capacidade de influenciar no comportamento de outras instituições (JULIATTO; CALVO; CARDOSO, 2011).

Segundo dados do MMA (2021) ocorreram de janeiro a dezembro de 2020, 33 novas adesões de instituições à Agenda. Até o fim de 2020 havia 209 adesões vigentes. No cumulativo, a A3P conta com 490 adesões realizadas, desde a instituição do Termo de Adesão.

Nesta perspectiva, a Secretaria de Estado do Meio Ambiente e dos Recursos Hídricos do Rio Grande do Norte (SEMARH/RN) aderiu voluntariamente à A3P em março/2020 com o intuito de adotar um modelo de gestão pública para um melhor desempenho ambiental.



Sendo assim, esta pesquisa avaliou o processo de implementação da A3P no âmbito da SEMARH, conforme as diretrizes federais propostas para a agenda. Este artigo foi desenvolvido no âmbito do Projeto de Pesquisa e Inovação vinculado ao Termo de Cooperação Técnica-Científica formalizado em 2019 entre a Fundação de Apoio à Pesquisa do Estado do Rio Grande do Norte (FAPERN) e a Secretaria de Estado do Meio Ambiente e dos Recursos Hídricos (SEMARH).

## **METODOLOGIA**


A SEMARH foi criada em 31 de janeiro de 2007 com o objetivo de planejar, coordenar e executar as ações públicas estaduais que contemplem a oferta e a gestão do meio ambiente e dos recursos hídricos no estado do Rio Grande do Norte (RN). A instituição possui cerca de 200 colaboradores (as) distribuídos em servidores, cargos comissionados, pesquisadores, estagiários e terceirizados, locados em mais de dez setores.

Em 2019, a SEMARH iniciou as discussões sobre o processo de implementação da A3P e, para isso, criou e instituiu uma Comissão Gestora. Após algumas modificações, a Portaria Estadual nº 11 de 31 de março de 2021, foi republicada no Diário Oficial do Estado em 06/04/2021, sendo composta por 19 membros, responsáveis por planejar, executar e monitorar as ações da agenda no órgão.

A Comissão Gestora foi responsável pela elaboração do documento intitulado “Diagnóstico Socioambiental da SEMARH/RN” (SEMARH, 2020). A coleta de dados ocorreu entre os meses de julho a dezembro de 2019 e envolveu aspectos relacionados ao: a) levantamento do consumo de recursos naturais; b) levantamento dos principais bens adquiridos e serviços contratados pela SEMARH (inventário); c) levantamento de obras realizadas; d) levantamento sobre as práticas de desfazimento adotadas pela secretaria; e) levantamento de práticas sustentáveis já adotadas, principalmente com relação ao descarte de resíduos sólidos e e) levantamento de necessidades de capacitação.

De maneira concomitante aos encontros mensais da Comissão Gestora, a alta administração da SEMARH aderiu formalmente a A3P, tendo sua adesão sido aceita pelo MMA, com a emissão do Certificado de Adesão ao Programa A3P em 16 de março de 2020, com respectiva publicação no Diário Oficial da União em 18/03/2020.

Ao longo dos anos de 2020 e 2021 realizaram-se discussões técnicas sobre o desenvolvimento do Plano de Gestão Socioambiental (PGS), instrumento de planejamento que define ações, metas, prazos de execução e formas de avaliação e monitoramento permitindo a



instituição desenvolver uma consciência ambiental, social e economicamente sustentável. A partir dos indicadores padronizados pelo MMA, foram estabelecidas metas, em sua maioria anuais, e um plano de ações para alcançá-las.

### **Procedimentos metodológicos**

Para atingir o objetivo proposto, a pesquisa seguiu procedimentos metodológicos, cumpridos no decorrer de 24 (vinte e quatro) meses, iniciados em setembro de 2019 e finalizados em agosto de 2021.

Do ponto de vista da sua natureza, esta pesquisa caracteriza-se como aplicada, pois objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática dirigida à solução de problemas e interesses específicos (PRODANOV, 2013).


Assumindo um caráter exploratório e descritivo quanto ao seu objetivo, a pesquisa foi realizada por um estudo de caso, com abordagem quali-quantitativa do problema. Os estudos exploratórios permitem aumento do conhecimento acerca de determinado assunto, proporcionando uma nova visão do problema (PRODANOV, 2013). Gil (2009) afirma que o estudo de caso está voltado mais para a aplicação imediata de conhecimentos em uma realidade circunstancial, no caso, da SEMARH.

A abordagem quali-quantitativa pressupõe a análise, interpretação e compreensão de fatos, contudo, pode ser complementada e apresentada numericamente, por meio de gráficos e tabelas de mensuração (CHIZOTTI, 2010; MARTINS; THEÓPHILO, 2009).

Foi realizada a técnica da observação participante, que possibilita o encontro e a coleta de dados pelo pesquisador através de sua inserção em situações e práticas cotidianas da instituição. A observação participante ocorre quando o pesquisador participa de forma real da organização ou do grupo de pessoas em que é realizada a pesquisa (GIL, 2010).

A coleta de dados iniciou-se com levantamento bibliográfico e documental. Como principais meios de consulta podem-se citar livros, periódicos e artigos científicos relacionados com a temática da A3P e da responsabilidade socioambiental em instituições públicas.

Os principais documentos técnicos consultados foram: a) Termo de Adesão; b) Plano de Trabalho e c) Diagnóstico Socioambiental (SEMARH, 2020). Estas publicações associam-se aos dados secundários, informações que já possuem tratamento analítico prévio (LINO, 2008; COLAUTO; BEUREN, 2003).



Para avaliar o entendimento do programa e das ações sustentáveis, aplicou-se um questionário semiestruturado, por meio da ferramenta *Google Forms*, disponibilizado em um drive e divulgado aos colaboradores (as) por meio dos grupos de *Whatsapp* dos setores da SEMARH.

O questionário, nesta pesquisa, foi um instrumento para a coleta de dados primários e, atualmente, os pesquisadores têm utilizado meios eletrônicos para facilitar, agilizar e reduzir os custos operacionais da pesquisa (PRODANOV, 2013).

Ao todo se obteve 32 participantes, em sua maioria, do quadro de pesquisadores da instituição, os quais responderam perguntas intercaladas entre respostas curtas, múltipla escolha ou caixas de seleção, conforme modelo padrão do *Google Forms*. As perguntas relacionaram-se com os 06 eixos temáticos da A3P: I - uso racional dos recursos naturais e bens públicos; II - gestão adequada dos resíduos; III - melhoria da qualidade de vida no ambiente de trabalho; IV - sensibilização e capacitação dos servidores; V – licitações públicas sustentáveis e VI - construções sustentáveis.

Os resultados foram analisados de forma integrada, debruçando-se tanto em dados secundários, quanto nos dados primários coletados para avaliar e discutir sobre o processo de adesão e implementação da A3P na Secretaria.

## **METODOLOGIA**

As etapas metodológicas aqui expostas versam sobre o Plano de Gestão Socioambiental (PGS), documento ainda não publicado pela SEMARH, mas que possui como objetivo consolidar, organizar, aprimorar e sistematizar as boas práticas de sustentabilidade já em andamento na instituição e fornecer diretrizes para novas ações, visando à redução dos impactos socioambientais negativos, identificados no Diagnóstico Socioambiental (SEMARH, 2020).

O PGS deverá estabelecer os objetivos; projetos; atividades ou ações que serão efetuadas; metas a serem alcançadas; responsabilidades institucionais – do órgão e dos servidores - medidas de monitoramento e avaliação, incluindo os indicadores; prazos necessários e recursos disponíveis para a implantação das ações.

Optou-se por avaliar a implementação das ações imediatas (curto prazo), devido ao tempo desta pesquisa - 24 meses - enquanto que as ações da A3P são contínuas e com prazo de vigência até cinco anos após adesão do órgão ao programa. Logo, para que fosse feita uma

avaliação das ações previstas, foi necessário esse recorte temporal de modo que se tivessem resultados avaliados e discutidos.


Segue o Quadro 1 com a descrição dos eixos temáticos da A3P, indicadores, metas de curto prazo (consideradas até o segundo ano de implementação) a serem executadas pela instituição.

**Quadro 1:** Identificação das ações de curto prazo para implementação da A3P.

<b>Eixos</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Metas</b>
Uso Racional dos Recursos Naturais e Bens Públicos	Consumo de energia elétrica	Reduzir 20% ao final do 2º ano.
	Gasto com energia	Reduzir 20% ao final do 2º ano.
	Volume de água utilizada	Reduzir 15% ao final do 2º ano.
	Consumo de água mineral	Reduzir o consumo de água mineral em 2 anos.
	Gasto com água	Reduzir 15% ao final do 2º ano.
	Consumo de copos descartáveis	Eliminar totalmente o consumo de copos descartáveis em 1 ano.
	Consumo mensal de papel branco (clorado)	Reduzir 100% o uso de papel em processos internos no 2º ano.
	Gasto com aquisição de papel branco (clorado)	Reduzir 100% o gasto com papel em processos internos no 2º ano.
Gestão adequada dos Resíduos Sólidos	Massa de papel reutilizado.	Reutilizar 50% de papel até o 2º ano.
	Quantidade de suprimentos de impressão (cartuchos e tonners) encaminhados para reciclagem.	Encaminhar 50% da quantidade de tonners e cartuchos para reciclagem até o 2º ano.
Construções Sustentáveis	Instalações hidráulicas/Sistema de descargas dos banheiros.	100% das descargas trocadas até o 2º ano
	Instalações hidráulicas/manutenção de torneiras.	100% de torneiras substituídas até o 2º ano
	Instalações hidráulicas/Plano de uso racional de água.	100% de coletores de água de ar condicionado instalados no 2º ano
	Consumo de energia/Iluminação interna. (A)	100% de lâmpadas substituídas até o 2º ano
	Consumo de energia/Iluminação interna. (A)	50% das salas com projeto até o final do 2º ano
	Consumo de energia/Conforto térmico. (A)	100% das janelas voltadas para o sol com películas até o final do 2º ano
	Consumo de energia/instalação elétrica.	100% das salas com rede elétrica substituída até o final do 2º ano
	Estruturas das salas/Pintura.	100% das salas pintadas até o final do 2º ano
	Estruturas das salas/Cupim.	Problemas com cupim resolvido até o final do 2º ano

Fonte: Elaboração própria em 2021.





Com relação ao eixo “Uso Racional dos Recursos Naturais e Bens Públicos”, a maior parte das metas foi atingida ao longo de dois anos. Ressalta-se que apenas a meta relativa ao indicador de consumo de água mineral, não pode ser constatada a redução, pois não houve a implantação da gestão otimizada da aquisição de água envasada, visando o atendimento da demanda com o estoque mínimo.

As demais metas referentes à energia elétrica, água encanada, corpos descartáveis e papel foram alcançadas por meio da: a) implantação de iluminação com lâmpadas LED nas dependências da Secretaria; b) promoção de campanha de conscientização sobre o uso racional de energia elétrica e água; c) uso de canecas individuais e/ou copos de vidro; d) configuração das impressoras em frente-verso incentivando a impressão neste modo e e) Uso do Sistema Eletrônico de Informações - SEI.

Em se tratando do eixo “Gestão Adequada dos Resíduos Sólidos” a meta relativa à reutilização de papel foi cumprida, pois se fez uso de blocos e rascunhos. Já a redução da quantidade de tonners e cartuchos não foi verificada, pois não foi feita logística reversa ou contratação de cooperativas e/ou empresas que promovam a coleta e destinação ambientalmente adequada desses tipos de resíduos.


Com relação ao eixo “Construções sustentáveis” apenas três metas foram alcançadas. As torneiras dos banheiros foram substituídas por modelos com temporizadores (mola interna), assim como foram adquiridas e instaladas lâmpadas LED em todas as salas, além da dedetização química para resolver os problemas da presença de cupins.

Salienta-se que os demais eixos da A3P não foram inseridos em curto prazo. Ademais, a realização das ações restantes foi prejudicada devido ao contexto da pandemia da COVID-19 e ao teletrabalho instituído por longos períodos durante os anos de 2020 e 2021, o que interferiu no planejamento, obtenção de recursos e contratação de empresas terceirizadas para executar as reformas previstas.

### **Avaliação da implementação da A3P**

Para avaliar qualitativamente o processo de implementação da A3P foi elaborado e divulgado um questionário semiestruturado entre os colaboradores, com o intuito de avaliar a percepção e envolvimento com ações sustentáveis no órgão estadual.

Após a análise dos dados obtidos, constatou-se que 32 colaboradores (as) o responderam. A primeira pergunta foi “O que você entende por A3P?”, nesse sentido todos



correlacionaram a termos comuns como: “um programa do governo federal”; “sustentabilidade”; “redução dos gastos públicos” e “redução dos impactos ambientais”.

Nota-se que os servidores e pesquisadores compreendem do que se trata a A3P e quais seus objetivos em instituições públicas. Corrobora-se com a perspectiva de Rêgo, Pimenta e Saraiva (2011) quando afirmam que a A3P é um programa que objetiva estimular a adoção de critérios socioambientais na gestão dos órgãos públicos, com o intuito de minimizar e ou eliminar os impactos de suas práticas administrativas e operacionais no meio ambiente, por meio da adoção de ações que promovam o uso racional dos recursos naturais e dos bens públicos, além do manejo adequado dos resíduos.

Os colaboradores (as) também foram indagados, já sobre o eixo de “Uso Racional dos Recursos Naturais e Bens Públicos”, se percebiam desperdício de água e energia na instituição. Com relação ao desperdício de água, 24 responderam que não, e apenas 08 que sim. Quanto à energia, 19 responderam que sim e 12 que não. Logo, o mau uso de energia elétrica aparenta preocupar mais os entrevistados, conforme alguns relatos:

“Sim, rede elétrica antiga e uso de filtros de linha e extensões aumentam o consumo” (Colaboradora 7, 2021).

“Sim. Muitas luzes e equipamentos são deixados ligados em salas que não tem ninguém” (Colaborador 10, 2021).

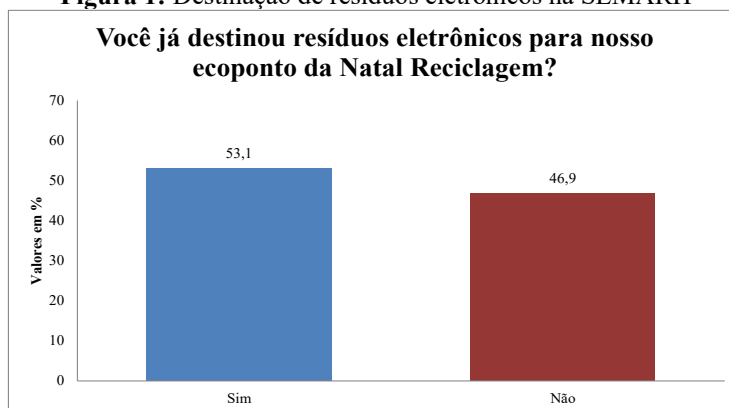
“Sim. Muitos setores usam ar condicionado com as portas e janelas abertas. Alguns colegas deixam os computadores ligados, gerando riscos a manutenção dos equipamentos e desperdício” (Colaborador 27, 2021).

Ainda com relação ao desperdício de energia elétrica, perguntou-se sobre o desligamento de equipamentos e luz das salas ao término do expediente, contraditoriamente aos discursos acima, 96,9% dos participantes afirmaram sempre desligá-los.

Quanto ao uso do copo descartável, 28 pessoas (87,5%) responderam que não os utilizam mais. Sobre a impressão em frente e verso, a maioria, 19 pessoas (59,4%) disseram que às vezes utilizam, e outras 12 (37,5%) relataram que sempre configuram assim para evitar desperdício de papel.

Segundo dados da SEMARH (2020), foi firmada parceria com uma empresa que coleta e destina de forma ambientalmente correta os resíduos eletrônicos, mas ainda não recebe resíduos perigosos em grandes quantidades devido ao alto custo de descontaminação por material. Assim, os colaboradores (as) foram questionados se já haviam destinado resíduos para este ecoponto; 53,1% responderam que sim e 46,9% que não, conforme Figura 1:

**Figura 1: Destinação de resíduos eletrônicos na SEMARH**

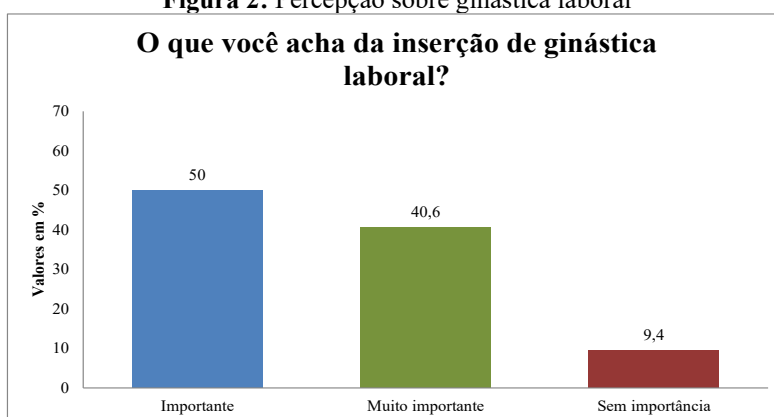


**Fonte:** Elaboração própria em 2021.

Ainda sobre o eixo de “Gestão Adequada de Resíduos Sólidos”, 27 pessoas (84,4%) acreditam ser muito importante a implantação da coleta seletiva na SEMARH. Quando perguntados sobre o que faziam com pilhas e baterias, 16 pessoas (50%) destinam para qualquer loja de eletrônicos, 11 (34,4%) guardam em casa e, apenas 05 (15,6%) disseram jogar no lixo comum. Percebe-se que metade dos entrevistados executa a premissa da Lei nº 12.305 (BRASIL, 2010), sobre a logística reversa e responsabilidade compartilhada pelos resíduos gerados.

Analisando as perguntas e respostas referentes ao eixo “Melhoria da Qualidade de Vida no Ambiente de Trabalho”, denota-se que 50% dos participantes afirmam ser importante e outros 40,6% (muito importante) a prática de ginástica laboral antes/durante o expediente (Figura 2).

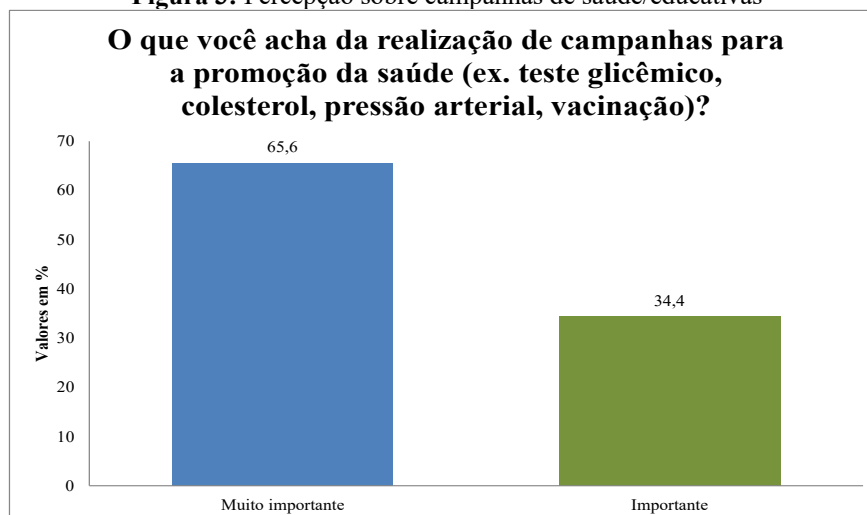
**Figura 2: Percepção sobre ginástica laboral**



**Fonte:** Elaboração própria em 2021.

Neste contexto, também se questionou sobre a realização de campanhas para promoção de saúde, 65,6% dos entrevistados acham muito importante a realização periódica de teste glicêmico, colesterol, pressão arterial, vacinação (Figura 3).

**Figura 3: Percepção sobre campanhas de saúde/educativas**



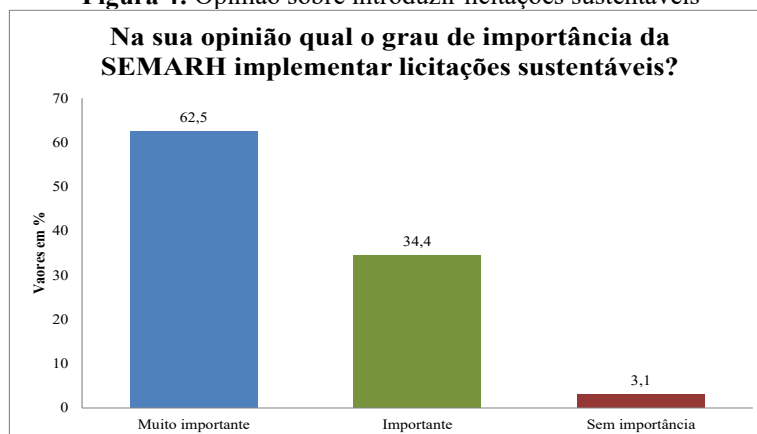
**Fonte:** Elaboração própria em 2021.

Na perspectiva do eixo de “Sensibilização e Capacitação”, os colaboradores (as) foram indagados se tinham realizado cursos e/ou treinamentos pela SEMARH. Do total dos 32 participantes, 56,3% responderam que sim, contra 43,8% que não. Depreende-se que esse equilíbrio dos resultados tenha se dado à inovação do teletrabalho, que para muitos foi sinônimo de novos desafios e capacitações via webinar; enquanto que outros não conseguiram adaptar-se às atividades digitais e, por assim dizer, aos estudos e sensibilização via eventos on-line.

Foram abordadas duas questões que tratam do eixo “Licitações Sustentáveis”. A primeira indagou diretamente aos participantes “Você sabe o que são licitações sustentáveis?” - as respostas foram bem divididas - 50% (sim) com algum breve relato e, outros 50% (não). No tocante a implementação de licitações sustentáveis 62,5% dos colaboradores (as) afirmaram ser muito importante para a instituição (Figura 4).

Freitas, Borgert e Pfitscher (2011) esclarecem que as licitações sustentáveis impactam positivamente as compras e contratações da instituição e, ainda que em longo prazo, os gastos institucionais. Entretanto, no geral, esbarra-se na legislação, que nem sempre converge com as diretrizes de gestão socioambiental, além disso, é necessário trabalhar de forma concomitante aos aspectos legais, a sensibilização e capacitação dos servidores.

**Figura 4:** Opinião sobre introduzir licitações sustentáveis



**Fonte:** Elaboração própria em 2021.

Por fim, o questionário levantou duas perguntas sobre o eixo “Construções Sustentáveis”. Na opinião dos participantes, as reformas prediais e administrativas mais urgentes a serem realizadas na SEMARH são: 81,3% (instalações elétricas), 68,8% (telecomunicações e internet) e 65,6% (banheiros).


O prédio sede da SEMARH é antigo, por conseguinte, as instalações elétricas já não suportam a grande quantidade de equipamentos eletrônicos em uso diariamente. Outro fator agravante é que por ser imóvel alugado, torna-se mais difícil investir na rede elétrica. Já com relação aos banheiros, necessita-se de reforma nos sanitários, torneiras e na acessibilidade, já que são antigos e atendiam a um público escolar em décadas passadas.

Neste contexto, os participantes foram interpelados sobre a possibilidade de mudança para uma sede própria do Estado, assim, 50% opinou que seria “muito importante” e 46,9% como “importante”. À vista disso, a maior parte dos entrevistados considera mais sustentável trabalhar em local próprio, do que, por exemplo, investir em prédio alugado e já defasado, por conta da falta de manutenção.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo teve como objetivo avaliar o processo de implementação da A3P no âmbito da SEMARH, conforme as diretrizes federais do programa. Para tanto se buscou informações junto aos dados do Diagnóstico Socioambiental e ao trabalho da Comissão Gestora. Com base nessas informações elaborou-se um quadro resumo das ações de curto prazo do PGS, assim como um questionário para avaliação das ações implementadas e da percepção dos colaboradores (as) envolvidos.





Pode-se afirmar que a SEMARH efetivamente possui uma adesão parcial ao Plano de Trabalho aprovado pelo MMA, para implantação da A3P, pois devido ao período pandêmico e mudanças na rotina de trabalho, muitas ações foram paralisadas e àquelas planejadas não foram executadas.

Observa-se nas respostas dos 32 participantes que ações isoladas são desenvolvidas pela instituição, mas que algumas delas, apesar de assumirem a dimensão socioambiental, são frutos de políticas de melhoria dos processos e da redução de custos, como a racionalização do uso de papéis e a substituição dos copos descartáveis.

Assim, depreende-se que a efetivação da A3P esbarra em dois fatores críticos no órgão: a) sensibilização e capacitação dos colaboradores (as) e b) continuidade das ações da Comissão Gestora. Apesar da descontinuidade de determinadas ações justificarem-se devido ao surgimento da pandemia da COVID-19, o trabalho da Comissão Gestora, mesmo que virtualmente, teria sido crucial para um bom planejamento e retorno/execução das atividades em momento presencial.


Todavia, é necessário lembrar que o processo de implementação na SEMARH encontra-se em desenvolvimento, com conclusão datada para junho de 2022. Logo, para os próximos meses, já em trabalho presencial, a Comissão Gestora poderá executar as ações previstas e, assim, promover um maior envolvimento da alta administração e dos demais colaboradores (as) com as ações referentes aos seis eixos norteadores da A3P.

Diante do exposto, concluiu-se que SEMARH tem demonstrado preocupação em desenvolver práticas de sustentabilidade, assim como em obter eficiência na administração pública, com a redução dos gastos, enquanto promove conservação dos recursos naturais. Nada obstante, é preciso agir e concentrar esforços em aprimorar estratégias para a promoção da gestão dos resíduos sólidos, da qualidade de vida no trabalho e das licitações sustentáveis; almejando alcançar as metas de médio e longo prazo estipuladas no PGS.

Por fim, os resultados deste artigo poderão ser utilizados por instituições interessadas como embasamento técnico no processo de implementação da A3P, assim como para instituir a coleta seletiva solidária nos órgãos públicos e, se possível, uma rede estadual de A3P, articulando de forma interinstitucional as ações previstas pelo programa federal.

## REFERÊNCIAS

- BARBIERI, J. C. **Gestão ambiental empresarial: conceitos, modelos e instrumentos**. São Paulo: Saraiva, 2007.
- BRASIL. **Lei nº 12.3, de 2 de agosto de 2010**. Institui a Política Nacional de Resíduos Sólidos; altera a Lei n.º 9.605, de 12 de fevereiro de 1998; e dá outras providências. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil. Brasília, DF. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2010/lei/112305.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/lei/112305.htm). Acesso em: 7 ago. 2021.
- CHIZOTTI, A. **Pesquisas em ciências humanas e sociais**. 11 ed. São Paulo: Cortez, 2010.
- COLAUTO, R. D; BEUREN, I. M. Coleta, análise e interpretação dos dados. In: **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2003. p. 117-144.
- FREITAS, C. L; BORGET, A; PFITSHER, E. D. Agenda Ambiental na Administração Pública: uma análise de uma IFES as diretrizes propostas pela A3P. In: IX Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul. II Congresso Internacional IGLU. **Anais eletrônicos...** Florianópolis. Dezembro. 2011. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/30051/7.7.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 13 ago. 2021.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: SP. Atlas. 2010.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- JULIATTO, D.L; CALVO, M.J; CARDOSO, T.E. Gestão integrada de resíduos sólidos para instituições públicas de ensino superior. **Revista Gestão Universitária na América Latina**, Florianópolis, v. 4, n. 3, p. 170-193, 2011. Disponível em: <http://stat.ijie.incubadora.ufsc.br/index.php/gual/article/viewFile/1262/1639>. Acesso em 12 jul. 2021
- LINO, M. R. de. O. **Métodos estatísticos I**. Florianópolis: Departamento de Ciências Contábeis/UFSC, 2008.
- MARTINS, G. A; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- MINISTÉRIO DO MEIO AMBIENTE. **A3P – Agenda Ambiental da Administração Pública**. Secretaria de Articulação Institucional e Cidadania Ambiental. Departamento de Produção e Consumo Sustentáveis. Brasília: MMA, 2021.
- MINISTÉRIO DO MEIO AMBIENTE. **Como implantar a A3P**. Secretaria de Articulação Institucional e Cidadania Ambiental. Departamento de Produção e Consumo Sustentáveis. 2. ed, rev. e atual. Brasília: MMA, 2016.
- PRODANOV, C. C. **Metodologia do trabalho científico [recurso eletrônico]: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico (2a. ed.)** Novo Hamburgo: Feevale. 2013. Disponível em: <https://www.feevale.br/editora>. Acesso: 18 ago. 2021.



RÊGO, G. S; PIMENTA, H. C. D; SARAIVA, V.M. Agenda Ambiental na Administração Pública - A3P: Um estudo sobre potencialidade de aplicação no município de São Gonçalo do Amarante. **Holos**, Ano 27, Vol 4. 2011.

ROHRICH, S. S.; CUNHA, J. C. A proposição de uma taxonomia para a análise da gestão ambiental no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 8, n. 4, 2004.

SECRETARIA DE ESTADO DO MEIO AMBIENTE E DOS RECURSOS HÍDRICOS (SEMARH). **Diagnóstico Socioambiental da SEMARH/RH**. Natal-RN. 2020.

SEIFFERT, M. E. B. **ISO 14001**: Sistemas de gestão ambiental. São Paulo: Atlas, 2005.

SOARES, R. M. B. S. Ambiente e práticas de sustentabilidade: Implementação da agenda ambiental na administração pública (A3P) como estratégia de gestão ambiental. **Revista Brasileira de Gestão Ambiental** (Pombal - PB - Brasil) v.13, n.1, p.44 - 50, jan-mar, 2019. ISSN 2317-3122.

# CAPÍTULO 11

## GESTÃO HUMANIZADA DE PESSOAS COMO VANTAGEM COMPETITIVA E ESTRATÉGICA NAS ORGANIZAÇÕES

Nailton Santos de Matos

### RESUMO

Este artigo tem como objetivo identificar como as práticas humanizadoras nas organizações implica na mudança de percepção sobre o papel das pessoas nas organizações e como estas relações afetam a produtividade. Desta forma, as organizações devem conceber a gestão humanizada de pessoas como uma estratégia para competitividade e melhor posicionamento das marcas. Trata-se, portanto, de uma exploratória de caráter bibliográfico que visa destacar a importância da utilização de ações mais humanizadas na gestão estratégica de pessoas, além de buscar entender quais os desafios que as organizações enfrentam para maior integração entre os valores organizacionais e a humanização das relações de trabalho. A pesquisa evidenciou que sucesso de uma organização não está somente na prática de uma boa gestão, mas também no desenvolvimento contínuo, uma vez que o sucesso das pessoas pode diferenciar e destacar uma organização.


**PALAVRAS-CHAVE:** Gestão humanizada. Recursos Humanos. Comunicação. Organizações, Competitividade.

### INTRODUÇÃO

Em quaisquer atividades, as peças fundamentais são as pessoas, uma vez que são elas que viabilizam os processos promovendo sucesso ou insucesso. Cada vez mais as organizações têm se dado conta de que os recursos humanos precisam ocupar o centro das estratégias organizacionais. A gestão estratégica deve promover políticas que coloquem as pessoas no foco de suas ações, uma vez que são as pessoas quem dão vida aos processos, portanto, são os recursos humanos trazem vantagem competitiva à organização.

No entanto, ainda há muitos questionamentos sobre como devem ser articuladas as relações entre as organizações e as pessoas. As reflexões que têm sido articuladas pelos especialistas enfatizam os impactos e os desafios para implementação de uma gestão centrada em pessoas e as consequências na mentalidade das organizações. Os estudos têm apontado que entender as pessoas como diferencial competitivo é fundamental para a manutenção e promoção do sucesso organizacional.

De acordo com Silveira e Miranda (2011), as pessoas precisam ser vistas como a competência básica da organização. Sendo assim, em um contexto cada vez mais globalizado,



competitivo, mutável e instável focar em pessoas representa a principal vantagem competitiva de uma organização. A gestão de pessoas implica em planejamento estratégico que defina objetivos, políticas, diretrizes e estruturação das organizações para atender às demandas de seus colaboradores, consolidando práticas que motivem e engajem pessoas. Nessa nova configuração, o foco não são os processos, mas as pessoas. A estratégia organizacional consiste em práticas que busquem conciliar anseios individuais com os objetivos organizacionais, motivando as pessoas para a produtividade, eficiência e qualidade.

Deste modo, articular valores e objetivos organizacionais e a humanização das relações de trabalho, consiste em um grande desafio para as organizações (PEDRO, 2006). Para que isto se torne viável, as organizações precisam repensar seus conceitos e o modo como tem orientado suas práticas gerenciais em relação às pessoas. O investimento se volta para as pessoas e não diretamente em produtos e serviços. Afinal, são as pessoas que realizam processos, portanto, são elas que entendem deles, que sabem como criá-los, desenvolvê-los, produzi-los e inová-los.


O advento da globalização e uso cada vez mais intenso de tecnologias inovadoras, criaram uma falsa percepção de que o sucesso das organizações fosse o resultado da modernização tecnológica, no entanto, o que se impõe às organizações na atualidade é entender como se estabelecem relações interpessoais no trabalho que possam motivar pessoas, uma vez que são elas que, de fato, são as pessoas que potencializam e viabilizam o sucesso das organizações.

Em um mundo em transformação que cada vez mais exige eficiência e eficácia é imperativo focar na gestão dos recursos humanos. Diante disto a questão central deste artigo é buscar entender por que cada vez mais a gestão humanizada de pessoas tem assumido um caráter de vantagem competitiva e deve ser entendida como uma área estratégica para os negócios.

O foco, portanto, consiste em verificar a importância da utilização de ações mais humanizadas na gestão estratégica de pessoas, além de buscar entender quais os desafios que as organizações enfrentam para maior integração entre os valores organizacionais e a humanização das relações de trabalho.

Trata-se de uma pesquisa bibliográfica que, segundo Macedo (1994, p.13) é a busca por informações bibliográficas, uma seleção de documentos que se relacionam com o problema da pesquisa, por meio de livros, verbetes de enciclopédia, artigos e revistas científicos. A pesquisa também possui caráter exploratório descritivo que, de acordo com Mattar (1999, p.6), “é uma





pesquisa que visa prover o pesquisador de um maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa em perspectiva, além disso verificar as características do assunto e a relação entre as variáveis, estimando proporções de desses aspectos.”

O artigo está estruturado em três seções. Na primeira seção, o objetivo em recuperar o conceito de gestão humanizada, a partir dos teóricos selecionados. A segunda seção intitulada “*Os caminhos para a humanização: motivação e satisfação*” tem como foco entender quais as práticas organizacionais que podem propiciar a satisfação e motivação e viabilizam a humanização. E, na última seção, pretende-se discutir como conciliar humanização e competitividade na gestão das organizações na atualidade.

### **GESTÃO HUMANIZADA DE PESSOAS: O QUE É E QUAIS OS DESAFIOS**


A Humanização está diretamente relacionada à construção de relações interpessoais, que impacta no fortalecimento e engajamento no ambiente organizacional. do trabalho em equipe. As práticas humanizadoras nas organizações visam construir e legitimar valores, além de buscar desenvolver o potencial de seus colaboradores, a fim de que haja uma convergência entre os interesses individuais e organizacionais.

[...] a humanização surge como uma resposta à necessidade de uma maior interação entre a organização e seus públicos, no sentido de que esta interação tornará a comunicação mais resolutiva e eficaz. Humanizar, nesse sentido, é resgatar o respeito à vida humana, levando-se em conta as circunstâncias em que se encontram seus valores e limitações sociais, éticas, políticas e psíquicas presentes em todo relacionamento humano. (FENNER, 2016, p. 38)

Vale ressaltar que nem sempre as organizações tiveram como foco o desenvolvimento contínuo das pessoas. O processo de globalização e expansão da tecnologia fez com que as organizações focassem na melhoria dos processos e no investimento em tecnologia como fundamentais para competitividade e produtividade. No entanto, o que se verificou foi a perda de capacidade de atração, motivação e retenção de pessoas, o que as levou a perder competitividade e produtividade.

Deste modo, constatou-se que o investimento deveria ser focado inicialmente no processo de desenvolvimento contínuo das pessoas. Isto implica a emergência de um novo paradigma nos negócios, como destaca Ray (1997). Este novo modelo de gestão de pessoas deve impactar em melhores condições de vida, trabalho e saúde física e emocional.

É fato que o resultado da empresa é determinado pelas pessoas que nela trabalham, e para que esse resultado seja de excelência, se faz necessário o aperfeiçoamento constante em todas as áreas da vida do profissional e da empresa. Assim sendo, o clima organizacional deve ser bem administrado. Para tanto é fundamental pensar,



planejar e agir, tendo em vista à união, harmonização e participação. (SILVA, et. al, 2013, p. 63)

Segundo Magiroski et al (2017), o capital financeiro foi o recurso estratégico utilizado pelas organizações na era industrial o capital financeiro foi o recurso estratégico mais utilizado pelas empresas. O avanço tecnológico fez emergir uma nova era baseada na informação, conhecimento e criatividade.

Estas novas demandas focadas em competitividade e inovação, exigem uma nova estruturação das organizações que precisam focar em motivação e satisfação dos seus recursos humanos, para o desenvolvimento de competências que os insiram neste cenário dinâmico que exige novas habilidades e novos conhecimentos para realização das atividades nas organizações. (LAMOGLIA et al., 2015; ALBERTI; SIQUEIRA, 2014). São pessoas que realizam processos e que inovam produtos serviços. Quanto mais estiverem motivadas, melhores serão os resultados e mais envolvidas estarão com os interesses da organização.


A gestão humanizada tem seus elementos originados a partir de teorias da administração e da psicologia comportamental. Porém, sua base constitui-se principalmente de fatores observados no cotidiano das organizações, quanto às relações interpessoais, ação da liderança gestora, formação de equipes e comprometimento de todos os envolvidos nos processos internos e externos organizacionais, voltados para a busca por melhores resultados e pelo bem comum. E neste contexto, o movimento Capitalismo Consciente tem sido uma resposta assertiva frente às preocupações, transformações e demandas de ordem humana. (SAUSEN; et al, 2020, p. 7)

Nesta nova configuração, gestão deve estar centrada em pessoas, portanto deve ser mais descentralizada e participativa, investindo no contínuo aperfeiçoamento na busca constante pela satisfação das necessidades individuais e organizacionais (VERGARA, 2013, SILVA, 2006).

Segundo Vergara e Branco (2001), empresas cujas práticas são consideradas humanizadas, são aquelas que não reguladas somente com foco na maximização dos lucros, mas sobretudo por práxis que promovem melhoria na qualidade de vida e de condições de trabalho. Suas práticas não buscam apenas o crescimento e o lucro da organização, mas pautam-se em relações mais saudáveis, justas e transparentes com seus funcionários e com a sociedade.

As organizações que percebem a importância de oferecer um ambiente de trabalho humanizado influenciam de forma positiva em vários aspectos internos e externos, entre eles, irá possuir em sua equipe colaboradores alinhados e comprometidos com os objetivos da organização. (BOEIRA, p. 2)

Um dos grandes desafios contemporâneos nas organizações é sintonizar a gestão de pessoas, com os avanços tecnológicos e as práticas humanizadas. A questão a ser considerada é como viabilizar ações concretas para conquista, retenção, aplicação e desenvolvimento de talentos com sabedoria para que se alcance os resultados. (LAMOGLIA et al., 2015). As



organizações precisam de programas de gestão de conhecimento e educação corporativa que estimulem o contínuo processo de aprendizagem e desenvolvimento dos seus colaboradores. Segundo Lacombe (2005), cabe às empresas propiciarem o desenvolvimento de múltiplas habilidades em seus colaboradores de modo que tais habilidades possam ser aproveitadas em diferentes contextos dentro da organização.


Sendo assim, é fundamental que as organizações tenham consciência de que a gestão de pessoas precisa estar inserida dentro do planejamento estratégico e que necessita estabelecer de forma muito clara os objetivos, as políticas, as diretrizes e a estruturação das práticas humanizadas. Isto significa que estas estratégias devem oportunizar aprendizagem que tornem as mais produtivas, eficientes para realização de suas atividades com qualidade, possibilitando que as organizações alcancem seus objetivos de forma produtiva e inovadora. Os objetivos organizacionais devem fazer convergir aspirações individuais e sociais de cada colaborador.

De acordo com Pedro (2006), o maior desafio para a gestão de pessoas é alinhar a humanização das relações laborais com os interesses de integração e valorização da organização. Este desafio só é possível houver de fato uma mudança no perfil do gestor. O paradigma centrado puramente em questões econômicas e investimento em tecnologia não dá conta da multiplicidade de relações que caracterizam a dinâmica organizacional. No centro de tudo isto estão pessoas. Segundo Silva (2006), o gestor precisa ter a habilidade de captar e desenvolver a capacidade criativa e os talentos de que a organização dispõe.

## **OS CAMINHOS PARA A HUMANIZAÇÃO: COMUNICAÇÃO, MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO**

Segundo Vergara e Branco (2001), em ambientes organizacionais cada vez mais competitivos práticas humanizadas serão fonte de diferenciação para atrair talentos e fidelizar colaboradores.

Entende por empresa humanizada aquela que, agrega outros valores para seus funcionários e/ou para o ambiente que não somente a maximização do retorno para os acionistas. O olhar mais para as pessoas como “pessoas”, na sociedade ou dentro de uma organização, é uma necessidade cada vez maior na atualidade. Não podemos continuar a pensar em pessoas como meros números, que se comportam de acordo com estereótipos pré-definidos e acordados, desprovidas de emoções e sentimentos próprios. (SILVA, et. al, 2013, p. 62)



Ações humanizadoras só são possíveis com prévio planejamento. É fundamental que formatar macroestratégias capazes de orientar a teleologia<sup>2</sup> da organização e as práticas de gestão de pessoas, cuja finalidade se consolida em uma percepção de que colaboradores e gestores estão em constante desenvolvimento e aprendizagem. (BITTENCOURT, 2017).

Vale destacar o papel da comunicação no processo de desenvolvimento e aprendizagem nas organizações. Sem comunicação, não se constrói relações nem é possível alinhar estratégias de humanização.

Como o sujeito é dotado de linguagem, ele pode construir redes de significados, que compartilham em maior ou menor intensidade com seus semelhantes e que constroem uma identidade cultural. O sujeito é capaz de produzir e transformar a cultura e a sociedade através da comunicação. Nesse contexto, humanizar é garantir à palavra a sua essência. Ou seja, para que o sentimento humano (dor e prazer) seja humanizado, é preciso que as palavras que o sujeito expressa sejam reconhecidas pelo outro. É pela linguagem que se descobre meios pessoais de comunicação com o outro. Sem isso, a comunicação é desumanizada reciprocamente. Ou seja, sem comunicação, não há humanização. (FENNER, 2016, p. 24)

Destaca-se, portanto, que a comunicação é inerente às organizações, uma vez que não é possível nenhum tipo de organização fora de processos contínuos de interações. São as práticas comunicativas que viabilizam práticas que possibilitam a existência, a sobrevivência e a conquista de objetivos nas organizações. Por meio das práticas comunicativas, são configuradas as representações de poder e são construídas as percepções sobre colaboradores e organização. É evidente que trata-se de um fenômeno contínuo e complexo de construção de significados.


A organização, portanto, é um efeito da comunicação e não sua predecessora. A comunicação se afirma como uma necessidade para o avanço da própria organização, passando a assumir status no agir organizacional. É preciso compreender a relação complexa entre organizações e os seres humanos, entendendo-se que esses ambientes dependem da comunicação para que essas realidades sejam construídas com significado, tornando-se essencialmente, realidades com sentido. (FENNER, 2016, p. 24)

Sendo assim, é por meio de uma comunicação efetiva que as práticas de humanização são consolidadas e fixadas nas diferentes formas de representação na mente dos membros da organização. Para isto, é fundamental que a comunicação esteja focada, não apenas nas informações, mas sobretudo nas pessoas. Portanto, práticas humanizadas devem ser transmitidas

---

<sup>2</sup> Segundo Lukács (2013, p. 8), a teleologia “deve ser compreendida como uma categoria posta [e] guiada através da consciência ao estabelecer um fim”. No ambiente organizacional, essa função é materializada a partir da busca das satisfações das necessidades distintas de todos. No entanto, a satisfação resulta de uma objetivação que se move em direção das necessidades sociais coletivas dadas na cotidianidade. Portanto, a teleologia é uma doutrina filosófica que salienta o fato de a natureza é a humanidade se move a partir de metas, fins ou objetivos últimos. Sendo assim, é a finalidade que deve se colocar como o princípio explicativo fundamental na organização e nas transformações da natureza e da sociedade. (LUKÁCS, G. **Para uma ontologia do ser social II**. São Paulo: Boitempo, 2013).





por meio de uma comunicação humanizadora, ou seja, aquela que coloca o indivíduo no foco de interesse na comunicação.

Comunicação humanizada só é possível por meio de um fazer inclusivo e transformador que visa à mudança das relações institucionais em favor do bem-estar coletivo dentro e fora das instituições laborais. Sendo assim, não se trata de desenvolver apenas subsistemas de treinamento, desenvolvimento e educação corporativa ou delineamento de gestão do conhecimento e inovação, mas sobretudo em mudança de agenda que supere conteúdo e fazeres técnicos, focando em pessoas e em qualidade de vida e no efetivo atendimento às necessidades dos recursos humanos.


[...] pressupostos motivacionais para a concretização de atividades produtivas e de resultados positivos e eficazes nas organizações, promovendo o desenvolvimento dos processos internos e a otimização das interrelações entre as organizações e a comunidade, para o atendimento de suas demandas e necessidades. (SAUSEN et al, 2021, p. 4)

A implementação de políticas e práticas humanizadoras exige que as organizações analisem de forma detalhada o contexto e as necessidades dos indivíduos e das organizações. Sem estas diretrizes, não é possível delinear as ações humanizadoras. O sucesso neste processo de análise consiste em efetivamente inserir todos os agentes interessados, a fim de que seja possível mapear as necessidades concretas que devem nortear a tomada de decisão no planejamento estratégico.

Atuar de forma estratégica significa, antes de tudo, uma mudança na maneira de olhar para funcionários como colaboradores e parceiros. Esta é uma mudança radical na mentalidade, na cultura e no modo como as organizações se enxergam e como entendem a gestão de pessoas. Uma visão estratégica deve ter em mente que o sucesso de uma organização resulta de características e/ou interesses em comum entre organização e pessoas, a saber: cultura, educação, comunicação, motivação, engajamento, autorrealização, dentre outros.

A motivação deve ser entendida como a força que estimula uma pessoa à ação. É evidente que a motivação como força externa que age sobre o ser humano, como possibilidade de uma necessidade satisfeita. No entanto, a motivação depende de fatores externos que precisam ser continuamente intensificados. Segundo Gil (2001), a motivação tende a perder força, uma vez que o colaborador tenha seus motivos satisfeitos e, quando isto ocorre, novas necessidades emergem e se tornam mais intensas. As ações contínuas de humanização focadas na realização e satisfação das pessoas, tem por objetivo alinhar os interesses da organização com os interesses individuais. Desta forma, a organização terá o engajamento de seus





colaboradores, uma vez que os valores internos movem a ação dos colaboradores. O engajamento, portanto, caracteriza-se como um estado psicológico positivo e gratificante em relação ao trabalho, e é evidenciado por vigor, dedicação e absorção dos valores e da cultura organizacionais.


Outro aspecto a ser considerado no planejamento estratégico da gestão de pessoas diz respeito à autorrealização que diz respeito à construção da vida em torno de um ideal, de um sentido. As políticas e práticas de humanização deve ter a percepção de que a atividade laboral, precisa ser entendida como uma parte importante para o crescimento e desenvolvimento de seus colaboradores e que eles necessitam vislumbrar nesta atividade um caminho para o alcance deste ideal. Para que haja, de fato, engajamento é necessário que o sujeito se sinta realizado naquilo que faz. A autorrealização de uma pessoa em uma organização só é possível quando ela enxerga na atividade que executa, um caminho para a realização de algo que lhe atribua sentido à vida. (BUENO, 2002)

### **COMPETITIVIDADE E HUMANIZAÇÃO: DESAFIOS PARA CONCILIAÇÃO**

Segundo Moraes (2015), quando as organizações entendem que pessoas como fator de vantagem competitiva, elas focam na humanização com práticas que cada vez mais estimulem a participação e as interações, uma vez que seus talentos, intelectos e conhecimentos são reconhecidos como fatores que agregam valores e competitividade à organização.

As organizações estão se conscientizando de que pessoas satisfeitas e com qualidade de vida são mais produtivas, inovadoras e criativas. Segundo Chiavenato (2004), se as organizações quiserem se manter com diferencial em um mercado cada vez mais competitivo, precisam dar atenção especial a seus recursos humanos. Isto significa humanizar a ação, atitude, tornar as relações humanas éticas, valorizar o ser humano. O foco neste processo é em “ser mais”. É a transformação do espaço laboral em experiências significativas que agreguem valor a indivíduos e a organizações.

As organizações precisam se enxergar como sistemas abertos, cujos processos relacionais ocorrem o tempo todo com o ambiente externo e interno. O trabalho da gestão de pessoas na contemporaneidade tem seu foco na ação dialógica em pessoas. É nesse espaço do diálogo que se estabelecem articulações que propiciam a colaboração entre todos os envolvidos nos processos. Compreender as organizações é entender como membros se envolvem coletivamente e dialogicamente em processos de produção de sentido, por meio de práticas de comunicação e construção das representações de “ser” e “estar” naqueles espaços de interação.



O pensamento contemporâneo tem direcionado e reforçado a importância da gestão de pessoas para a eficiência e eficácia organizacional. O conceito de gestão humanizada deve ser aplicado a todas as categorias profissionais. O gerenciamento humanizado de pessoas deve ser entendido como vantagem competitiva, uma que tais práticas geram nos colaboradores um senso de significado, entusiasmo, inspiração, orgulho e desafio no trabalho que se reflete em maior produtividade e engajamento aos valores e acultura organizacional.

Segundo Kislansky (2018), organizações humanizadas e regidas por paixão e propósito elevam sua performance, unindo engajamento e felicidade de stakeholders com resultados econômicos excelentes. O resultado de políticas e ações humanizadoras, segundo Mackey e Sisodia (2018), se evidencia na adesão a quatro pilares, a saber: propósito maior, integração de stakeholders, liderança consciente e cultura consciente.

Desta forma, para a efetiva implementação da gestão humanizada, o gestor deve entender que investir em pessoas gera vantagem competitiva. Logo, a gestão de pessoas exige um novo perfil profissional que reúna competências cognitivas, técnicas e comportamentais, ou seja, capacidade de utilizar conhecimentos, habilidades e atitudes no exercício da gestão de pessoas. Portanto, este profissional deve nortear as políticas e práticas em princípios que prezem pela valorização do indivíduo como principal ativo da organização.

Nesta nova percepção da gestão de pessoas, cada indivíduo é visto como parceiro que agrega inteligência à organização, assumindo a responsabilidade pelos resultados, investindo tempo e expectativas, contribuindo para que os objetivos organizacionais sejam alcançados.

O fundamento da humanização de uma empresa está na humanização das pessoas que dela fazem parte, desde os acionistas, diretores e presidentes. Isso se dá por meio de um processo de transformação interna das pessoas. Mais do que um entendimento racional e lógico, a humanização da empresa deve ser compreendida como um caminho para trazer paz para cada um dentro dela, permitindo que, aos poucos, se dissolva a angústia, que motiva inúmeros conflitos. O caminho para apaziguar a guerra que há no interior das empresas e entre elas é o mesmo que nos torna humanos onde quer que nos encontremos e independentemente do que façamos. (SILVA, et. al, 2013, p. 62).

Sendo assim, quanto mais estreito for o vínculo entre as políticas e as práticas laborais e os processos focados nas pessoas, maior será a capacidade competitiva da organização, uma vez que garantirá retenção de talentos, maior capacidade criativa e inovadora, maior produtividade. O caminho da humanização se coloca como possibilidade de transformação da existência e do propósito de pessoas e organizações. Quanto mais os processos forem focados em pessoas, maior será a capacidade competitiva e mais eficaz será a organização. (DIAS, 2004)



## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A efetividade dos processos e práticas organizacionais e de gestão de pessoas necessitam frequentemente ser objeto de reflexão sobre de que forma possibilitam a humanização nos espaços laborais. Para que isto se torne possível, é fundamental que se estabeleçam relações que favoreçam a dialogia e práticas político-pedagógicas transformadoras nas relações humanas que atribuam sentido às organizações e aos trabalhadores que ultrapassem uma visão meramente utilitarista, em favor de ‘ser mais’. (FREIRE, 1969). O que se verifica é cada vez mais uma tomada de consciência das organizações que buscam superar suas práticas ortodoxas, abrindo espaço para novas formas de interação que faça convergir interesses individuais com interesses organizacionais.

A pesquisa evidenciou que o sucesso de uma organização não está somente na efetividade de seus processos ou na prática de uma boa gestão. O sucesso de uma organização é proporcional ao sucesso das pessoas. A humanização é, portanto, um termômetro para diferenciar e destacar organizações. O foco em pessoas exige novas formas de pensamento, novos modelos de interações, novos métodos laborais, ou seja, novo olhar sobre relacionamentos e a forma de se comunicar e perceber as pessoas em sua individualidade e em sua totalidade.

O fato é que certamente as organizações que investem em pessoas terão como diferencial competitivo melhoria nos níveis de satisfação, motivação e desempenho dos colaboradores. O desafio das organizações consiste em fornecer condições materiais e comportamentais que promovam o desenvolvimento das potencialidades dos colaboradores, a fim de que eles cresçam com a organização. Trata-se, portanto, de novos modelos de atração, captação, motivação e engajamento, de modo que os resultados sejam positivos para crescimento de todos: indivíduos e organizações.

## REFERÊNCIAS

ALBERTI, R. L; SIQUEIRA, H.S.G. Autonomia do Estado no processo de globalização. **Revista do Centro de Ciências da Economia e Informática**. Bagé- RS, Vol. 08, N° 13, 2014.

BITTENCOURT, R. N. A impossível neutralidade discursiva na práxis educacional e a improbidade ideológica da Escola sem Partido. **Revista Espaço Acadêmico**, Maringá, Paraná, v. 16, n. 191, dez. 2017. Disponível em: <https://periodicos.uem.br/ojs/index.php/EspacoAcademico/article/view/36386> Acesso em: 12 abr. 2022.

BOEIRA, R. N. **Ambiente de trabalho humanizado**: transformando profissionais. Disponível em: <http://www.uniedu.sed.sc.gov.br/index.php/pos-graduacao/trabalhos-de-conclusao-de-bolsistas/trabalhos-de-conclusao-de-bolsistas-a-partir-de-2018/ciencias-humanas/especializacao-4/37-ambiente-de-trabalho-humanizado-transformando-profissionais/file>. Acesso em: 16 abr. 2022.

BUENO, M. As Teorias de motivação humana e sua Contribuição para a empresa humanizada: um tributo a Abraham Maslow. In: **Revista de Centro de ensino superior de Catalão**, 6., 2002.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

DIAS, M. O desafio da gestão de pessoas diante da necessidade de conciliação entre competitividade e humanização. **Revista de Administração da UNIMEP**, 2(2), 2004, 66-76. Disponível em: <http://www.raunimep.com.br/ojs/index.php/regen/article/view/140/254> Acesso em: 20 mar. 2022.

FENNER, P. D. **Comunicação humanizada como fator de posicionamento de marca**: o caso do Nubank. Trabalho de Conclusão de Curso de graduação. Departamento de Comunicação Social da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2016. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/157383/001013076.pdf?sequence>. Acesso em: 14 fev. 2022.

FREIRE, P. **Papel da educação na humanização**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1969.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.

KISLANSKY, K. **Muita alma nessa hora**: lições para empreender com propósito. Curitiba: Voo, 2018.

LACOMBE, F.J. M. **Recursos Humanos**: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2005.

LAMOGLIA, C. V. A. et. al. **Relações humanizadas no contexto empresarial**: uma realidade em construção. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos15/21022303.pdf>. Acesso em: 16 abr. 2022.

MACEDO, N. D. **Iniciação à pesquisa bibliográfica**: guia do estudante para a fundamentação do trabalho de pesquisa. 2. ed. São Paulo: Loyola, 1994.

MACKEY, J.; SISODIA, R. **Capitalismo Consciente**: como libertar o espírito heroico dos negócios. Tradução Rosemarie Ziegelmaier. Rio de Janeiro: Alta Books, 2018.

MAGIROSKI, C. et al. **Políticas de Recursos Humanos**: importância nas relações de trabalho. *Revista Foco*, 01 January 2017, Vol.10(1)

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento**. 5. ed. São Paulo:



Atlas, 1999.

MORAES, A. P. Gestão Estratégica de Pessoas. **Revista Especialize On-line IPOG**. Goiânia, 9ª Edição. nº 010 Vol.01, 2015. julho/2015. Disponível em: file:///C:/Users/Lz/Downloads/gestao-estrategica-de-pessoas815983%20(7).pdf Acesso em: 18 abr. 2022.

PEDRO, W. J. A. Gestão de Pessoas nas Organizações. **Revista UNIARA**, n.17/18, 2006.

RAY, M. Qual é o novo paradigma nos negócios? In: RAY, Michael, RINZLER, Alan (Orgs.). **O novo paradigma nos negócios: estratégias emergentes para liderança e mudança organizacional**. São Paulo: Cultrix, 1997.

SAUSEN, J. F. C. L. et. al. Gestão humanizada e capitalismo consciente: diferenciais valorativos e competitivos no cooperativismo de crédito a partir da análise de uma agência Sicredi. (2020): **Anais do II Simpósio Latino-Americano de Estudos de Desenvolvimento Regional (SLAEDR)**, v.2 n. 1, 2021. Disponível em: <https://publicacoeseventos.unijui.edu.br/index.php/slaedr/article/view/21222/19928> Acesso em 25 fev. 2022.

SAUSEN, J. F. C. L.; et. al. Gestão humanizada e responsabilidade social no cooperativismo de crédito: aplicações e contribuições. **Research, Society and Development**, v. 9, n. 7, e492974417, 2020. Disponível em: <https://siaiap32.univali.br/seer/index.php/ra/article/view/16988#:~:text=O%20estudo%20permite%20concluir%20que,agentes%20envolvidos%2C%20do%20mercado%20do>. Acesso em: 08 mar. 2022.

SILVA, A. S. M. R. et. al. **Liderança, motivação e humanização no ambiente organizacional**. Disponível em: <https://www.unifafibe.com.br/revistasonline/arquivos/revistaepeqfafibe/sumario/27/05022014171938.pdf>. Acesso em: 13 mar. 2022.

SILVA, P. S. C. **Gestão Humanizada no Setor Público: Um Estudo de Caso no Instituto Anísio Teixeira (IAT)**, 2006. 85p. (Trabalho de Conclusão de curso) Curso Bacharel em Administração. Departamentos de Ciências Sociais Aplicadas. Universidade Estadual de Feira de Santana. Feira de Santana, 2006. Disponível em: [http://legado.fucape.br/premioexcelencia\\_academica/upld/trab/3/patricia.pdf](http://legado.fucape.br/premioexcelencia_academica/upld/trab/3/patricia.pdf) Acesso em: 10 abr. 2022.

SILVEIRA, V. N. S.; MIRANDA, D. L. A. **Estratégias de gestão de pessoas e as abordagens normativas: uma análise conceitual no contexto da gestão estratégica de pessoas**. XXXV Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro/RJ, 2011. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/GPR2244.pdf> Acesso em: 12 abr. 2022.

VERGARA, S. C.; BRANCO, P. D. **Empresa humanizada: a organização necessária e possível**. RAE - Revista de Administração de Empresas, v. 41, n. 2, Abr./Jun. 2001. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/LMc849j8Xz4h7SK4kYVW9pv/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 07 abr. 2022.

VERGARA, S. C. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2013.



# CAPÍTULO 12

## ESTUDO DA ECONOMICIDADE NA AQUISIÇÃO DE BENS E SERVIÇOS COMUNS PELA FUERN: PREGÃO PRESENCIAL VERSUS ELETRÔNICO

Vanessa Liliane Batista Bezerra Lopes  
Auris Martins de Oliveira  
Antonio Erivando Xavier Júnior  
Jorge Fernandes Jales Neto  
Pablo Marlon Medeiros da Silva  
Brena Samara de Paula

### RESUMO


O objetivo desta pesquisa foi mensurar a economicidade na aquisição de bens e serviços comuns contratados pela Fundação Universidade do Estado do Rio Grande do Norte - FUERN através do pregão presencial *versus* eletrônico. Foram comparadas a economicidade de 3 pregões presenciais realizados em 2012 e 3 pregões eletrônicos ocorridos em 2018. A escolha dos pregões de 2012 ocorreu pelo fato de ter sido o último ano em que os processos licitatórios dos objetos estudados foram contratados através dessa modalidade, e os de 2018 por serem os mais recentes. Foi feita uma comparação dos valores estimados na memória de cálculo com os realmente contratados. Os resultados evidenciam que os pregões presenciais resultaram em uma maior economicidade quando comparados com o eletrônico. Os dados coletados mostram que no pregão presencial houve uma economia de 52,97% e no eletrônico 21,21%. Verifica-se a necessidade de realização de um novo estudo com um maior número de processos para confirmar se realmente na FUERN o pregão em sua forma presencial gera uma maior economicidade quando comparado com o pregão eletrônico.

**PALAVRAS-CHAVE:** Pregão eletrônico. Pregão presencial. Economia. Licitação.

### INTRODUÇÃO

A administração pública precisa seguir algumas regras no momento de realizar suas contratações. As aquisições precisam passar por um processo licitatório. Segundo Piscitelli e Timbó (2014) a licitação pode ser compreendida como procedimentos administrativos, embasado em lei, por meio do qual a administração pública, verifica entre os interessados habilitados quem apresenta as melhores condições para realização de obras, serviços, publicidade, compras, alienações, concessões, permissões e locações.

A licitação está regulamentada pela Lei nº 8.666 de 21 de junho de 1993, a lei das licitações, onde no artigo 22 foi discriminado 5 modalidades para ocorrer o processo licitatório: concorrência, tomada de preço, convite, leilão e concurso (BRASIL, 1993).



No ano de 2002, foi criada a sexta modalidade de licitação com a intenção de desburocratizar o processo licitatório, a Lei nº 10.520, intitulada lei do pregão. De início esta modalidade foi implantada na sua forma presencial, cujas especificações estão detalhadas no Decreto nº 3.555 de 8 de agosto de 2000. Com a finalidade de tornar mais célere o processo de compra, instituiu-se o pregão eletrônico através do Decreto nº 5.450 de 31 de maio de 2005.

Segundo Soares Júnior e Moraes (2016) o pregão eletrônico ocorre de maneira mais rápida, aumenta o número de participantes por ser feito de forma eletrônica, fazendo com que haja uma maior competitividade e economicidade para a administração pública.


Desse modo, considerando que o pregão eletrônico é uma modalidade de licitação que gera maior economia, surge a problemática: Qual a economicidade na aquisição de bens e serviços comuns contratados pela Fundação Universidade do Estado do Rio Grande do Norte através do pregão presencial *versus* eletrônico?

Para chegar a uma resposta ao problema exposto, alguns objetivos foram traçados, tendo como objetivo geral mensurar a economicidade na aquisição de bens e serviços comuns contratados pela FUERN através do pregão presencial *versus* eletrônico. Como objetivos específicos, verificar o número de participantes na modalidade pregão presencial *versus* eletrônico; confrontar os valores estimados na memória de cálculo com os valores que foram contratados; quantificar a economicidade gerada pela modalidade de licitação pregão presencial *versus* eletrônico.

Com os resultados dessa pesquisa espera-se contribuir para o meio acadêmico, visto que os dados coletados poderão servir de apoio para futuras pesquisas na área de licitações pública. E de forma indireta evidenciar se os agentes públicos estão fazendo a pesquisa mercadológica, na hora de estimar os valores do objeto que será licitado, de maneira eficiente.

Estudo com objetivos similares já foi realizado por Silva (2015) na Fundação Norte-Rio-Grandense de Pesquisa e Cultura (FUNPEC), onde os pregões presenciais obtiveram um percentual de 27,98% de economia e os eletrônicos 42,03%. Diante dos dados apurados foi constatado que o pregão eletrônico é mais vantajoso.

Já o levantamento realizado por Soares Júnior e Moraes (2016) no Instituto Federal do Rio Grande do Norte (IFRN) sobre a economicidade do pregão eletrônico, obteve como resultado uma economia de 20,90% em 2010, 16,02% em 2011 e de 18,46% no ano de 2012.



Por sua vez, Silva (2016) em sua pesquisa realizada na Justiça Federal do Rio Grande do Norte, evidenciou que nos pregões realizados em 2014 e 2015, há uma maior tendência na utilização do pregão na modalidade eletrônico.

Para argumentar sobre a mensuração e economicidade na aquisição de bens e serviços comuns contratados, estruturou-se este trabalho além destas considerações iniciais com o referencial teórico, necessário ao estudo em questão e que está subdividido em 3 pontos que contemplará a administração pública, licitação e pregão. No terceiro momento está descrito toda a metodologia que foi utilizada para se atingir o objetivo geral e os objetivos específicos. No quarto tópico apresenta os resultados e discussões e por último o quinto tópico com as considerações finais.

## **REFERENCIAL TEÓRICO**

### **Administração pública**

Administrar em sentido amplo significa gerir interesses, em consonância com a lei, à guarda de bens do alheio. A administração pública é o controle dos bens e interesses da coletividade no âmbito federal, estadual ou municipal, segundo as normas, visando o bem comum (ALEIXO; BURLE FILHO; MEIRELLES, 2012).


Segundo Pereira (2010) quando se fala em administração pública é necessário compreender os conceitos de eficácia, eficiência e efetividade. A eficiência está relacionada com a maneira de fazer as ações pretendidas, eficácia tem ligação com o resultado final, (se alcançou o objetivo) e efetividade é o grau de qualidade do objetivo alcançado.

De acordo com Costa (2016) a administração pública tem o dever de governar os recursos públicos arrecadados, oriundos de receitas de impostos, por exemplo, e, em contrapartida oferecer saúde, educação, segurança entre outras, o mínimo de condições para o desenvolvimento de programas e políticas de bem estar para toda população.

Para Paludo (2017) a administração pública possui como finalidade principal auxiliar para que os objetivos fundamentais da constituição de 1988 descritos no artigo 3º possam ser alcançados, a saber, desenvolvimento nacional, erradicar a pobreza e a marginalização e reduzir as desigualdades sociais e regionais; e promover o bem de todos.

### **Licitação**

Na administração pública não se pode realizar uma compra simplesmente procurando no comércio mais próximo e adquirindo determinado produto. Para fazer uma compra ou



aquisição de algum serviço, é necessário que se faça uma licitação para que todos os interessados possam participar de maneira igualitária na escolha da proposta mais vantajosa ao serviço público.

A constituição federal de 1988 no art. 37, inciso XXI, prevê a maneira que a administração pública deve realizar o processo de compra, que é através do processo licitatório, que assegure igualdade de condições a todos os interessados em fornecer tal produto, estabelecendo as regras que deverão ser seguidas, de acordo com a lei (BRASIL, 1988).

Segundo Martins (2014), a licitação é um processo administrativo utilizado pelos agentes públicos para promover contratos com empresas particulares, de acordo com as especificações do edital ou convite, que ofereça as melhores condições para administração pública.


As Leis nº 8.666/1993 e nº 10.520/2002 regulamentam a licitação no Brasil. Enquanto esta norma infraconstitucional, denominada Lei do Pregão, estabelece a modalidade de licitação alcinhada pregão, para compra de bens e serviços que são facilmente definidos em edital, através de especificidades habituais no mercado, aquela norteia de forma geral os processos licitatórios e os contratos administrativos referentes a obras, serviços, compras, alienações e locações em todo o território nacional.

Para que a licitação ocorra de maneira íntegra em consonância com a lei, alguns princípios precisam ser observados durante a execução do processo licitatório. Os princípios que devem ser seguidos na licitação estão discriminados na Lei 8.666/1993, a lei das licitações em seu artigo 3º:

A licitação destina-se a garantir a observância do princípio constitucional da isonomia, a seleção da proposta mais vantajosa para a administração e a promoção do desenvolvimento nacional sustentável e será processada e julgada em estrita conformidade com os princípios básicos da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da igualdade, da publicidade, da probidade administrativa, da vinculação ao instrumento convocatório, do julgamento objetivo e dos que lhes são correlatos (BRASIL, 1993).

O princípio da igualdade assegura que deve haver um tratamento igualitário a todos os interessados em participar da contratação pública. Alves (2014) diz que todos serão tratados de maneira igual proporcionando-lhes as mesmas oportunidades de participar da competição.

As licitações possuem características próprias e cada uma se destina a determinados tipos de contratação. A modalidade a ser utilizada será definida internamente no órgão público de acordo com o objeto que será licitado.



A concorrência é uma modalidade onde quaisquer interessados podem participar, cadastrados ou não, desde que estejam de acordo com as normas estabelecidas no edital. Na fase inicial de habilitação precisa comprovar a qualificação técnica (ALEIXO; BURLE FILHO; MEIRELLES, 2012).

Por sua vez, a tomada de preço é a modalidade onde os interessados precisam se apresentar devidamente cadastrados ou atender ao que foi exigido em edital até o terceiro dia anterior ao recebimento das propostas (MELLO, 2013).

O convite é uma modalidade onde no mínimo 3 licitantes, que sejam do ramo do objeto a ser licitado, são escolhidos e convidados. Outros interessados e cadastrados também poderão participar do processo, desde que manifestem interesse num prazo de 24h antes da apresentação das propostas (BRASIL, 1993).

Já a modalidade concurso para Mello (2013) é uma disputa entre quaisquer interessados desde que possuam a qualificação técnica exigida, para a escolha de trabalho técnico, científico ou artístico, com uma bonificação aos vencedores, conforme os critérios estabelecidos no edital.

O leilão, noutro aspecto, é a modalidade utilizada para venda de bens móveis que já não estejam servindo para a administração, ou de bens legalmente apreendidos ou adquiridos por força de execução judicial. A proposta vencedora será aquela de maior lance ou de avaliação superior (COSTA, 2016).


Por fim, a Lei nº 10.520/2002 instituiu o pregão que é outra modalidade de licitação, que deve valer para bem ou serviço comum, sempre adquirido pelo tipo menor preço (BRASIL, 2002).

São quatro os tipos de licitação de acordo com o § 1º do art. 45 da lei de licitações: menor preço, melhor técnica, técnica e preço e de maior lance ou oferta (BRASIL, 1993). A regra geral é a licitação de menor preço.

### **Pregão**

A palavra pregão significa “divulgação oral, feita por leiloeiros e corretores, dos produtos à venda e das ofertas recebidas” (AULETE, 2009, p. 640). De acordo com Silva (2015) o pregão teve início com a Lei nº 9.472/1997 que era utilizada somente pela Agência Nacional de Telecomunicações (ANATEL). Posteriormente o então presidente do Brasil, Fernando Henrique Cardoso, instituiu a Medida Provisória nº 2.026, de 04 de maio de 2000 estendendo





o pregão para a União. Essa medida foi regulamentada pelo Decreto nº 3.555, de 08 de agosto de 2000.

Assim como as outras modalidades de licitação, o pregão também precisa se submeter aos princípios licitatórios e outros correlatos. Para Silva (2015) a observância aos princípios no pregão é proporcionar uma disputa honesta, onde todos possam participar igualmente, possibilitando com que a administração pública possa contratar de maneira mais econômica, eficiente e segura.

De acordo com o Decreto nº 3.555 em seu artigo 2º, o pregão é uma modalidade de licitação em que os fornecedores disputam em sessão pública pelo fornecimento de bens e serviços comum, onde eles levam a proposta de preços escrita dentro dos envelopes e durante a sessão são feitos lances verbais, e aquele que ofertar o menor lance será considerado vencedor (BRASIL, 2000).


Na fase preparatória que é fase inicial do processo, deverá ser definido o objeto a ser licitado, justificativa da necessidade da aquisição, estabelecimento dos critérios para aceitação das propostas, e, designação do pregoeiro e da comissão que participarão do processo (BRASIL 2000).

Nesta fase inicial onde também é elaborado o edital, é feita uma pesquisa mercadológica do objeto a ser licitado para checar se o órgão público possui rubricas orçamentárias suficientes. Esses valores também servirão de base ao pregoeiro para o momento da fase de lances.

Implica-se que a pesquisa de preço deve ter valores atualizados praticados no mercado, caso contrário a economia obtida não será reflexo da realidade. Se o valor que for estimado pelo responsável da pesquisa mercadológica for superestimado, a redução alcançada não refletirá uma economicidade real.

Após o esgotamento da fase inicial ter-se-á a fase externa, onde é publicado um aviso sobre a licitação. Nesse aviso constará o local ou site para os interessados poderem solicitar o edital.

A FUERN organiza nas pastas de cada processo de licitação os papéis (impressos) com o local e a publicação dos avisos sobre a licitação. Esses avisos são divulgados no Diário Oficial do Estado do Rio Grande do Norte, no site da Comissão Permanente de Licitação na página da UERN e no portal do Tribunal de Contas do Rio Grande do Norte (TCE-RN).



Existem duas maneiras de ocorrer o pregão: o presencial, que exige a presença física dos licitantes e do pregoeiro no momento da sessão dos lances e, o eletrônico que acontece através da internet, à distância. Basta que os licitantes e o pregoeiro estejam conectados no *site* que ocorrerá o pregão.

Segundo Soares Júnior e Morais (2016), existem vários sites para realização do pregão eletrônico. O Governo Federal utiliza o site [www.comprasgovernamentais.gov.br](http://www.comprasgovernamentais.gov.br). Na Fundação em estudo as licitações do tipo pregão eletrônico ocorrem no site [www.licitacoes-e.com.br](http://www.licitacoes-e.com.br).

Os interessados em participar do pregão, de acordo com o artigo 4º inciso XIV da Lei nº 10.520, deverão fazer um prévio cadastro no Sistema de Cadastramento Unificado de Fornecedores – SICAF e sistemas semelhantes mantidos por Estados, Distrito Federal ou Municípios (BRASIL, 2002).


O pregão na sua forma presencial foi à primeira maneira de utilização dessa modalidade. Está regulamentado pelo Decreto nº 3.555/2000, que conforme o artigo 1º era aplicado nas licitações realizadas apenas no âmbito da União (BRASIL, 2000).

No ano de 2002 com a promulgação da Lei nº 10.520, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios passaram a utilizar o pregão como uma de suas modalidades de licitação. No âmbito do Estado do Rio Grande do Norte, o pregão foi regulamentado pelo Decreto Estadual nº 17.144, de 16 de outubro de 2003.

No início da sessão os participantes entregam ao pregoeiro dois envelopes, em um conterà a proposta de preço do objeto licitado e no outro a documentação de habilitação exigida (BRASIL, 2000).

O licitante que estiver com a menor proposta e os demais que estiverem até 10% acima do valor, poderá participar da fase de lances verbais a fim de melhorarem suas propostas e ganhar a licitação. Aquele que oferecer o menor preço será classificado em 1º lugar (CHIAVENATO, 2016).

Logo em seguida aos lances, o pregoeiro verificará no envelope dos documentos da habilitação se o vencedor está com toda documentação especificada em edital. Caso não esteja em consonância com o edital, ele ficará inabilitado e o pregoeiro passará a verificar a documentação do que estava como 2º colocado, se estiver tudo certo, ele será declarado o vencedor (BRASIL, 2002).



Com o Decreto nº 5.450 de 31 de maio de 2005, foi regulamentado o pregão eletrônico. Conforme seu o artigo 4º “nas licitações para aquisição de bens e serviços comuns será obrigatória a modalidade pregão, sendo preferencial a utilização da sua forma eletrônica” (BRASIL, 2005).

O pregão possui vantagens em relação às outras modalidades de licitação. Uma delas é a inversão da habilitação, isso faz com que a sessão da licitação ocorra de maneira mais ágil. No pregão, primeiro ocorre a disputa através dos lances entre os interessados, e depois de verificado a melhor proposta para administração, ocorre a checagem da documentação do fornecedor que tenha ganhado a licitação.

De acordo com Silva (2015 apud Scarpinella, 2002) a disputa entre os interessados é de certa maneira saudável para a administração pública, faz com que se consiga contratar bens e serviços com preços melhores. Essa concorrência entre os fornecedores sempre traz propostas vantajosas para os órgãos públicos.


Pesquisa semelhante realizada por Silva (2015) na FUNPEC foi verificado que o pregão eletrônico apresentou uma maior economicidade na contratação. De acordo com os dados levantados das licitações realizadas no período de 2009 a 2013, no pregão presencial houve uma redução de 27,98% na comparação do valor orçado com o contratado, e o pregão eletrônico de 42,03%.

## **METODOLOGIA**

Este tópico será abordado a trajetória e a metodologia utilizada para alcançar o resultado desta pesquisa que tem por objetivo geral mensurar a economicidade na aquisição de bens e serviços comuns contratados pela Fundação do Estado do Rio Grande do Norte através do pregão presencial versus eletrônico.

Beuren (2013) relata que a qualidade dos resultados de uma pesquisa científica depende da correta definição dos métodos e procedimentos que serão seguidos para a observação e coleta dos dados, mensuração das variáveis e as técnicas empregadas para a análise dos dados.

Quanto aos objetivos o presente estudo classifica-se como descritiva, visto que irá comparar a economicidade da modalidade de licitação pregão presencial versus eletrônico. Já com relação à tipologia dos procedimentos é classificada como estudo de caso, pesquisa bibliográfica e documental. Para Beuren (2013), o estudo de caso é uma pesquisa concentrada em um único caso, e serve para aprofundar o conhecimento sobre determinado assunto. Já as



pesquisas bibliográfica e documental de acordo com a autora são utilizadas quando se fazem necessários conhecimentos teóricos baseados em artigos científicos, monografias, livros e, consulta aos documentos internos dos processos licitatórios produzidos pela FUERN em estudo.

Sobre a abordagem do problema a pesquisa enquadra-se como qualitativa, já que se pretende comparar a economicidade da memória de cálculo com o que foi contratado das licitações de pregão na forma presencial com a forma eletrônica. Na contabilidade apesar de trabalhar muito com números, não se pode esquecer que é uma ciência social e não exata, justificando a importância da utilização de uma abordagem qualitativa (BEUREN, 2013). Sobre a associação com o tempo pode ser definida como transversal já que os dados utilizados foram do momento do processo de licitação.

Para se chegar ao objetivo da pesquisa foi realizado um levantamento e checagem de documentos dos processos de licitação na modalidade pregão presencial – Processo nº 2523/2012, Dedetização; Processo nº 2575/2012, Material de expediente e limpeza; Processo nº 2984/2012, Manutenção de piscina. A escolha desses pregões realizados em 2012 aconteceu, pelo fato de ter sido o último ano em que os processos licitatórios dos objetos estudados foram contratados através dessa modalidade.

Na modalidade pregão eletrônico foram analisados os seguintes processos: Processo nº 3691/2018, Dedetização; Processo nº 737/2018, Material de expediente; Processo nº 2553/2018, Manutenção de piscina. A seleção desses pregões foi pelo fato de serem os mais recentes licitados pela FUERN. Ao todo foram analisados 6 processos, sendo 3 pregões presenciais e 3 pregões eletrônicos.

Com o intuito de contribuir na análise e discussão dos resultados foram confeccionadas tabelas no Excel para auxiliar na visualização e interpretação dos dados. Os 6 processos estudados na pesquisa estavam organizados em pastas, nos arquivos da FUERN no Edifício Epílogo de Campos. Foram analisados os seguintes documentos: o aviso de licitação, edital, termo de referência, memória de cálculo dos itens licitados, ata de realização dos pregões, quadro comparativo das propostas e o termo de homologação do pregão.

Os processos com seus respectivos documentos foram analisados pessoalmente pelos autores, no período de abril a novembro de 2018, totalizando 7 meses de pesquisa.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

O objetivo geral dessa pesquisa foi mensurar a economicidade na aquisição de bens e serviços comuns contratados pela Fundação Universidade do Estado do Rio Grande do Norte através da comparação do pregão presencial *versus* eletrônico. Para se alcançar tal objetivo foi realizado um levantamento de dados de 3 processos licitatórios na modalidade de pregão presencial realizados em 2012 e 3 licitações de pregão eletrônico ocorridos no ano de 2018.

Tendo em vista a modernização e maior celeridade dos processos licitatórios realizados através da modalidade pregão, a Tabela 1 apresenta o levantamento do quantitativo e de suas respectivas modalidades de licitação ocorridas em 2012 e 2018 até o mês de outubro.

**Tabela 1-** Modalidades de licitações ocorridas nos anos de 2012 e 2018

Modalidades	2012	%	2018	%
Concorrência	2	4,2%	0	-
Convite	4	8,3%	0	-
Tomada de Preço	0	-	6	15,0%
Pregão Eletrônico	1	2,1%	34	85,0%
Pregão Presencial	41	85,4%	0	-

**Fonte:** elaborada pelos autores, 2018

Percebe-se que a modalidade mais utilizada pela FUERN é o pregão, que no ano de 2012 o pregão presencial representou um total de 85,4%. Nessa época o pregão eletrônico era pouco utilizado, apenas uma licitação ocorreu nessa modalidade. Já em 2018 o cenário dos pregões mudou, o eletrônico é que passa a dominar a maior parte das licitações, totalizando 85% do total dos processos ocorridos até o mês de outubro, e o presencial deixou de ser utilizado.

Conforme consta na Tabela 2, estão listados os números dos processos, pregões e o total de itens licitados que foram selecionados para o presente estudo:

**Tabela 2 -** Número dos processos, pregões, total de itens e objeto licitado

Processo Nº	Pregão Nº	Total de itens	Modalidade	Objeto licitado
2575/2012	017/2012	145	Presencial	Aquisição de material de expediente e limpeza
2984/2012	019/2012	6		Serviços de manutenção e limpeza de piscina
2523/2012	016/2012	6		Serviços de dedetização
737/2018	009/2018	63	Eletrônico	Aquisição de material de expediente
2553/2018	025/2018	7		Serviços de manutenção e limpeza de piscina
3691/2018	033/2018	12		Serviços de dedetização

**Fonte:** elaborada pelos autores, 2018



Os processos analisados foram selecionados por serem os últimos realizados até a data da pesquisa, tanto na forma presencial (2012) quanto na eletrônica (2018), de alguns dos objetos que a FUERN anualmente precisa realizar sua contratação. Então dessa forma, eles foram escolhidos para ser possível comparar a economicidade do pregão presencial versus eletrônico de um mesmo tipo de objeto contratado em períodos diferentes.

Pode-se perceber que no processo de aquisição de material de expediente e limpeza houve um decréscimo no quantitativo de itens do ano de 2012 para 2018. Compreende-se que um dos motivos foi que na última licitação ocorreu apenas aquisição de material de expediente.

A Tabela 3 a seguir, demonstra um comparativo da economicidade na licitação de material de expediente e/ou limpeza, dos mesmos objetos licitados de anos diferentes do pregão presencial versus o eletrônico.

**Tabela 3** - Economicidade na licitação de material de expediente e/ou limpeza

Pregão Nº	Modalidade	Qtd. Máxima de licitantes	Valor estimado (R\$)	Valor contratado (R\$)	Economicidade	
017/2012	Presencial	8	1.211.859,08	472.018,86	R\$ 739.840,22	61,05%
009/2018	Eletrônico	10	237.056,11	169.579,55	R\$ 67.476,56	28,46%

**Fonte:** elaborada pelos autores, 2018

De acordo com a Tabela 3 sobre a economicidade na licitação de material de expediente e/ou limpeza, os dados demonstram que no pregão presencial ocorrido em 2012, onde 8 empresas participaram do processo licitatório, o valor foi estimado em R\$ 1.211.859,08 e contratado por R\$ 472.018,86.

Para a FUERN representou uma redução de R\$ 739.840,22 que em termos percentuais significa que houve uma economia de 61,05%.

Já no pregão eletrônico ocorrido em 2018 o valor foi estimado em R\$ 237.056,11 e contratado por R\$ 169.579,55 com uma redução de R\$ 67.476,56 que em termos percentuais houve uma economia de 28,46%.

Pode-se observar que no comparativo dessas licitações, o pregão presencial representou uma maior economicidade aos cofres da FUERN. Divergindo assim da pesquisa realizada por Silva (2015) na FUNPEC, onde foi verificado que o pregão eletrônico apresentou uma maior economia na hora da contratação.

Pelas informações colhidas, infere-se que pode ter acontecido uma supervalorização no momento de se fazer a estimativa de preço do objeto licitado em 2012. Durante a pesquisa, verificou-se no processo que todos os itens que estavam orçados para aquisição na memória de cálculo, foram contratados.

De acordo com os dados colhidos nos processos licitatórios, a pesquisa mercadológica realizada pela FUERN em 2012, acontecia através de uma consulta nas empresas especializadas no objeto licitado em Mossoró no Rio Grande do Norte. Essas empresas enviavam ao responsável uma proposta, e, de posse delas, o pesquisador montava uma tabela com os valores e utilizava a de menor preço para fixar como o valor orçado.

Atualmente na Fundação a pesquisa mercadológica para contratação de produtos e serviços é realizada através de uma consulta ao site [www.bancodeprecos.com.br](http://www.bancodeprecos.com.br), e no mercado local. Inicialmente na pesquisa é selecionada apenas a região do nordeste e se não for encontrado o mesmo objeto já licitado por outro órgão público, a pesquisa passará a abranger todo o país. Verifica-se o menor valor, e este será utilizado como referência de preço.

Quando o objeto licitado não consta no banco de preços, a pesquisa é realizada através de um contato telefônico ou presencial pela equipe que trabalha com a pesquisa mercadológica, com pelo menos três empresas que trabalham com o objeto a ser licitado. Diante dos orçamentos, é feita uma média aritmética dos valores para usar como valor estimado na memória de cálculo.

A Tabela 4 a seguir, faz um comparativo da economicidade na licitação de serviços de dedetização, dos mesmos objetos licitados de anos diferentes do pregão presencial versus o eletrônico.

**Tabela 4 - Economicidade na licitação de serviços de dedetização**

Pregão N°	Modalidade	Qtd. Máxima de licitantes	Valor estimado (R\$)	Valor contratado (R\$)	Economicidade	
016/2012	Presencial	1	212.472,87	193.337,21	R\$ 19.135,66	9,01%
033/2018	Eletrônico	6	122.518,00	109.100,00	R\$ 13.418,00	10,95%

Fonte: elaborada pelos autores, 2018

Conforme dados da tabela, o pregão presencial foi estimado em R\$ 212.472,87 e contratado por R\$ 193.337,21 que representou uma economia de R\$ 19.135,66 em termos percentuais houve uma economia de 9,01%.

No pregão eletrônico de 2018, o objeto licitado foi orçado em R\$ 122.518,00 e contratado por R\$ 109.100,00. Esses valores em porcentagem representam 10,95%. Em termos percentuais percebe-se que ambos estiveram com valores bem próximos.

Um ponto que chamou bastante atenção foi o quantitativo de interessados que participaram do processo licitatório. No pregão presencial apenas uma empresa participou, fazendo assim com que não houvesse concorrência para disputa dos lances.

Para Silva (2015 apud Scarpinella, 2002) essa disputa entre os interessados é uma forma que a FUERN tem de conseguir contratar por valores bem mais interessantes. A disputa faz com que as empresas baixem seus valores para poder ganhar a licitação. Isso não ocorreu na disputa em 2012, visto que apenas uma empresa participou da licitação.

A Tabela 5 faz um comparativo da economicidade na licitação de serviços de manutenção e limpeza de piscina, dos mesmos objetos licitados de anos diferentes do pregão presencial versus o eletrônico.

**Tabela 5** - Economicidade na licitação serviços de manutenção e limpeza de piscina

Pregão N°	Modalidade	Qtd. Máxima de licitantes	Valor estimado (R\$)	Valor contratado (R\$)	Economicidade	
019/2012	Presencial	2	12.780,00	10.499,94	R\$ 2.280,06	17,84%
025/2018	Eletrônico	5	49.702,20	43.800,00	R\$ 5.902,20	11,88%

Fonte: elaborada pelos autores, 2018

Conforme dados da Tabela 5 o pregão presencial realizado em 2012 foi estimado em R\$ 12.780,00 e contratado por R\$ 10.499,94 conseguindo uma redução de R\$ 2.280,06 que em termos percentuais significa 17,84% de economia.

No pregão eletrônico de 2018 o objeto foi orçado em R\$ 49.702,00 e contratado por R\$ 43.800,00 gerando uma redução de R\$ 5.902,20 significando 11,88% de economia.

Deste modo, percebe-se que o pregão presencial apresentou uma melhor economia em termos percentuais para a FUERN, mesmo tendo participado da licitação apenas duas empresas. No pregão eletrônico a porcentagem de economia foi menor, mas em valores monetários conseguiu-se mais que o dobro do pregão presencial.

A seguir na Tabela 6, são comparados os valores estimados e contratados no ano de 2012 dos 3 processos que foram analisados.

**Tabela 6 - Economicidade no ano de 2012**

Pregão N°	Modalidade	Valor estimado (R\$)	Valor contratado (R\$)	Economicidade	
017/2012	Presencial	1.211.859,08	472.018,86	R\$ 739.840,22	61,05%
016/2012	Presencial	212.472,87	193.337,21	R\$ 19.135,66	9,01%
019/2012	Presencial	12.780,00	10.499,94	R\$ 2.280,06	17,84%
Total		1.437.111,95	675.856,01	R\$ 761.255,94	52,97%

**Fonte:** elaborada pelos autores, 2018

Conforme dados da tabela acima, em 2012 dos 3 processos analisados, a FUERN estimou R\$ 1.437.111,95 e com a realização do pregão presencial, conseguiu contratar por R\$ 675.856,01 significando uma redução de R\$ 761.255,94 que percentualmente representa uma economia de 52,97%.

Na Tabela 7 consta os valores que foram estimados e os contratados nos 3 processos licitatórios que foram analisados do ano de 2018.


**Tabela 7 - Economicidade no ano de 2018**

Pregão N°	Modalidade	Valor contratado (R\$)	Valor contratado	Economicidade	
033/2018	Eletrônico	122.518,00	109.100,00	R\$ 13.418,00	10,95%
025/2018	Eletrônico	49.702,20	43.800,00	R\$ 5.902,20	11,88%
009/2018	Eletrônico	237.056,11	169.579,55	R\$ 67.476,56	28,46%
Total		409.276,31	322.479,55	R\$ 86.796,76	21,21%

**Fonte:** elaborada pelos autores, 2018

De acordo com dados acima, foi estimado nos 3 processos um valor de R\$ 409.276,31 e contratado R\$ 322.479,55 gerando uma redução de R\$ 86.796,76. Em números percentuais gerou uma economia de 21,21% aos cofres da FUERN.

Coincidentemente, os valores encontrados ficaram bem próximos da pesquisa realizada por Soares Júnior e Morais (2016) no IFRN sobre a economicidade do pregão eletrônico nos anos de 2010 a 2012, que teve como resultados uma economia de R\$ 164.912,61 representando 20,90% em 2010, de R\$ 95.918,53 que representa 16,02% em 2011 e no período de 2012 houve uma redução de R\$ 204.774,60 representando 18,46% respectivamente.



Quando comparados os dados de 2012 com 2018, percebe-se que o pregão em sua forma presencial apresenta uma economia de 52,97%, maior vantagem econômica para a FUERN em relação ao pregão eletrônico, que mostrou uma economicidade de 21,21%.

Diante dos dados pesquisados, o resultado encontrado diverge da pesquisa realizada por Silva (2015) na FUNPEC, onde foi constatado que o pregão eletrônico apresenta maior vantagem para utilização nas contratações públicas. A pesquisa foi realizada no período de 2009 a 2013 num total de 213 pregões, e verificou-se que o presencial gerou uma economia de 27,98% e o eletrônico de 42,03%.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A pesquisa teve como objetivo principal mensurar a economicidade na aquisição de bens e serviços comuns contratados pela Fundação Universidade do Estado do Rio Grande do Norte através da comparação do pregão presencial versus eletrônico. Após o estudo realizado, o objetivo proposto foi alcançado. A amostra foi delimitada com a seleção de 6 processos licitatórios, sendo 3 pregões presenciais ocorridos em 2012 e 3 pregões eletrônicos executados em 2018, do mesmo objeto licitado que ocorrem anualmente na FUERN.

Com os resultados encontrados, conclui-se que o pregão realizado de forma presencial apresentou uma maior economicidade para a FUERN quando comparado com o pregão eletrônico. Os dados coletados mostram que no pregão presencial houve uma economia de 52,97% e no eletrônico 21,21%.

O que não se deve cogitar a crença de que essa pesquisa norteia toda a realidade das licitações da Fundação Universidade do Estado do Rio Grande do Norte, representando sim um forte indício a ser pesquisada com maior amplitude, visando corrigir uma possível não economicidade.

Isto fica posto, porque a amostra da pesquisa foi limitada há apenas 6 processos licitatórios, que representou um percentual de 7,31% do total dos pregões presenciais realizados em 2012 e 8,82% do total dos pregões presenciais realizados até o mês de outubro de 2018.

Como fator limitador dessa pesquisa, pode-se destacar que poderia ser feito um levantamento do tempo de realização de todo o processo licitatório. Outro ponto seria um estudo mais detalhado de como é realizado as estimativas dos valores dos objetos que serão licitados nos pregões.



Uma das dificuldades encontradas foi que os processos não estavam disponíveis em mídia eletrônica, por isso fez-se necessária a presença física dos pesquisadores no Edifício Epílogo de Campus da FUERN, durante vários dias, para que a pesquisa fosse realizada.

Indícios dessas argumentações sobressaem neste trabalho como direcionamentos para novas e futuras pesquisas, que poderão vislumbrar um novo estudo com um maior número de processos para verificar se realmente na FUERN o pregão em sua forma presencial gera uma maior economicidade para seus cofres quando comparado com o pregão eletrônico, buscando evitar uma possível não economicidade em suas licitações.

## REFERÊNCIAS

ALEIXO, Délcio Balestero; BURLE FILHO, José Emmanuel; MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. 38. ed. São Paulo: Malheiros, 2012.

ALVES, Caio Augusto dos Santos. **O princípio da Eficiência e o Critério do Menor Preço na Licitação Pública**. 2014. 72 p. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Direito) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2014.

AULETE, Caldas. **Minidicionário contemporâneo da língua portuguesa**. 2. ed. Rio de Janeiro: Brasil, 2009.

BEUREN, Ilse Maria (Org.). **Como Elaborar Trabalhos Monográficos em Contabilidade**. São Paulo: Atlas S.A., 2013.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**: promulgada em 5 de outubro de 1988. Disponível em:

< [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicaocompilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm) >. Acesso em: 29 Mai. 2018.

\_\_\_\_\_. Decreto nº 3.555, de 08 de agosto de 2000. Aprova o Regulamento para a modalidade de licitação denominada pregão, para aquisição de bens e serviços comuns. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/D3555.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/D3555.htm)> Acesso em: 04 Out. 2018.

\_\_\_\_\_. Decreto nº 5.450, de 31 de maio de 2005. Regulamenta o pregão, na forma eletrônica, para aquisição de bens e serviços comuns, e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2005/Decreto/D5450.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2005/Decreto/D5450.htm)> Acesso em: 04 Out. 2018.

\_\_\_\_\_. Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l8666cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8666cons.htm)> Acesso em: 01 Jun. 2018.

\_\_\_\_\_. Lei nº 10.520, de 17 de julho de 2002. Institui, no âmbito da União, Estados, Distrito Federal e Municípios, nos termos do art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, modalidade de licitação denominada pregão, para aquisição de bens e serviços comuns, e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/2002/L10520.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/2002/L10520.htm)> Acesso em: 03 Jun. 2018.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração Geral e Pública: Provas e Concursos**. 4. ed. São Paulo: Manole Ltda, 2016.

COSTA, Dayane Gabriela Nascimento Silva. **O Controle Interno Aplicado Nas Licitações Públicas**: estudo comparativo entre duas instituições federais de ensino do Rio Grande do Norte no ano de 2015. 2016. 55p. Monografia (Graduação em Ciências Contábeis) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2016.

MARTINS, Henrique Men. **O Processo Licitatório e a Preocupação com os Requisitos de Habilitação**. 2014. 42 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Pato Branco, 2014.

MELLO, Celso Antônio Bandeira de. **Curso de Direito Administrativo**. 30. ed. São Paulo: Malheiros, 2013.

PALUDO, Augustinho. **Orçamento Público, AFO e LRF: teoria e questões**. 7. ed. São Paulo: Forense LTDA, 2017.

PEREIRA, José Matias. **Curso de Administração Pública: Foco nas Instituições Financeiras e Ações Governamentais**. 3. ed. São Paulo: Atlas S.A., 2010.

PISCITELLI, Roberto Bocaccio; TIMBÓ, Maria Zulene Farias. **Contabilidade Pública: uma abordagem da administração financeira pública**. 13. ed. São Paulo: Atlas S.A., 2014.

SILVA, Fernando Henrique da. **Estudo sobre indicadores de desempenho utilizados nos processos licitatórios na modalidade pregão em sua forma presencial e eletrônica na seccional da Justiça Federal em Natal/RN**. 2016. 65f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2016.

SILVA, Tiago Victor da. **Análise comparativa entre pregão presencial e eletrônico: um estudo de caso em uma fundação**. 2015. 81f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2015.

SOARES JÚNIOR, Francisco Valmir Dias; MORAIS, Hugo Azevedo Rangel de. **PREGÃO ELETRÔNICO: um estudo da economicidade propiciada ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte**. **Revista Foco**. 2016. Disponível em: <<http://www.revistafocoadm.org/index.php/foco/article/view/251/151>>. Acesso em: 12 Out. 2018.

# CAPÍTULO 13

## CONTADORIA OU CONTROLADORIA: UMA ANÁLISE NOS MEDICAMENTOS DO COMPONENTE BÁSICO DA ASSISTÊNCIA FARMACÊUTICA DE NOVA MUTUM – MT

Presline Blum  
Jusceliany Rodrigues Leonel Correa

### RESUMO

As inúmeras reclamações dos usuários pela não disponibilização de determinados medicamentos, originaram a problemática desse estudo, colocando em evidência a importância de buscar informações sobre a Controladoria da Assistência Farmacêutica (AF) nos medicamentos do Componente Básico de Nova Mutum- MT. Sendo assim, objetivou-se analisar o processo de Controladoria nos medicamentos e se este processo está sendo eficiente e eficaz. Com isso foram utilizados de alguns objetivos específicos, onde se pôde observar a Controladoria ou o controle interno dos medicamentos. Assim, o estudo desenvolveu um exercício científico formal, crítico, organizando e sistematizando uma estrutura teórica que ajude a analisar a Controladoria neste âmbito. A metodologia utilizada foi o método indutivo, sendo de natureza explicativa, utilizando-se de uma abordagem e qualitativa. Com a pesquisa, observou-se que todos os objetivos propostos na pesquisa foram alcançados, conclui-se que Controladoria não estava sendo realizada de forma eficiente e eficaz.


**PALAVRAS CHAVE:** Controladoria. Contadoria. Assistência Farmacêutica. Financiamento. Administração Pública.

### INTRODUÇÃO

Segundo Rebién e Amorim (2008), aperfeiçoar a utilização dos recursos disponíveis é um dos grandes desafios que os gestores públicos vêm enfrentando, pois com o passar do tempo os recursos estão cada vez mais escassos e as despesas públicas cada vez mais altas, visto que a credibilidade administrativa de alguns governantes está sendo vista de forma negativa.

A despeito disso os autores supracitados, afirmam que a transparência nas contas públicas é de responsabilidade dos gestores, é de extrema relevância para os gestores e para a sociedade está transparência, sendo necessário o entendimento sobre onde estão sendo gastos os recursos públicos e o que estão fazendo para melhorar os serviços prestados à comunidade.

De acordo com Rebién e Amorim (2008), a Controladoria se torna importante, pois ela visa contribuir para que os gestores públicos procurem cumprir os programas, as metas e as ações destinadas a eles, através de sistemas que visam controlar o desenvolvimento dos serviços



públicos e conseqüentemente assegurem a correta aplicação dos recursos e a preservação do patrimônio público, de forma transparente, eficiente e legal.

A pesquisa foi realizada em uma organização pública, cujo principal objetivo é prestar serviços à sociedade. Sendo, portanto, relevante verificar se a organização realiza processos de Controladoria nos medicamentos do Componente Básico e nos repasses realizados mensalmente. Sendo assim, pelas inúmeras reclamações dos usuários pela não disponibilização de determinados medicamentos, surgiu a problemática da pesquisa colocando em evidência a importância de buscar informações sobre a Controladoria da AF nos medicamentos do Componente Básico e se este controle está sendo eficiente e eficaz. Portanto se torna pertinente o seguinte questionamento: Existe processo de Controladoria na Assistência Farmacêutica e o mesmo está sendo eficiente e eficaz?

Diante disso, o principal objetivo da pesquisa é analisar o processo de Controladoria nos medicamentos do Componente Básico da AF da Farmácia Municipal Central de Nova Mutum e se este processo está sendo realizado de forma adequada, e para se chegar ao objetivo principal foi necessário demonstrar como é feito o processo de repasse anual a Assistência Farmacêutica para a aquisição dos medicamentos, verificar o impacto da Controladoria com base nas licitações, e analisar às compras e o controle dos medicamentos nos últimos quatro anos.

Esta pesquisa justifica-se pela sua contribuição no âmbito público, onde serão analisados como ocorre este controle interno. A relevância científica trará contribuições no sentido de proporcionar respostas aos problemas propostos ou ampliar as formulações teóricas a esse respeito. Como contribuição social esta pesquisa irá mostrar de forma transparente aos interessados como é realizada a Controladoria na AF dos medicamentos do Componente Básico, como é controlado o repasse anual, demonstrando a realidade do setor público em relação a AF.

Este artigo é organizado em cinco tópicos, sendo o primeiro tópico composto de introdução, o segundo tópico aborda o referencial teórico onde busca-se o embasamento para os resultados, no terceiro tópico encontra-se os procedimentos metodológicos. O quarto tópico apresenta a interpretação dos resultados. O último tópico expõe os resultados e as conclusões mais relevantes.



## CONTROLADORIA

Segundo Figueiredo e Caggiano (2008), a Controladoria surgiu no século XX, devido ao grande crescimento das empresas e organizações, em consequência desse crescimento surgiram mais informações, e é nesse contexto que a Controladoria surge para facilitar o processo de tomada de decisão tornando-se assim indispensável para as empresas.

Padoveze (2010, p.32), menciona que a “Controladoria é caracterizada como a ciência contábil evoluída, é o ramo da ciência que cuida do patrimônio empresarial, por meio de identificação, mensuração, comunicação e decisão sobre os eventos econômicos”. Sendo um dos objetivos da Controladoria garantir informações adequadas aos gestores para a tomada de decisão. (FIGUEIREDO; CAGGIANO, 2008)

Slomski (2014), relata que o responsável pela Controladoria denomina-se *controller*. O *controller* das entidades públicas precisa conhecer além do que foi arrecadado e gasto, é preciso mostrar para a sociedade qual foi o resultado econômico produzido pelo gasto, avaliar se os recursos estão sendo utilizados de forma correta, tendo em vista que a sociedade está buscando cada vez mais informações sobre as contas públicas.

Padoveze (2014), afirma que a Controladoria deve agir em todas as etapas do processo de gestão de uma empresa, sendo responsável pelas informações contábeis gerenciais da empresa. Determinado modelo vem de algumas crenças e valores internos referente à própria cultura.


Entretanto a Controladoria ocupa-se do controle do processo de gestão, entende-se que todas as atividades que se preocupam com os interesses da organização e protegem seu patrimônio fazem parte das funções de Controladoria, tendo em vista que o controle interno é uma das funções na qual a Controladoria se destaca dentro de uma organização. A Lei nº 1780/2014, dispõe sobre a reestruturação do sistema de Controle Interno do Município e da outras providências.

## CONTADORIA

De acordo com Sá (2007), desde os primórdios do século XIX ocorre um conflito entre as funções de controle e as funções de contábeis, o que não pode acontecer Contadoria não pode ser confundida com Controladoria.

Para Borinelli (2006), existe uma ligação entre Controladoria e Contabilidade, pois a contabilidade fornece matéria-prima para a Controladoria, a contabilidade fornece informações





a Controladoria para um melhor controle no processo de gestão da empresa. Padoveze (2010), a Controladoria e a Contabilidade têm grande interação, sendo que a Controladoria pode ser considerada como ciência contábil evoluída, a Contabilidade evoluiu a tal ponto que foi denominada Controladoria.

Diante do exposto por Sá (2007), Padoveze (2010) e Borinelli (2006), a compreensão diante deste assunto fica clara, pois a Contadoria é apenas uma analogia diante da Controladoria, a Controladoria tem uma função importante, pois ela fornece informações para área contábil, para que a mesma possa realizar seus relatórios e para uma tomada de decisão mais eficiente. Em contrapartida também pode-se afirmar que a Contabilidade fornece matéria-prima para a Controladoria, as duas andam juntas no que diz respeito a tomada de decisão dentro do ambiente organizacional.

## **ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

Segundo Bond (2007), a organização da administração pública consiste em estruturar as entidades que irão prestar serviços e satisfazer as necessidades da comunidade. Atualmente a gestão pública tem enfrentado diversas mudanças, passaram a se preocupar mais com o desempenho dos servidores, com os resultados obtidos, iniciaram a busca por padrões, com isso apresentando inovações na administração, incorporando técnicas das empresas do setor privado para o público buscando sempre a melhoria contínua.

Para realizar compras na administração pública é necessário o processo licitatório, Piscitelli (2010), menciona que as modalidades da licitação são: Concorrência; Tomada de Preços; Convite; Concurso; Leilão e Pregão. Andrade (2010) descreve que o objetivo da licitação é garantir a igualdade de condições, e escolher a melhor proposta para o serviço público para adquirir bens e serviços, garantindo a continuidade do serviço público.

Piscitelli (2010) explica que a licitação é uma forma de haver competitividade entre diversos fornecedores, onde o ganhador se compromete a cumprir o que foi acordado no contrato, a licitação serve para selecionar a compra do serviço ou produto mais vantajoso para a organização pública.

Sendo necessária a aquisição de bens ou serviços nas entidades públicas ocorrerá o processo licitatório para que ocorra concorrência, e todos possam participar de forma igualitária neste processo, em consequência a administração pública possa ter a proposta mais vantajosa.

## ASSISTÊNCIA FARMACÊUTICA

De acordo com Nascimento (2010), a Assistência Farmacêutica, facilita o acesso dos medicamentos a população, o Ministério da Saúde de acordo com a Política Nacional de AF, vem criando várias ações para que a AF seja gerida com qualificação e promova o acesso racional dos medicamentos, correlacionando informações e assim possibilitando um maior controle e uma melhor aplicação financeira dos recursos disponibilizados.

Conforme Brasil (2007a), a AF são várias atividades relacionadas com o medicamento, que visam apoiar as ações de saúde demandadas por uma comunidade, estão correlacionadas as áreas de abastecimento de medicamentos, incluindo todas as etapas do processo desde a conservação e o controle de qualidade, a segurança e a eficácia terapêutica dos medicamentos, o acompanhamento e a avaliação da utilização, a educação permanente dos profissionais de saúde, do paciente e da comunidade para assegurar o uso racional de medicamentos.

Segundo estabelecido na Portaria GM/MS n. 204/2007, as três esferas de gestão do SUS e os pactuados na Comissão Intergestores Tripartite (CIT) que é uma instância de articulação e pactuação na esfera federal, que atua na direção nacional do SUS, os mesmos são responsáveis pelo financiamento da AF, os recursos federais são repassados na forma de blocos de financiamento, entre os quais o Bloco de Financiamento da Assistência Farmacêutica, sendo constituído por três componentes: Componente Básico, Componente Estratégico e Componente de Medicamentos de Dispensação Excepcional. O objetivo do Componente Básico da Assistência Farmacêutica é a compra de medicamentos e insumos na esfera da atenção básica em saúde., considerando que é esse componente a ser estudado nessa pesquisa.

Segundo Brasil (2009, p.123), “ os recursos financeiros do Ministério da Saúde são transferidos do Fundo Nacional de Saúde para os fundos municipais, estaduais e do Distrito Federal, tendo como base os valores e critérios estabelecidos”. Os fundos de saúde são contas bancárias especiais, que existem nas três esferas do governo, para possíveis movimentações financeiras.

Os fundos auxiliam o gestor no planejamento, acompanhamento de onde se originam as receitas, valores disponíveis, datas de ingresso dos recursos, despesas realizadas e rendimentos das aplicações financeiras. Já as pactuações são compromissos assumidos pelos gestores, para garantir que as aplicações dos recursos sejam realizadas de forma correta. (BRASIL, 2007b).



## PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Em um primeiro momento, foi realizada a pesquisa bibliográfica, sendo uma etapa fundamental em todo trabalho científico, pois fornece o embasamento do trabalho, consiste no conhecimento, seleção e arquivamento de informações relacionadas à pesquisa livros, revistas, jornais, teses, dissertações, anais, entre outros ou em qualquer meio impresso. A pesquisa bibliográfica é imprescindível antes da realização do trabalho. Para Marconi e Lakatos (2001, p. 183), a pesquisa bibliográfica, “[...] abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema estudado, desde publicações avulsas, livros, pesquisas, monografias, teses, materiais cartográficos, etc”.

Quanto ao objetivo é uma pesquisa descritiva, a pesquisa descritiva irá mostrar o conhecimento sobre o assunto e proporcionar uma nova visão sobre a realidade. De acordo com Gil (2008), pesquisas descritivas apresentam as características de uma determinada população, fenômeno ou experiência. Considerando que o objetivo da pesquisa é analisar o processo Controladoria na AF nos medicamentos do Componente Básico de Nova Mutum e se este processo está sendo realizado de forma eficiente e eficaz.

Quanto à natureza da pesquisa a mesma será qualitativa pois irá explicar os resultados obtidos através da entrevista realizada. A entrevista será realizada com os responsáveis pelos departamentos de Assistência Farmacêutica, da Controladoria e com a contadora da Secretaria de Saúde. De acordo com Gil (1999), a entrevista é muito utilizada em pesquisas sociais, como uma técnica confiável, e bastante utilizada para a obtenção de informações acerca do que as pessoas sabem e acreditam, conhecendo suas razões para cada resposta.

Quanto ao método de pesquisa utilizado é o indutivo onde Richardson (1999) menciona que este método parte de fatos observados anteriormente para se chegar a uma conclusão que contenha informações sobre fatos ou situações não observadas.

No caso da pesquisa documental foram analisados alguns documentos para verificar em relação a valores de repasse anual, compras realizadas, processo licitatório. Segundo Marconi e Lakatos (2001), na pesquisa documental coleta-se dados em fontes primárias, como documentos escritos, pertencentes a arquivos públicos; arquivos particulares de instituições e domicílios, e fontes estatísticas.

## DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

Este estudo delimita-se em analisar se a Controladoria nos medicamentos do Componente Básico da AF da Farmácia Municipal Central de Nova Mutum no período de 2012 a 2015 está sendo realizada.

### Técnica utilizada

Os procedimentos adotados para coleta de dados foram, inicialmente a pesquisa bibliográfica, através de consultas em livros, artigos e legislações que auxiliaram no desenvolver da pesquisa. Posteriormente, foi realizada a pesquisa documental para analisar o objeto desse estudo, onde os dados serão coletados mediante entrevista e observação *in loco*.

### Análise dos dados e interpretação dos resultados

O processo de repasse anual ocorre de maneira tripartite, os recursos são repassados do Governo Federal, Estadual e Municipal. Mensalmente as três esferas realizam estes repasses, porém ocorrem atrasos, não havendo uma data definida para realização dos repasses. A Portaria nº 4217, de 28 de dezembro de 2010, aprova as normas de financiamento do Componente Básico da AF, onde o valor de repasse federal era R\$ 5,10 por habitante/ano; estadual era 1,86 por habitante/ano e municipal também 1,86 por habitante/ano. A partir da Portaria nº 1555, de 30 de julho de 2013, o repasse federal permaneceu o mesmo, porém o repasse estadual e municipal passou a ser 2,36 por habitante(hab)/ano. Esta portaria passou a vigorar em janeiro de 2013, tendo em vista que os valores retroativos desde janeiro foram solicitados os depósitos. Na esfera municipal o valor destinado a saúde é de 15% a 29%, dependendo da arrecadação que o município terá naquele ano, ressalta-se que este valor é ultrapassado rotineiramente.

**Tabela 1-** População IBGE e Arrecadação Anual Municipal.

Ano	Arrecadação Municipal	Saúde 15%
2012	R\$90.098.502,82	R\$13.514.775,42
2013	R\$87.329.379,92	R\$13.099.406,99
2014	R\$103.519.503,39	R\$15.527.925,50
2015	R\$129.669.334,65	R\$19.450.400,19

**Fonte:** Elaborado pelo autor e adaptado do Site da Prefeitura Municipal de Nova Mutum- Portal da Transparência (2016) e Adaptado do site do IBGE - Estimativas de População de Nova Mutum-MT.

O cálculo para repasse do recurso federal, estadual e municipal é realizado com base na população que está estipulada na Comissão Intergestores Tripartite (CIT), porém, a última CIT foi à do ano de 2013, de 2012 até 2015 ocorreu o crescimento da população,

sendo então recomendado utilizar a população do ano anterior, ressaltando que são estimativas de população, pois o último censo do IBGE foi atualizado somente em 2010.

**Tabela 2-** Recursos da esfera federal, estadual e municipal nos anos de 2012 a 2015

<b>Recursos Federal, Estadual e Municipal</b>						
<b>Anos</b>	<b>Esferas</b>	<b>Pop. IBGE</b>	<b>Valor Atual</b>	<b>Valor Real</b>	<b>Diferença</b>	<b>RS/hab</b>
<b>2012</b>	<b>Federal</b>	33.034 <sup>(2011)</sup>	R\$137.057,40	R\$168.473,40	R\$31.416,00	<b>4,15</b>
	<b>Estadual</b>		R\$58.837,44	R\$61.443,24	R\$2.605,80	<b>1,78</b>
	<b>Municipal</b>		15% a 29%	R\$61.443,24		
<b>2013</b>	<b>Federal</b>	34.374 <sup>(2012)</sup>	R\$165.855,40	R\$175.307,40	R\$9.452,00	<b>4,82</b>
	<b>Estadual</b>		R\$24.552,12	R\$81.122,64	R\$56.570,52	<b>0,71</b>
	<b>Municipal</b>		15% a 29%	R\$81.122,64		
<b>2014</b>	<b>Federal</b>	36.659 <sup>(2013)</sup>	R\$168.473,40	R\$186.960,90	R\$18.487,50	<b>4,59</b>
	<b>Estadual</b>		R\$43.286,38	R\$86.515,24	R\$43.228,86	<b>1,18</b>
	<b>Municipal</b>		15% a 29%	R\$86.515,24		
<b>2015</b>	<b>Federal</b>	38.206 <sup>(2014)</sup>	R\$154.433,95	R\$194.850,60	R\$40.416,65	<b>4,04</b>
	<b>Estadual</b>		R\$58.470,21	R\$90.166,16	R\$31.695,95	<b>1,53</b>
	<b>Municipal</b>		15% a 29%	R\$90.166,16		

**Fonte:** Elaborado pelo autor e adaptado dos sites do Fundo Nacional da Saúde; Secretaria Estadual de Saúde-Mato Grosso e Prefeitura Municipal de Nova Mutum-MT- Transparência para Municípios.

No âmbito federal o valor a ser repassado é de R\$ 5,10 por hab/ano e no âmbito estadual e municipal conforme as Portarias citadas anteriormente (4217/2010 e 1555/2013) são de R\$ 1,86 por hab/ano em 2012 e de 2013 até os dias atuais é de 2,36 por hab/ano, porém isso acaba não ocorrendo com periodicidade, os valores reais são sempre superiores em relação aos valores atuais. O que vem ocorrendo no âmbito municipal é que o valor de repasse das outras duas esferas não está sendo suficiente, em consequência acaba ocorrendo um aumento no valor do repasse do município para a aquisição de medicamentos.

A partir de 2014 a utilização desses recursos começaram a serem otimizados, devido a contratação de uma contadora por parte da Secretaria de Saúde, onde a mesma pôde observar que os repasses realizados da esfera federal e da estadual poderiam ser utilizados de forma mais eficiente.

Em seguida buscou-se atender ao segundo objetivo específico, inicialmente é relevante entender como se dá a escolha dos medicamentos do componente básico que serão licitados, a escolha se dá através de uma assembleia que reúne alguns profissionais de saúde nos quais se destacam os médicos, enfermeiros e farmacêuticos, os mesmos analisam através de relatórios fornecidos pelo sistema de informação quais medicamentos teve maior demanda no ano anterior e também analisam quais são as patologias mais frequentes no município, através dessas




análises é possível observar quais medicamentos serão mais utilizados, a partir desse momento é realizado a Relação Municipal de Medicamentos (REMUME).

A observação *in loco* da licitação foi realizada nos meses de março e abril de 2017, a licitação se inicia com o credenciamento dos interessados, em seguida ocorre o recebimento das propostas. O pregoeiro expõe a proposta de cada empresa, o qual será registrado no sistema informatizado logo em seguida o sistema classifica as três menores propostas, que são uma e em seguida mais duas propostas aquelas cujos preços se situem dentro do intervalo de 10% acima da primeira. Inicia-se os lances verbais, a ausência de lance verbal não impede a continuação da sessão para a etapa de julgamento e classificação, que nesse caso examinará as ofertas escritas. O próximo passo é o julgamento da proposta de menor preço, ela define como vencedor o licitante que apresentar a proposta mais vantajosa para a Administração Pública. No caso de participante que não tenha apresentado lance verbal, é classificada a proposta por escrito apresentada inicialmente. Depois de encerrada a etapa de competição entre propostas de preço, o pregoeiro procederá à abertura do envelope contendo a documentação de habilitação do licitante que tiver apresentado a melhor proposta julgada. Caso a documentação do licitante que apresentou a melhor proposta não esteja em conformidade pode resultar na inabilitação do licitante, caso isso ocorra, deverão ser examinados em seguida, os documentos de habilitação dos próximos participantes. A adjudicação do licitante vencedor é realizada pelo pregoeiro, ao final da sessão do pregão, não havendo manifestação dos participantes no sentido de apresentar recurso, caso ocorra à intervenção de recurso. A homologação da licitação é realizada após a decisão dos recursos e confirmada a regularidade de todos os procedimentos adotados. O controlador interno não participa da licitação, ele analisa o edital antes que ele seja lançado para realmente ter certeza que tudo está em conformidade, a partir desse momento o edital é disponibilizado no portal da transparência e após todo o processo de licitação ter ocorrido o controlador interno confere os preços, a quantidade licitada, analisa a quantidade licitada com a REMUME.

**Tabela 3-** Valores Licitados X Empenhados nos anos de 2012 a 2015

<b>Ano</b>	<b>Licitado</b>	<b>Empenhado</b>
<b>2012</b>	R\$94.267,00	R\$180.702,51
<b>2013</b>	R\$323.083,72	R\$285.042,80
<b>2014</b>	R\$370.115,60	R\$333.215,51
<b>2015</b>	R\$355.935,50	R\$254.032,10
<b>Total</b>	R\$1.078.044,82	R\$1.052.992,92

**Fonte:** Elaborado pelo autor e adaptado das atas de licitação da Prefeitura de Nova Mutum – MT (2016).



Sendo expostos os valores empenhados no decorrer dos quatro anos, o último objetivo da pesquisa consequentemente foi respondido, onde pode-se observar que no ano de 2012 a 2014 ocorreu um aumento nas licitações e nas compras, porém no ano de 2012 não foram disponibilizadas todas as informações, em razão da troca de sistema de informação. No ano de 2015 houve uma redução nos valores tanto do licitado quanto do empenhado, pois foi realizado uma adequação dos medicamentos a serem licitados em relação à apresentação dos medicamentos dos anos anteriores, porém ocorreu um aumento na aquisição das quantidades dos medicamentos.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este estudo analisou o processo de repasse anual para a aquisição dos medicamentos do Componente Básico da Assistência Farmacêutica, o impacto da Controladoria com base nas licitações e a aquisição e controle dos medicamentos do Componente Básico do município de Nova Mutum - Mato Grosso.

Para isso, foram analisadas as Atas de Licitação e os Relatórios Financeiros referentes à aquisição de medicamentos realizada pela Secretaria Municipal de Saúde no período de janeiro a dezembro dos anos de 2012, 2013, 2014 e 2015. Constatou-se que no município de Nova Mutum, as transferências da União e do Estado não ocorreram com a periodicidade pactuada, os repasses da esfera Federal e Estadual não estão em conformidade com as portarias mencionadas.

Observou-se que o município utilizou uma grande quantia do repasse do município para aquisição dos medicamentos do Componente Básico, considerando que os repasses das outras duas esferas não foram realizados de forma adequada. Com relação ao impacto da Controladoria nas licitações, foi possível observar que o controlador interno fiscaliza todos os processos antes e após o processo licitatório, as compras foram analisadas dos últimos quatro anos onde foi possível identificar que a cada ano ocorrem mudanças de fornecedores, de quantidades de medicamentos e valores, entretanto é possível observar as melhorias nos processos desde a programação até a distribuição ao consumidor final dos medicamentos do Componente Básico, haja vista que o Controle Interno juntamente com a Contabilidade e a Assistência Farmacêutica estão trabalhando em conjunto para uma melhor utilização e otimização dos recursos disponíveis, os recursos são disponibilizados das três esferas, formando um elo, possíveis falhas em qualquer etapa influenciará no repasse final para a AF.

Para tanto conclui-se que os objetivos específicos juntamente com o objetivo geral foram alcançados, tendo em vista que a problemática da pesquisa foi respondida, colocando em evidência a importância de buscar informações sobre o controle interno da Assistência Farmacêutica dos medicamentos no Componente Básico. Ao concluir este trabalho, nota-se que somente alguns passos foram dados no sentido de alçar um panorama mais completo sobre o assunto Controladoria, tamanha é sua complexidade e abrangência. O que se espera é que outros trabalhos sigam a este com o propósito de encontrar novos e melhores achados do que os obtidos aqui.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, Nilton de Aquino. **Contabilidade Pública na Gestão Municipal**. 3. Ed.- 3. Reimp.- São Paulo: Atlas,2010.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 6023**: informação e documentação: referências: elaboração. Rio de Janeiro, 2002a.

\_\_\_\_\_. **NBR 6024**: numeração progressiva das seções de um documento. Rio de Janeiro, 2003.

\_\_\_\_\_. **NBR 6028**: Informação e documentação - Resumo – Apresentação. Rio de Janeiro,2003.

\_\_\_\_\_.**NBR 6032**: abreviações de títulos de periódicos e publicações seriadas. Rio de Janeiro, 1989.

\_\_\_\_\_. **NBR 10520**: informação e documentação: citações em documentos: apresentação. Rio de Janeiro, 2002b.

\_\_\_\_\_. **NBR 14724**: informação e documentação: trabalhos acadêmicos: apresentação. Rio de Janeiro, 2005.

BOND, Maria Thereza. **Práticas Profissionais na Gestão Pública**. São Paulo: Ibpe.2007.

BORINELLI, Marcio Luiz. Tese de Doutorado. **Estrutura Conceitual Básica de Controladoria**: sistematização à luz da teoria e da práxis. Universidade Federal de São Paulo. São Paulo. 2006. Disponível em: [www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12136/.../tesemarcioborinelli.pdf](http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12136/.../tesemarcioborinelli.pdf) .Acesso: 03 abr. 2017.

BRASIL. Conselho Nacional de Secretários de Saúde. **Assistência Farmacêutica no SUS / Conselho Nacional de Secretários de Saúde**. Brasília: CONASS, 2007a, p.14 à 60.

\_\_\_\_\_. Conselho Nacional de Secretários de Saúde. **A Gestão da Saúde nos Estados: Avaliação e Fortalecimento das Funções Essenciais**. Brasília: CONASS, 2007b, p. 17 à 81.

\_\_\_\_\_. Conselho Nacional de Secretarias Municipais de Saúde. **Reflexões aos Novos Gestores Municipais de Saúde**. Brasília: Conasems, 2009, p. 10 à 185.

\_\_\_\_\_. Lei nº 1780, de 16 de junho de 2014. **Dispõe sobre a Reestruturação do Sistema de Controle Interno Do Município e dá outras Providências**. Nova Mutum, MT. Gabinete do Prefeito. 2014.

FIGUEIREDO, Sandra. CAGGIANO, Paulo César. **Controladoria Teoria e Prática**. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

IBGE. **Estimativas da População**. 2011,2012,2013 e 2014. Disponível em:<[www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/estimativa](http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/estimativa)>. Acesso: 06 mar. 2017.

LAKATOS, Eva, Maria.; MARCONI, Marina de. Andrade. **Fundamentos Metodologia Científica**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MINISTÉRIO DA SAÚDE. Portaria GM/MS n.204, de 29 de janeiro de 2007. **Regulamenta o Financiamento e a Transferência dos Recursos Federais para as Ações e os Serviços de Saúde, na Forma de Blocos de Financiamento, com o Respectivo Monitoramento e Controle**. Brasília: Ministério da Saúde, 2007.

\_\_\_\_\_. Portaria GM/MS n. 4217, de 28 de dezembro de 2010. **Aprova as Normas de Financiamento e Execução do Componente Básico da Assistência Farmacêutica**. Brasília: Ministério da Saúde, 2010.

\_\_\_\_\_. Portaria GM/MS n. 1555, de 30 de julho de 2013. **Dispõe sobre as Normas de Financiamento e de Execução do Componente Básico da Assistência Farmacêutica no âmbito do Sistema Único de Saúde (SUS)**. Brasília: Ministério da Saúde, 2013.


NASCIMENTO, José Miguel Júnior. **Relação Nacional de Medicamentos Essenciais: Ministério da Saúde, Secretaria de Ciência, Tecnologia e Insumos Estratégicos, Departamento de Assistência Farmacêutica e Insumos Estratégicos**.-7. ed.- Brasília: Ministério da Saúde, 2010.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria Avançada**. 1.ed. São Paulo: Cengage Learning,B 2010.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria Básica**. 2.ed. São Paulo: Cengage Learning, 2014.

PISCITELLI, Roberto Bocaccio. **Contabilidade Pública: uma abordagem da administração financeira pública**- 11 ed. São Paulo: Atlas,2010.

PREFEITURA MUNICIPAL DE NOVA MUTUM. **Portal da Transparência**. Nova Mutum. 2016. Disponível em: <http://www.novamutum.mt.gov.br>. Acesso: 06 jun. 2017.



REBIÉN, Airton Roberto; AMORIM, Adriana Viegas de. **Controladoria na Administração Pública Municipal**. Unilasalle. Rio Grande do Sul. 2008. Disponível em: [http://www.congressocfc.org.br/hotsite/trabalhos\\_1/136.pdf](http://www.congressocfc.org.br/hotsite/trabalhos_1/136.pdf). Acesso: 15 ag. 2015.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. rev. amp. São Paulo: Atlas, 1999.

SÁ, Antônio Lopes de. **Controladoria ou Contadoria**. 2007. Disponível em: <http://www.portaldecontabilidade.com.br/tematicas/importancia-controladoria.htm>. Acesso: 05 jun. 2017.

SECRETARIA DE ESTADO DE SAÚDE. **Transparência para Municípios**. 2016. Disponível em: <http://www.saude.mt.gov.br/aplicativo/fundoafundo/>. Acesso: 06 mar. 2017.

SLOMSKI, Valmor. **Controladoria e Governança na Gestão Pública**. 1.ed- 6. Reimpr. São Paulo: Atlas, 2014.



# CAPÍTULO 14

## A PERSPECTIVA DE APLICAR O *GOODWILL* ENTRE ENTIDADES SOB CONTROLE COMUM: UM ESTUDO DE CASO DA SUL AMÉRICA S.A.

Jusceliany Rodrigues Leonel Correa  
Alessandra Cristina Rubio  
Thiago Silva Guimarães  
Presline Blum


### RESUMO

O objetivo desta pesquisa foi demonstrar a possibilidade de aplicar o ágio por expectativa de rentabilidade futura (*goodwill*) de combinações de negócios entre entidades sob controle comum, conforme método de aquisição descrito no Comitê de Pronunciamentos Contábeis referente à norma técnica CPC 15 (R1) – Combinações de Negócios. Surtindo assim alterações significativas, resultantes de novos métodos no âmbito da contabilidade. Face a essas mudanças, destaca-se a combinação de negócios entre entidades sob controle comum e não transitório (CPC 15, Apêndice B1), a definição de negócios consiste em *inputs* – entrada de recursos e processos com capacidade de gerar *outputs* – saída de recursos. A metodologia obteve abordagem qualitativa por meio de um estudo de caso da Sul América S.A, que foi analisado um parecer entre 2014 e 2015 pela CMV e órgãos relacionados e se caracteriza como descritiva e explicativa por natureza, e adequada à utilização do método de estudo de casos. Esta pesquisa apresentou o caso da Sul América S.A, tendo como fonte de estudo o parecer da Comissão de Valores Mobiliários (CVM), no qual demonstrou tratar-se de uma combinação de negócios entre entidades sob controle comum, mediante a qual buscou-se a possibilidade de utilizar o ágio na aquisição de mais empresas. Chegou-se à conclusão dos resultados por meio de um parecer consultivo da CVM, levando em consideração o entendimento anterior realizado pela SEP/SNC. Os resultados proporcionam contribuições em relação à melhor alternativa contábil ao reconhecimento do ágio por expectativa de rentabilidade futura. Nesse sentido, por mais que houve busca de pareceres consultivos, a decisão deliberativa foi pelo cumprimento da norma, conforme o CPC 15, item 2 (c), vez que não se opera entre as partes dependentes e não se aplica o ágio (*goodwill*) em entidade ou empresas sob controle comum.

**PALAVRAS-CHAVES:** CPC 15; Combinações de Negócios em Entidade de Controle Comum; Parecer Consultivo/Normativo; Ágio por expectativa de rentabilidade futura.

### INTRODUÇÃO

Na literatura combinação de negócios realizadas entre entidades sob controle comum, são reconhecidas como *Business Combination Under Common Control* (BCUCC), que em suma representam alguns desafios em matéria de regulação contábil, especialmente aos países que adotam as *International Financial Reporting Standards* (IFRSs) (GELBCKE et al., 2018).



Neste contexto é importante destacar que as mudanças ocorridas no cenário mundial e a abertura da economia decorrente da globalização afetaram diretamente a Contabilidade Internacional por meio da *International Financial Reporting Standards* (IFRS), a partir das quais, ações foram e estão sendo aplicadas com o objetivo de padronizar as normas contábeis (EL HAJJ; LISBOA, 2001; GELBCKE *et al.*, 2018, SANTOS, IUDÍCIBUS; MARTINS, 2018; LOPES, 2003).

Nessa perspectiva da conformidade societária, o Comitê de Pronunciamentos Contábeis, que regulamenta as tratativas e disposições das normas, relata que o CPC 15 (R1) – Combinações de Negócios – é uma adaptação do IFRS 3 – *Business Combinations* –, e tem o objetivo de especificar a divulgação financeira buscando atender o escopo da norma de combinações de negócios (GELBCKE *et al.*, 2018).


Por sua vez, Combinações de Negócios são um adquirente que consegue o controle de um ou de mais negócios (CPC 15/R1), independentemente da forma jurídica (CPC 02/R2) da operação (CPC, 2018; KPMG, 2017; GELBCKE *et al.*, 2018; LOPES 2003).

Ainda sobre o CPC 15 (R1), o seu escopo relata aplicabilidade do ágio por expectativa de rentabilidade futura na combinação de negócios (*goodwill*), utilizando o valor justo tanto dos ativos como dos passivos adquiridos, incluindo ativos não contabilizados e passivos contingentes (CPC, 2018).

Especificamente, a pergunta de pesquisa é: Quais os parâmetros utilizados pela Sul América em relação aos itens da combinação de negócios entre entidades sob controle comum, a luz do parecer da Comissão de Valores Mobiliários (CMV)? Nesse sentido, o objetivo desta pesquisa foi investigar, a possibilidade de aplicar o método de aquisição descrito no CPC 15, com a finalidade da contabilização do ágio por meio da expectativa de rentabilidade futura (*goodwill*) de combinações entre entidades sob controle comum de seus negócios.

A abrangência desse estudo delimita-se em analisar o Processo Administrativo nº RJ2013/7943, elaborado pela Comissão de Valores Mobiliários (CVM) da empresa Sul América SA. A CVM, procura emitir pareceres administrativos em relação às normas contábeis no âmbito nacional conforme as normas internacionais (IFRS, IASB, IAS), tendo como exemplos concretos as empresas Mhale e Ambev, que buscaram pareceres em relação à utilização do ágio em entidades de controle comum.

A aplicação do ágio nas demonstrações individuais pode surgir de transações de controle comum. Para tanto, o CPC 04, no item 48, relata que há restrição em relação ao ágio



reconhecido por expectativa de rentabilidade futura, quando se reconhece o ativo entre negócios dentro do mesmo grupo econômico.


Para compreender o escopo da norma, a IFRS 3 – *Business Combinations* (CPC 15 - Combinação de Negócios) –, excluiu as aquisições de negócios em Entidades de Controle Comum de seu escopo, conforme o item B1 a B4 (CPC, 2018). Ao que tudo indica, as Combinações de Negócios em Entidades de Controle Comum buscam tratar as entidades de forma que suas negociações sejam controladas pela mesma parte, antes ou depois de uma negociação, evidenciando, dessa forma, um controle comum e não transitório (KPMG, 2017).

Diante disso, o Pronunciamento Técnico CPC 44 relata que as empresas com sociedades familiares e outros tipos de sociedades, podem ser consideradas entidades de controle comum, desde que evidências comprovem que tais entidades são controladas por um indivíduo ou grupo de indivíduos (CVM, 2018; CPC, 2018). Nesse sentido, a norma estimula que as entidades que estão sob controle comum apresentem suas demonstrações contábeis, não sendo, pois, obrigadas a apresentarem tais demonstrativos consolidados.

Assim, o UK GAAP e US GAAP determinam que controles comuns em combinações de empresas devem ser registrados como transação de capital, a valor contábil (GELBCKE et al., 2018; EL HAJJ; LISBOA, 2001). Especificamente, o ICPC 09 prevê que em casos de controle comum o tratamento deve ser o de transação de capital à valor contábil, transitando pelo patrimônio líquido e não havendo ágio nesta operação, nem efeito no resultado (CPC, 2018).

Conforme descreve Costa Júnior (2020), em países de origem anglo-saxônica, esta matéria já foi pacificada, tanto por normativa, quanto por prática profissional e, conseqüentemente não devem servir de base para o surgimento de *goodwill* ou ganho por compra vantajosa, em particular tais operações não devem produzir efeitos econômicos, pois devem ser encaradas como redistribuição de capital entre sócios controladores e não controladores.

A contribuição no âmbito social é promover para as empresas e profissionais do meio, a divulgação de maiores números de informações, sobre a comparação das operações de combinações de negócios (CPC 15) e entidades de controle comum, com a perspectiva de promover aos usuários, reguladores e preparadores das demonstrações contábeis de forma técnica, o resultado das questões abordadas.



Na literatura atual, é perceptível a necessidade de uma melhor compreensão dessas questões práticas, sendo o que se busca neste estudo, vez que carência de estudos específicos voltados principalmente a combinações de negócios entre entidades de controle comum.

## FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### Combinações de negócios CPC 15(R1)/IFRS 3

As normas em contabilidade, regem-se por conjuntos de princípios fundamentais estabelecidos pelo país de origem. No Brasil, são conhecidas pela *Accounting Principles generally accepted in Brazil* (BR GAAP), tendo princípios normatizados conforme a legislação brasileira (GELBCKE et al., 2018; EL HAJJ; LISBOA, 2001), que essencialmente demonstrou uma reestruturação no âmbito societário com o advento dos Pronunciamentos Contábeis. Dessa forma, o CPC 15 (R1) direciona as demonstrações financeiras consolidadas, como todo o resto do ordenamento da contabilidade internacional.

As combinações de negócios, tendo em vista o CPC 15(R1)/IFRS 3, compreendem, vasto campo de atuação voltado para demonstrações consolidadas, individuais e coligadas (VIEIRA, 2018; GELBCKE et al., 2018). Pode-se dizer que as combinações são a obtenção do controle de um ou mais negócios por meio de equivalências de caixa, levantamentos de passivos, emissão de instrumentos patrimoniais e outras formas de contraprestação (CVM, 2018). Sendo, que para identificar quem é o responsável pelo controle, o CPC 15 direciona a utilização das orientações do CPC 36.

Nessa perspectiva, o processo de contabilização de uma combinação de negócios exige a aplicação do método de aquisição. A norma conta com princípios gerais sobre o reconhecimento e a mensuração dos ativos identificáveis adquiridos e dos passivos admitidos como parte de uma combinação (CPC, 2018).

Com o advento da contabilidade, as operações de *business combinations* também são reconhecidas pelo *pooling*. Esses tipos de combinações de negócios permitem que as ações tenham troca e direito ao voto. Isso significa que as informações são mantidas em demonstrativos financeiros de sociedades combinadas (GELBCKE et al., 2018; EL HAJJ; LISBOA, 2001).

Para tal, as empresas que praticam combinações de negócios podem optar por três formas de combinações: Controle Acionário, Fusão e Incorporação (El Hajj & Lisboa, 2001). As fusões e incorporações descrevem o efeito da apuração de ganho ou perda de capital de uma



sociedade. Sobre isso, pode-se levar em consideração que esse tipo de transações reflete o ágio ou deságio cuja diferença está entre o valor de mercado de bens ou direitos do ativo e o custo do registro na contabilidade (EL HAJJ; LISBOA, 2001).

Nesse viés, a combinação de negócios se aplica nas empresas de capital aberto, capital fechado, bem como grandes e pequenas entidades, exceto firmas tributadas no Simples Nacional, de acordo com a Lei Complementar 123/2006, que veta participações em outras entidades (LEI N. 123, 2006; GELBCKE et al., 2018).

Ressalta-se por oportuno, que o CPC 15 (R1) não se aplica a combinações de negócios em operações entre partes dependentes (controle comum, item 2 (c) da norma). Logo, nas demonstrações do grupo sob controle comum não requer o ágio (*goodwill*), nem a mudança nos valores contábeis dos ativos e passivos envolvidos (CPC, 2018). As informações no Quadro 1 contém os detalhes da aplicação e a exclusão no escopo da norma.

**Quadro 1-** Identificação de Combinação de Negócios e Controle Comum

<b>Aplicação do Método de Aquisição- CPC 15</b>	<b>Exclusão do Escopo do CPC 15</b>
Identificação da entidade adquirente e do negócio adquirido;	Formação de empreendimentos controlados em conjunto, sujeitos ao disposto no Pronunciamento Técnico CPC 19 (R1) – Investimento em Empreendimento Controlado em Conjunto ( <i>Joint Venture</i> );
Determinação da data de aquisição, em que o controle da entidade é obtido (não necessariamente corresponderá à data de assinatura do contrato);	Aquisição de ativo ou grupo de ativos que não constitua negócio, os quais deverão ser reconhecidos de acordo com o pronunciamento pertinente;
Reconhecimento e mensuração dos ativos identificáveis adquiridos, passivos assumidos e das participações societárias de não controladores na adquirida;	Combinação de negócios entre entidade sob controle comum (os itens B1 a B4) contém orientações adicionais sobre a sua identificação.
Se houver reconhecimento e mensuração do ágio por expectativa de rentabilidade futura ( <i>goodwill</i> ) ou ganho proveniente de compra vantajosa.	

**Fonte:** CPC (2018); Gelbcke et al. (2018) (Adaptado).

Por sua vez, o CPC 15 (IFRS 3) estabelece critérios na utilização da norma, no que tange a seu reconhecimento por meio das demonstrações financeiras, decorrentes de operações que se enquadram na definição de combinação de negócios.



## Ágio por expectativa de rentabilidade futura (*GOODWILL*)

O CPC 15 (R1) define o ágio por rentabilidade futura (*goodwill*) ou o ganho por compra vantajosa, sendo um potencial de uma empresa na geração de benefícios econômicos futuros que o seu adquirente espera receber em troca a partir da combinação de negócios (CPC, 2018).

Pode-se dizer que o *goodwill* é a diferença entre o valor do ativo total, mas levando em consideração o valor individual de cada grupo ou conta. Para o valor justo e o valor contábil na utilização do ágil por expectativa de rentabilidade futura, leva-se em consideração o reconhecimento de maior valia, em conta específica da negociação e em seguida são realizadas as baixas dos ativos e passivos dessa transação (KPMG, 2008; KPMG, 2012).


O ágio por expectativa de rentabilidade futura (*goodwill*), se aplica na modalidade que a contabilização seja realizada em demonstrações financeiras adquiridas pelo método de aquisição, tendo critérios que precisam ser respeitados, de acordo com a norma do CPC 15 (R1) (CPC, 2018, s/n), tais como:

- (i) identificação da entidade adquirente e do negócio adquirido,
- (ii) determinação da data de aquisição em que o controle da entidade é conquistado (não necessariamente corresponderá à data de assinatura do contrato);
- (iii) reconhecimento e mensuração dos ativos identificáveis adquiridos, passivos assumidos e das participações societárias de não controladores na adquirida;
- (iv) reconhecimento e mensuração do ágio por expectativa de rentabilidade futura (*goodwill*) ou ganho proveniente de compra vantajosa, quando se aplica.

Dessa forma, esses benefícios podem ser adquiridos por meio de uma gestão, ou sinergias entre ativos para conduzir uma combinação, gerando tal riqueza. Já nos itens 44 ao 47 do ICPC 09, direciona-se sobre o tratamento do ágio em relação às incorporações de entidades, na possibilidade de existência do ágio, antes da negociação de incorporação e não na compra e venda de ações ou operações similares (CPC, 2018).

Vale destacar que, com a adoção de normas contábeis brasileiras compatíveis com as normas internacionais, o ágio por expectativa de rentabilidade futura (*goodwill*) fica impedido de amortização, podendo ser utilizado apenas em subconta dos investimentos, em coligadas ou controladas ou ainda pelo reconhecimento de perdas por *impairment* (GELBCKE ET AL., 2018).

Para tal, a utilização da amortização do ágio é permitida para efeitos fiscais, demonstrando resultados significativos a depender da operação. O CPC 15 (R1) é fundamentado na aquisição de um determinado controle, sendo preciso relatar que os efeitos fiscais precisam aplicar aquisição do método de equivalência patrimonial (MEP) (CPC, 2018).



Em termos gerais, as empresas que reconhecem o *goodwill* na aquisição de um negócio, ou troca do controle, precisam reconhecer os ativos a valor justo, os quais foram pagos, considerando a participação nessa negociação e a adequação aos itens do Pronunciamento Técnico CPC 15 (R1) – Combinação de Negócios. Muitas empresas buscam tratativas para uma análise tributária, já que há uma lacuna na própria legislação tributária, porém, vale ressaltar que cada legislação, sendo societária ou tributária, tem suas normas como diretrizes para o assunto “*goodwill*”.

### **Combinações de negócios entre entidades de controle comum**

A contabilidade brasileira com base na sua legislação, vem privilegiando as demonstrações contábeis individuais, isso ocorre porque as entidades demonstram interesses nas empresas constituídas de forma jurídica em seus negócios (GELBCKE *et al.*, 2018). De forma geral, a expressão negócio é advindo da economia, sendo uma forma das entidades captarem recursos financeiros, gerando bens e serviços.

Para um melhor entendimento, é necessário destacar inicialmente que a norma CPC 15 (R1) cuida exclusivamente de quando se adquire o controle de algum negócio (não necessariamente uma empresa). E, para compreender as combinações de negócios em Entidades de Controle Comum, vale ressaltar dois aspectos essenciais: a substância econômica da transação e a apresentação de motivos econômicos ou jurídicos (GELBCKE *et al.*, 2018).

Dessa forma, ao adquirir um negócio, o indivíduo (ou indivíduos) tem ou possuem, o controle sobre o mesmo, não sendo necessário ser uma sociedade de personalidade jurídica distinta. Mesmo assim será considerada uma combinação de negócios com aquisição do controle dos ativos líquidos dessa operação. Para tal, se uma empresa compra uma divisão de outra companhia, é considerada uma operação, tendo sua definição de negócio (CPC, 2018).

Dentro outros aspectos sobre combinações de negócios entre entidades sob controle comum, entende-se que as transações e negociações estão relacionadas entre as próprias partes, demonstrando que as entidades que compram ou vendem são consideradas do mesmo grupo econômico. Já o entendimento de controle comum ocorre quando uma mesma pessoa física ou jurídica ou grupo de pessoas, são vinculadas por um acordo de voto, conforme art. 116 da Lei 6.404 de 1976. (LEI N. 6.404, 1976).

É essencial observar as Normas Contábeis Brasileiras e Pronunciamentos Técnicos Contábeis que estabelecem diretrizes mencionando de forma direta (ou indireta) as Entidades de Controle Comum no escopo da norma, conforme o Quadro 2:

**Quadro 2- Pronunciamento Contábil**


<b>CPC</b>	<b>Escopo da Norma</b>
CPC 44	Determina que no controle comum existente entre empresas distintas, precisa ser evidenciado que o controlador seja uma pessoa física ou jurídica, direta ou indiretamente, tendo o poder sobre a investida.
CPC 36 (R3)	A norma esclarece a forma de controle e poder.
CPC 02 (R2)	A norma estabelece a essência dos fatos, e não a forma jurídica.
CPC 15 (R1)	A norma define aplicabilidade de negócios.
CPC 18 (R2)	A norma determina que o empreendimento controlado em conjunto ( <i>joint venture</i> ) é um acordo por meio do qual as partes, que detêm o controle em conjunto do acordo contratual, têm direitos sobre os ativos líquidos desse acordo,
CPC 35 (R2)	A norma orienta sobre o tratamento contábil no contexto de uma reorganização societária em que a controladora constitui uma nova controladora, da qual passa a ser controlada. Os itens 13 e 14 dessa norma relatam que a entidade que não é controladora passa a ser controlada.
CPC 04 (R1)	A norma no item 48 relata que o ágio derivado da expectativa de rentabilidade futura gerado internamente não deve ser reconhecido como ativo.

**Fonte:** CPC (2018, s/n, adaptado).

As combinações de negócios entre entidades ou negócios sob controle comum, tem seu controle por uma determinada parte ou partes. Nesse caso, esse tipo de negócio combinado pode ser antes ou depois, mas não pode ser considerado um controle transitório. As entidades sob controle comum foram excluídas do escopo da norma, de acordo com o item B1 a B4 do CPC 15 (R1) (CPC, 2018).

O item B1 (CPC 15-R1) relata a não aplicabilidade de combinações de negócios sob controle comum. Para esse item, a norma esclarece que controle comum faz parte de um negócio de um indivíduo ou de um grupo, antes ou depois de uma combinação sem controle transitório (CPC, 2018). Por sua vez, o item B2 (CPC 15-R1) menciona que um ou mais indivíduos são considerados controladores de uma empresa quando há um acordo contratual pelo resultado. Esse item menciona que é considerado uma negociação de controle comum quando há um acordo contratual não transitório em que o mesmo grupo, de forma coletiva, realiza a administração do negócio, obtendo resultados e benefícios de suas atividades.

Sobre esse aspecto da norma, o item B3 (CPC 15-R1) esclarece que as entidades que realizam algum tipo de combinação não têm a necessidade de serem incluídas no mesmo



conjunto de demonstrações contábeis consolidadas para que haja uma combinação de negócios classificadas como entidades sob controle comum.

Por outro lado, o item B4 (CPC 15-R1) direciona no que diz respeito a relevância quando há envolvimento de entidades sob controle comum, especialmente quando se observa uma extensão da participação de acionistas não controladores nas sociedades da combinação e, mesmo que ocorra antes ou depois, não representará relevância para as empresas que buscam combinação de negócios envolvendo entidades sob controle comum, pois a sociedade combinada continuará sujeita ao mesmo controlador.


As sociedades que fazem parte de um mesmo grupo ou que participam de um controle comum, precisam seguir as orientações do art. 248 da Lei nº 6.404/76. Os critérios avaliados pelo art. 248 se referem à avaliação que os investimentos permanentes em participações no capital social de sociedades coligadas, sociedades controladas, sociedades controladas em conjunto (ou que façam parte de um mesmo grupo) e sociedades que estejam sob controle comum serão avaliadas pelo método da equivalência patrimonial (LEI N. 6.404, 1976; CVM, 2018).

## **METODOLOGIA**

A metodologia dessa pesquisa cujo procedimento é voltado para um caso específico com caráter primário com abordagem qualitativa, buscando explorar o recurso interposto pela Sul América S.A. contra decisão da SEP/SNC que decidiu pela inaplicabilidade do Pronunciamento Técnico Contábil CPC nº 15 na operação de aquisição da Sul América Capitalização S.A. pela Sul América S.A. Tal parecer teve início em 2014 e finalizado em 2015 pela CMV, dessa forma, o período de análise é 2014 a 2015.

Assim, a metodologia pode estar restrita à investigação de um único caso. Mas, esta opção só é válida quando o caso é extremo ou crítico, ou quando é revelador ou representativo de algum fenômeno, ou, ainda, quando o pesquisador está interessado em observar o comportamento de um fenômeno ao longo do tempo (YIN, 2009).

Assim, a pesquisa se caracteriza quanto aos objetivos como descritiva e explicativa e adequada à utilização do método de estudo de casos porque: o fenômeno era contemporâneo e investigado em seu contexto real; e o objetivo foi entender porque as decisões foram tomadas, como foram implantadas e os resultados obtidos. Quanto a natureza da pesquisa se caracteriza como pesquisa básica, sendo focada melhoria das teorias científicas, dessa forma, objetiva gerar conhecimentos novos úteis para o avanço da ciência sem aplicação prática prevista; envolve



verdades e interesses universais, realizada para aumentar o conhecimento sobre algum assunto (HAIR et al., 2009).

## **ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Esta pesquisa é uma revisão prática que averiguou a possibilidade de aplicar o método de aquisição descrito no CPC 15 (R1) para contabilizar o ágio por expectativa de rentabilidade futura (*goodwill*) entre combinações de negócios de entidades sob controle comum, conforme caso apresentado.

O documento para o exame prévio para a revisão prática, foi o Processo Administrativo nº RJ2013/7943 elaborado pela CVM da empresa Sul América S.A, que realizou aquisição da Sulacap Cruz, sendo que as combinações de negócios foram realizadas entre entidades sob controle comum.

### **Caracterização da cia sul américa S.A**

Tais informações para esta revisão prática foram coletadas através da empresa Sul América S.A, fundada em 1.895 por Joaquim Sanchez de Larragoiti. A empresa, cuja sede é no Rio de Janeiro, tem como atividades, os seguimentos de seguro de danos, pessoas, saúde e previdência privada, além da gestão de ativos e capitalização. (SUL AMÉRICA, 2018).

Atualmente, a estrutura da Sul América SA contempla subsidiárias, como (CVM, 2014; SUL AMÉRICA, 2018):

- Sul América Companhia Nacional de Seguros (SALIC),
- Saepar Serviços e Participações S.A. (SAEPAR),
- Sul América Saúde Companhia de Seguros (SULASAÚDE),
- Sul América Seguros de Pessoas e Previdência S.A. (SULASEG),
- Sul América Companhia de Seguro Saúde (CIA SAÚDE),
- Sul América Companhia de Seguros Gerais (CIA SASG),
- Sul América Investimentos Distribuidora de Títulos e Valores Mobiliários S.A. (SAMI),
- *Cival Reinsurance Company* Ltda,
- Sul América Santa Cruz Participações S.A. (SANTA CRUZ),
- Sul América Serviços Saúde S.A. (NOVA SULAMED),
- Sul América Odontológico S.A. (ODONTO) e
- Sul América Capitalização S.A. (SULACAP)



## Operação da aquisição da Cia Sulacap Cruz

Nos termos do Pronunciamento Técnico CPC nº 36 (R3) – Demonstrações Consolidadas, as quatro companhias envolvidas fazem parte do mesmo grupo econômico, pois são todas controladas em última instância pela Sulasa, *holding* da família Larragoiti.

A operação de compra e venda se originou quando a Saspar, vendedora, e a Sul América, compradora, decidiram realizar tal transação. Porém, ambas são controladas direta e indiretamente pela Sulasa Participações S.A. (Sulasa), *holding* da família Larragoiti. O resultado originou, com a venda da Sulacap por R\$ 285 milhões, se deu da seguinte forma:

- (i) preço base de R\$ 149 milhões, à vista na data de fechamento da operação;
- (ii) preço contingente de R\$ 65 milhões, cujo pagamento ficou sujeito a certas condições estabelecidas no Contrato; e
- (iii) incremento de preço de até R\$ 71 milhões, condicionados à inexistência de perdas definitivas oriundas das contingências da Sulacap. (CVM, 2018, s/n).

Toda essa operação foi discriminada nas Notas Explicativas (NE.4) das demonstrações financeiras referentes ao exercício de 2013 da Cia. Sul América S.A. A Companhia divulgou que o valor da aquisição da Sulacap resultou de suas contingências, sendo R\$ 85 milhões. Com isso, os valores contábeis, os valores justos e a diferença entre eles foram para as contas de investimentos, imobilizados e intangíveis do balanço de abertura da Sulacap, o que resultou em um investimento de Caixacap em 153%, de imóveis para venda em 243%, imobilizado em 141% e intangível em 14.684%, conforme Tabela 1:

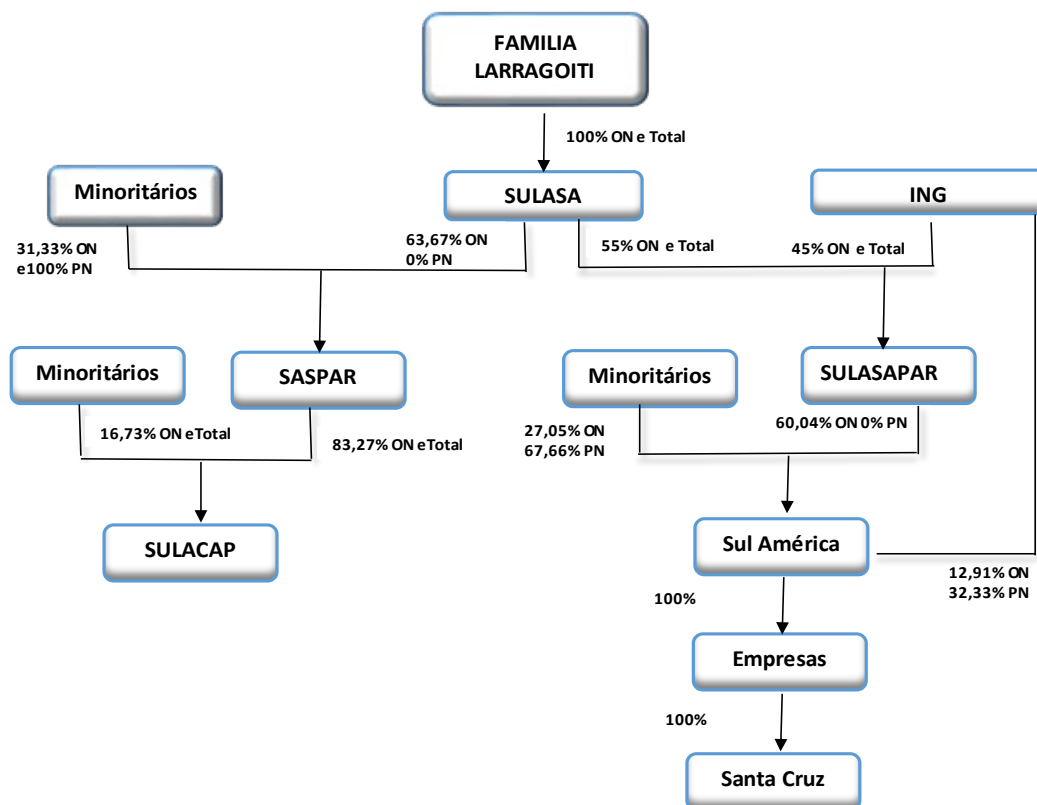
**Tabela 1-** DF's, Notas Explicativas nº 4

	<b>Societário</b>	<b>Mais valia</b>	<b>Ajustado</b>
<b>Investimentos</b>	<b>91.845</b>		<b>237.057</b>
Caixacap	82.247	125.492	207.739
Imóveis para renda	8.111	19.720	27.831
Outros	1.487		1.487
<b>Imobilizado</b>	<b>929</b>	<b>1.306</b>	<b>2.235</b>
<b>Intangível</b>	<b>118</b>		<b>17.445</b>
Carteira de Clientes		17.327	17.327
Outros	118		118

**Fonte:** Processo Administrativo CVM nº RJ2013/7943 (2014, s/n).

Os motivos que originaram essa aquisição da Sulacap foram razões econômicas, de interesses próprios e também estratégicos, por se tratar da quarta empresa de capitalização nacional em termos de receita, com participação de 8,9% no mercado de capitalização no âmbito nacional, conforme a Figura 1.

**Figura 1-** Organograma da Holding Familiar Larragoiti




**Fonte:** Processo Administrativo CVM nº RJ2013/7943(2014, adaptado, s/n).

A Figura 1 retrata em 28/05/2012, o Organograma da Holding Familiar Larragoiti, sendo a Saspar Participações S.A. (“Saspar”), celebraram contrato de compra e venda tendo por objeto a aquisição de ações ordinárias representativas de 83,27% do capital total, controladora direta da Sul América Capitalização S.A. (“Sulacap”), e Sul América S.A. (“Sul América” ou “Companhia”), por meio de sua controlada Sul América Santa Cruz Participações S.A. (“Santa Cruz”), celebraram contrato de compra e venda tendo por objeto a aquisição de ações ordinárias representativas de 60,04% do capital total e votante da Sulasapar (CVM, 2014; SUL AMÉRICA, 2018).

### O recurso da Sul América S.A

Devido à operação de negociação descrita no subitem anterior, a Sul América solicitou uma consulta à CVM na tentativa de obter uma resposta de caráter técnico, com a possibilidade de utilizar o tratamento do CPC 15 (R1) na aquisição da Sulacap Cruz para fins de reconhecimento de ágio por expectativa de rentabilidade futura (*goodwill*) nas demonstrações financeiras individuais da Santa Cruz e nas demonstrações consolidadas da Companhia.



A necessidade do Recurso Consultivo, solicitado à CVM, tem origem na decisão e manifestação da Superintendência de Relações com Empresas (SEP) e Superintendência de Normas Contábeis e Auditoria (SNC). Essas instituições analisaram o processo de aquisição de participação na Sulacap, mediante o qual não poderiam ser consideradas combinações de negócios para efeito do CPC 15 (R1), conforme evidências utilizadas por ambos órgãos. Onde mediante Processo Administrativo CVM nº RJ2013/7943, para o SEP:

(i) a operação teria sido aprovada em Assembleia Geral (AGE) pelos acionistas minoritários, com abstenção de voto do controlador e administradores por ele indicados;

(ii) a operação teria sido negociada entre os administradores das duas companhias com abstenção dos administradores do bloco controlador;

(iii) as partes teriam contratado assessores jurídicos e financeiros próprios.

E para SNC:

(i) os acionistas minoritários têm interesse direto na operação (e não independente), pois seu patrimônio será afetado pelo resultado da transação intragrupo;

(ii) na ausência de regra específica, cabe à administração escolher a política contábil que melhor represente o evento econômico, desde que não seja o CPC 15, que veda claramente a sua aplicação às transações entre sociedades sob controle comum;

(iii) a *Insurance International B.V* (ING) participa do acordo de acionistas junto com a Sulasapar e a Companhia para regular o investimento nas sociedades do grupo, garantindo-lhe considerável importância no processo decisório da Sulasapar, o que permite questionar se a ING seria, na essência, parte desvinculada do controlador e com o interesse alinhado ao dos demais acionistas minoritários;

(iv) a avaliação ratificada pelos minoritários poderia não representar o valor justo do negócio, que consiste no preço que seria recebido pela venda de um ativo ou que seria pago pela transferência de um passivo em uma transação não forçada entre participantes do mercado na data da mensuração;

(v) o princípio do *arm's length* deve perpassar toda a negociação e não apenas o momento do voto, o que não teria ocorrido no caso, já que todo o processo da reorganização societária foi providenciado pelo controlador, que apenas se absteve de deliberar;

(vi) no Brasil, além das demonstrações consolidadas, também as individuais foram alcançadas pelos *International Financial Reporting Standards* (“IFRS”), razão pela qual o CPC

15, que equivale ao IFRS 3 *Business Combinations* emitido pelo IASB (“IFRS 3”), também se aplica a estas;

(vii) o ativo Sulacap adquirido pela Santa Cruz já fazia parte do grupo econômico e continuará fazendo após a aquisição, não havendo que se falar em geração de riqueza pela simples movimentação deste ativo de uma Companhia para outra, ambas integrantes do mesmo conglomerado;

(viii) o próprio Colegiado considerou que as conclusões do caso Mahle não seriam automaticamente aplicáveis a qualquer demanda semelhante, ou seja, a decisão tomada à época não teve por objetivo orientar as áreas com relação à análise de combinações de negócios que envolvem companhias sob o mesmo controle.


No contexto da operação da Sul América S.A., entende-se que a aquisição da Sulacap deveria ser registrada contabilmente pelo valor justo, pois equivale, fundamentalmente, à aplicabilidade do princípio da essência pela forma, sendo uma transação entre partes independentes com substância econômica, logo, uma análise de aplicável de uma combinação de negócios considerando uma ampla visão.

A Companhia, mesmo ciente da decisão da SEP e SNS, apresentou para a CVM as informações que já tinham sido levantadas para solicitar tal consulta. Para tanto, entre os documentos comprobatórios, a Companhia também apresentou o parecer do prof. Eliseu Martins para a utilização do reconhecimento de resultado de *goodwill* em operações entre sociedades sob controle comum, conforme trecho do Processo Administrativo CVM nº RJ2013/7943(2014, s/n) a seguir transcrito:

No caso em tela, não restam dúvidas de que a operação elimina os fatores que justificam a vedação do reconhecimento de resultados entre as entidades e do ágio na adquirente [...]. Assim, considero que a aplicação da essência sobre a forma produz, no caso, demonstrações mais relevantes e apresentadas mais fidedignamente com o reconhecimento do resultado na vendedora e do eventual *goodwill* na adquirente.

A Sul América apresentou uma decisão da própria Comissão de Valores Mobiliários, sobre o parecer favorável da Cia Mahle Metal Leve S.A. (“Mahle”) sobre o tratamento contábil a ser dado ao ágio por expectativa de rentabilidade futura decorrente de reorganização societária envolvendo a companhia aberta e a Mahle Participações Ltda. (Mahle Par), ambas controladas pela Mahle Industria. Portanto, um caso semelhante, para aplicar o *goodwill*.

Ademais, a Companhia apresentou ainda o relatório de auditoria externa da empresa KPMG Auditores Independentes (KPMG), a qual afirmou ser possível aplicar o CPC 15 (R1) para fins de reconhecimentos de ágio, também com base nesse precedente da Mahle.



Mesmo a Sul América sobrepondo um novo recurso para Superintendência de Relações com Empresas (SEP) e Superintendência de Normas Contábeis e Auditoria (SNC), ambas realizaram manifestações referentes ao novo recurso, emitindo parecer conforme o item 27 e 31, mantendo a opinião anteriormente externada de que, não se aplica o CPC 15 (R1) entre entidades sob controle comum.

Na ocasião, a Sul América SA, apresentou um parecer com evidências da utilização do *goodwill* entre entidade sob controle comum, conforme o parecer complementar do Prof. Eliseu Martins, no qual esclarece que a classificação de qualquer evento contábil deve levar em consideração a essência sobre a forma, conforme trecho extraído do Processo Administrativo CVM nº RJ2013/7943(2014, s/n) a seguir:

No Brasil, o CPC 15 (R1) está direcionado às demonstrações financeiras consolidadas, como todo restante do ordenamento da contabilidade internacional. Nas demonstrações individuais, o ágio pode surgir de transações entre partes relacionadas, inclusive sobre controle comum, pois, caso isso não ocorresse, teríamos a redução de capital todas as vezes que houvesse uma aquisição societária.


Outro ponto de discordância em relação à manifestação da SNC refere-se ao momento da geração da riqueza. Para o Prof. Eliseu Martins, o *goodwill* não é reconhecido no momento de sua geração, mas apenas quando da sua transação com terceiros, o que não significa que a riqueza esteja sendo criada nesse momento. No caso, a riqueza foi criada antes da operação e ela está sendo reconhecida agora porque há uma genuína transação entre partes independentes.

A Cia. Sul América S.A., buscou recursos, consulta com a CVM para interpor a decisão da SEP/SNC que decidiu pela inaplicabilidade do CPC 15 (R1) e o reconhecimento do ágio por rentabilidade de expectativa futura. O Parecer final desse Processo saiu em 2014.

### **Parecer do processo administrativo pela CVM**

A Comissão de Valores Mobiliários (CVM) apresentou o Parecer final por meio do Processo Administrativo nº RJ2013/7943, referente à solicitação de consulta da Companhia Sul América SA, na qual, foram realizadas as análises dos documentos hábeis, pareceres de empresas e profissionais do meio. Concluiu em seu entendimento que há possibilidade de adoção pelo método de compra descrito no CPC 15 (R1) para combinações entre entidades sob controle comum, reformulando o entendimento da SEP/SNC.





Ainda nesse entendimento, a CVM esclareceu por meio do seu ponto de vista que a empresa Sulacap faz parte do grupo econômico que gerou uma combinação de negócio entre entidade de controle comum, no tocante da aquisição da Sulacap.

Já em relação à tratativa do reconhecimento do ágio por expectativa de rentabilidade futura, sendo, talvez, o maior interesse da Cia. Sul América S.A., a CVM manteve seu entendimento sobre a posição da SEP/SNC, para que em casos de entidades sob controle comum, não utiliza-se adoção dos critérios previstos no CPC 15 (R1) para reconhecimento da operação do *goodwill*, objeto da consulta solicitada.

Ressalta-se que, no escopo da norma do CPC 15 (R1)/IFRS 3, trata-se da vedação de transação entre entidades sob controle comum a qual não se aplica o reconhecimento do ágio. No Brasil, as demonstrações financeiras individuais, assim como as consolidadas, também foram alcançadas pela convergência contábil internacional, estando sujeitas às mesmas regras e vedações. Ainda, o CPC 04 (R1) proíbe a contabilização do ágio gerado internamente, o que seria justamente o caso da Companhia, por se tratar de transação dentro do mesmo grupo econômico.

Ademais, o caso da Mahle não é considerado a mesma situação, devido à Companhia ter buscado o reconhecimento do ágio dentro do próprio grupo. Na situação em questão, o não reconhecimento do ágio acarretaria em uma redução patrimonial.

Em resumo, a análise técnica, constatou que não houve uma terceira pessoa que se considere um indivíduo independente na negociação. Como estão sob controle comum, nessa análise, existe uma influência entre as partes relacionadas direta e indireta no negócio. Nesse sentido, não seria possível atestar com segurança a substância econômica para que o ágio fosse passível de registro, mensuração e evidência pela contabilidade.

Diante disso, a Comissão de Valores Mobiliários (CVM) direcionou, por meio do Processo Administrativo nº RJ2013/7943, que houvesse a baixa do *goodwill* divulgado nas Demonstrações Contábeis do exercício de 2013, referente à aquisição da Sulacap. Os registros baixados foram: do ágio na aquisição da Sulacap, mais valia, intangíveis (conforme Figura 1 no escopo desse caso). Sendo assim, em seguida, a Companhia providenciou a divulgação de novos demonstrativos do exercício de 2013.

## Alternativas debatidas para entidades de controle comum

Dado que a CVM sinalizou que não aceitaria a aplicação do CPC 15 em combinações de negócios no caso em tela, houve a necessidade por parte da IFRS e do IAS em procurar alternativas que atendessem as demandas ocorridas em organizações que tratam negociações em entidades de controle comum, direcionando a Companhia Sul América para tomada de decisão.

Nessa situação, a IAS 27 apresentou uma previsão específica utilizando como fonte de informação e direcionamento, o Pronunciamento Técnico CPC nº 35 (R2) – Demonstrações Separadas, indicando uma alternativa de reorganização societária. Ainda na IAS parágrafo BC27 (*Basis for Conclusions*), há possibilidade de realizar um planejamento conceituando o controle comum para a companhia pacificando o tratamento a ser dispensado para as *Business Combination among Entities under Common Control* (BCUCC).

Dentre as inúmeras questões postas em discussão, foram pesquisadas *staff papers*, conduzidos pelo KASB e EGRAG/IOC que conduziram para possíveis alternativas, conforme trecho extraído do Processo Administrativo CVM nº RJ2013/7943(2014, s/n) a seguir:

- Alteração do controle do negócio, é elemento que integra a própria definição de combinação de negócios para a aplicação do IFRS 3;
- Na ausência de orientação pelo IASB, as companhias sediadas nas jurisdições que convergiram para o IFRS têm adotado critérios distintos para a contabilização de tais operações, sendo os mais comuns o método de aquisição e o método do custo precedente;
- A adoção do método de aquisição e o conseqüente reconhecimento do negócio pelo valor justo se justificariam quando a combinação de negócios possuir substância econômica;

Tendo em vista esse cenário, a questão que se coloca é saber, se diante do vácuo normativo, as companhias abertas brasileiras poderiam registrar a valor justo em seus negócios adquiridos de sociedades sob o mesmo controle e como seria tratado o eventual ágio.

Vale ressaltar que o IASB desde de 2014, solicitou publicamente manifestações sobre como vem sendo efetuada a implementação do IFRS 3 na prática, a fim de avaliar a efetividade do pronunciamento – *Request for Information – RFI (IFRS3 – Business Combinations)*. Diante desse contexto, a equipe técnica do IASB não se opõe a esse fenômeno, embora reconheça que a diversidade de práticas pode prejudicar a comparabilidade das demonstrações contábeis.

Em resumo, é evidente a divergência de opiniões sobre o assunto. De todo modo, após análise do estudo é possível afirmar que há alternativas associadas à existência de substâncias econômicas na transação.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este breve estudo procurou evidenciar a possibilidade de aplicar o método de aquisição descrito no CPC 15 (R1) na contabilização do *goodwill* em combinações de negócios entre entidades sob controle comum. Para tal, a abrangência deste estudo técnico valeu-se de estudo de caso na Sul América S.A., por ocasião da aquisição da Sulacap, em vista ao parecer da Comissão de Valores Mobiliários (CVM).


As empresas desta revisão prática, são grupos econômicos, sendo consideradas companhias de entidades de controle comum. E, nessa operação, a Companhia registrou o *goodwill* em suas demonstrações contábeis na aquisição desse novo negócio. Não obstante, o entendimento de órgãos, como a SEP e SNC, descaracterizando tal registro. Mesmo assim, a Sul América buscou amparar-se em opiniões contrárias a esse entendimento, rastreando por profissionais e estudiosos no assunto.

No intuito de obter um recurso favorável, a Companhia solicitou à CVM parecer consultivo para aplicar o ágio na aquisição da Sulacap, entendendo que haveria possibilidade de adoção pelo método de compra descrito no CPC 15 (R1) para combinações de negócios entre entidade sob controle comum, ressaltando que a empresa Sulacap faz parte do grupo econômico em que se gerou uma combinação de negócio, no tocante à possibilidade do reconhecimento do ágio por expectativa de rentabilidade futura – certamente, o maior interesse da companhia –, a CVM manteve seu entendimento sobre a posição da SEP/SNC, pois em casos de entidade sob controle comum não é possível adoção dos critérios previstos no CPC 15 (R1).

Em suma, com a adoção das IFRS's, a realidade brasileira não é diferente em relação aos países que adotaram essa norma. No Brasil, operações entre sociedades sob controle comum (notadamente incorporações) costumam ser implementadas exclusivamente por questões de planejamento tributário, o que pode acabar incentivando a geração de “ágio vazio”, sem fundamento econômico, em prejuízo aos acionistas e à própria companhia.

Ao que se vislumbra, esse é um dos motivos pelos quais o IASB excluiu do escopo de aplicação do CPC as combinações de negócios entre entidades sob controle comum. De mesma forma, as áreas técnicas da CVM, vêm demonstrando preocupação com a artificialidade de tais operações, especialmente por conta das possibilidades de ganhos fiscais ilegítimos e superavaliação do patrimônio da companhia.

Nessa perspectiva, o assunto não deixa de ser polêmico, tampouco dúbio, em algumas situações envolvendo entidades de combinações de negócios sob controle comum. Mas para os



profissionais (contadores, auditores, peritos, estudiosos), é perceptível que existe um vácuo deixado pelo IASB em analisar a norma e realizar o registro contábil. Por isso, muitas Companhias buscam se reorganizar societariamente, sejam por efeitos societários ou fiscais, para reconhecimento do *goodwill*.

As empresas buscam uma regulação sobre Combinações de Negócios entre Entidades sob Controle Comum. Diante disso, espera-se do Comitê de Pronunciamento Contábeis, a regularização de tal norma, como já tem sido discutido alternativas nos debates sobre o assunto em voga. As fontes empregadas para este estudo, nortearam que a combinação de negócios não se restringe apenas a entidades de capital aberto, pelo contrário, pode abranger de pequenas empresas à grandes corporações.

Os resultados obtidos neste estudo, proporcionam contribuições em relação à melhor alternativa contábil ao reconhecimento do ágio por expectativa de rentabilidade futura pela Sul América, atingindo o objetivo proposto. Além disso, esta revisão prática explorou as normas relevantes para empresa estudada.

O assunto aqui tratado, contudo, não se esgota, sendo possível utilizar todos os critérios de análises do escopo da norma e pesquisas nos órgãos (CVM, IASB, IFRS, CPC) que estão analisando a possibilidade de realizar uma norma própria para a Combinação de Negócios de Entidade sob Controle Comum. Diante disso, a definição da amostra é considerada um fator limitante tendo em vista o fato e o os envolventes nesse parecer da CMV e Sul América.

Por fim recomenda-se como pesquisas futuras, revisões de outros pareceres elaborados pela CVM, como proposta de comparar as recomendações propostas pela entidade, inclusive na perspectiva de planejamento tributário.

## REFERÊNCIAS

COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS - CVM. Lei n. 6.404, de 1976. **Estabelece Avaliação do Investimento em Coligadas e Controladas**. Art. 248. 2018. Disponível em: <<http://sistemas.cvm.gov.br/port/atos/leis/6404.asp>>. Acesso em: 20 dez 2018.

COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS - CVM. **Processo Administrativo CVM n. RJ2013/7943**. 2018. Disponível em: <<http://www.cvm.gov.br/export/sites/cvm/decisoes/anexos/2014/8970-0.pdf>>. Acesso em: 16 nov 2018.

COMITÊ DE PROCEDIMENTOS CONTÁBEIS. **Efeitos das mudanças nas taxas de câmbio e conversão de demonstrações contábeis. (Pronunciamento técnico CPC 02 (R2))**.



2018. Disponível em: <<http://www.cpc.org.br/CPC/DocumentosEmitidos/Pronunciamentos/Pronunciamento?Id=9>>. Acesso em: 25 dez 2018.

COMITÊ DE PROCEDIMENTOS CONTÁBEIS. **Combinações de Negócios. (Pronunciamento técnico CPC 15(R1))**. 2018. Disponível em: <<http://www.cpc.org.br/CPC/DocumentosEmitidos/Pronunciamentos/Pronunciamento?Id=46>>. Acesso em: 15 nov 2018.

COMITÊ DE PROCEDIMENTOS CONTÁBEIS. **Negócios em Conjunto. (Pronunciamento técnico CPC 19 (R2))**. 2018. Disponível em: <<http://www.cpc.org.br/CPC/DocumentosEmitidos/Pronunciamentos/Pronunciamento?Id=50>>. Acesso em: 28 dez 2018.

COMITÊ DE PROCEDIMENTOS CONTÁBEIS. **Demonstrações Consolidadas. (Pronunciamento técnico CPC 35 (R3))**. Disponível em: <<http://www.cpc.org.br/CPC/DocumentosEmitidos/Pronunciamentos/Pronunciamento?Id=67>>. Acesso em: 25 dez 2018.

COMITÊ DE PROCEDIMENTOS CONTÁBEIS. **Demonstrações Consolidadas. (Pronunciamento técnico CPC 36 (R3))**. Disponível em: <<http://www.cpc.org.br/CPC/DocumentosEmitidos/Pronunciamentos/Pronunciamento?Id=67>>. Acesso em: 25 dez 2018.

COMITÊ DE PROCEDIMENTOS CONTÁBEIS. **Demonstrações Combinadas. (Pronunciamento técnico CPC 44)**. Disponível em: <<http://www.cpc.org.br/CPC/DocumentosEmitidos/Pronunciamentos/Pronunciamento?Id=76>>. Acesso em: 07 dez 2018.

COMITÊ DE PROCEDIMENTOS CONTÁBEIS. ICPC 09 (R2) - **Demonstrações Contábeis Individuais, Demonstrações Separadas, Demonstrações Consolidadas e Aplicação do Método de Equivalência Patrimonial**. Disponível em: <<http://www.cpc.org.br/CPC/DocumentosEmitidos/Interpretacoes/Interpretacao?Id=18>>. Acesso em: 18 dez 2018.


COSTA JUNIOR, J. V. D. **Combinação de negócios entre entidades sob controle comum: um estudo dos USGAAP e dos UKGAAP e seus efeitos no ambiente societário e tributário brasileiro**. Revista Direito GV, 16(3). 2020.

EL HAJJ, Z. S.; LISBOA, L. P. Business combinations e consolidação das demonstrações contábeis Brasil: uma abordagem comparativa entre os pronunciamentos e normas dos US-GAAP, IASC. **Revista Contabilidade & Finanças**, 16(27), 33-58. Doi: 10.1590/S1519-70772001000300003. Disponível em: <<http://www.revistas.usp.br/rcf/article/view/34060>>. Acesso em: 08 dez 2018.

GELBCKE, E. R.; SANTOS, A. dos, IUDÍCIBUS, S. DE. e MARTINS, E. **Manual de contabilidade societária: aplicável a todas as sociedades: de acordo com as normas internacionais e do CPC**. 3. ed. São Paulo, SP: Atlas. 2018.

HAIR, Jr. J. F; BLACK, W. C; BABIN, B. J; ANDERSON, R. E e TATHAM, R. L. **Análise multivariada de dados**. 6. ed. Porto Alegre, Bookman. 2009.





LOPES, C. C. V. DE M. Combinações de empresas pelo método de compra dos ativos: análise comparativa entre as normas do IASB e as do Brasil. **Revista Contabilidade & Finanças - USP**, 79-87. Doi: 10.1590/S1519-70772003000400005. Disponível em: <<http://www.scielo.br/scielo.php>>. Acesso em: 16 dez 2018.

KPMG. **CPC 15 – Combinações de Negócios**. Disponível em: <[http://www.crcce.org.br/crcnovo/files/Apresentacao\\_Combinacao\\_Negocios\\_II-CPC15.pdf](http://www.crcce.org.br/crcnovo/files/Apresentacao_Combinacao_Negocios_II-CPC15.pdf)>. Acesso em: 16 dez 2018.

KPMG. **Sinopse Contábil & Tributária 2012. Resumo das principais normas de contabilidade e de legislação tributária emitidas em 2017**. Disponível em: <<https://home.kpmg/content/dam/kpmg/br/pdf/2016/08/br-sinopse-contabil-tributaria-2012.pdf>>. Acesso em: 16 dez 2018.

KPMG. **Sinopse Contábil & Tributária 2017. Resumo das principais normas de contabilidade e de legislação tributária emitidas em 2017**. Disponível em: <<https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/br/pdf/2018/02/br-kpmg-sinopse-contabil-tributaria-2017-final.pdf>>. Acesso em: 16 dez 2018.

LEI N. 6.404, DE 15 DE DEZEMBRO DE 1976. **Estabelece Avaliação do Investimento em Coligadas e Controladas. Art. 248. Alterada pela Redação dada pela Lei nº 11.941, de 2009**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L6404consol.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L6404consol.htm)>. Acesso em: 20 dez 2018.

LEI COMPLEMENTAR N. 123, DE 14 DEZEMBRO DE 2006. **Estabelece normas gerais relativas ao tratamento diferenciado e favorecido a ser dispensado às microempresas e empresas de pequeno porte no âmbito dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/LCP/Lcp123.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/LCP/Lcp123.htm)>. Acesso em: 08 dez 2018.

SUL AMÉRICA. **Perfil Corporativo e Histórico**. Disponível em: <<https://portal.sulamericaseguros.com.br/institucional/sobre-a-sulamerica/historia/>>. Acesso em: 09 dez 2018.

VIEIRA, J. Combinação de Negócios e os impactos societários e tributários das IFRSs no Brasil: desafios apresentados aos operadores do Direito e aos operadores das IFRSs. **Revista Direito Fundação Getúlio Vargas**. 14(2), 557-617. Doi:10.1590/2317-6172201823. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rdgv/v14n2/1808-2432-rdgv-14-02-0557.pdf>>. Acesso em: 16 dez 2018.

# CAPÍTULO 15

## CASE: MINIMIZAÇÃO DE CUSTOS DE UMA EMPRESA MADEIREIRA NO MATO GROSSO

Jusceliany Rodrigues Leonel Correa  
Presline Blum

### RESUMO


Este trabalho constitui-se em um *case* sobre a minimização dos custos de produção de chapas de madeiras em uma empresa sediada em Nova Mutum, Estado do Mato Grosso. O problema central reside em identificar o custo mínimo de produção, alocando os insumos de trabalho e madeira para atender à demanda da empresa. Quando o estudo foi realizado, ela possuía 415 funcionários e comprava 10.948 mil m<sup>3</sup> de toras de madeira por mês. A hipótese levantada é de que sua operação pode ocorrer com menos insumos. Parte-se, portanto, de um problema de otimização, utilizando-se o método de Lagrange para solucioná-lo. Dois cenários são considerados, um com a participação na produção total no momento do estudo, que é de 2,5%, e outro, com um aumento para 4%. Para o primeiro cenário, os resultados mostram que houve redução de custos, sendo necessários 330 funcionários e, em média, 10.651 m<sup>3</sup> de tora de madeira/mês. Já no segundo cenário, com a expansão da empresa, serão necessários 18.235m<sup>3</sup> de madeira/mês e 493 empregados para atender à demanda e minimizar os custos de produção.

**PALAVRAS-CHAVE:** Logística; Minimização de custos de transporte; Método de Lagrange.

### INTRODUÇÃO

As competências relacionadas à gestão de custos, embora muitas vezes sejam mais evidentes no trabalho dos gestores não contabilistas, estão sendo bastante demandadas na economia mundial, em função de um mercado em que os níveis de competitividade se elevam, requerendo, entretanto, nova abordagem, em comparação com os esforços de corte de custos do passado (ANDERSON, 2007). A competitividade, portanto, impulsiona as empresas a buscar alternativas para minimizar os custos na produção, tanto os custos fixos quanto variáveis, sendo estes associados ao volume de produção.

Para Martins (2010), uma das grandes utilidades dos sistemas de custos é exatamente a organização criada para o registro de volumes físicos vendidos. O trabalho da contabilidade financeira costuma centrar-se nos valores monetários, o que também pode ser feito pela contabilidade de custos. Entretanto, o mesmo autor sublinha que a primeira tem sua utilidade ampliada com a utilização de dados de natureza não monetária.



A partir dessa perspectiva, esta investigação tem como foco analisar uma empresa do setor de madeiras com sede em Nova Mutum, Estado do Estado do Mato Grosso, o qual, conforme Aro e Batalha (2013), tem alta relevância à geração de empregos e renda: em 2011, o Estado era o segundo fornecedor nacional de toras oriundas de floresta nativa, correspondendo a 15,25%, do fornecimento no Brasil em 2013. Além da produção de toras, a empresa produz madeira serrada, lâminas, chapas de compensado, entre outros.

Dadas as restrições à produção com as quais empresas desse setor operam, a minimização dos custos de produção de chapas de madeira classificadas como tipo I ( $10 \text{ m}^3$ ) é o problema central de otimização. Assim, este *case* destaca a seguinte problemática: qual é o custo mínimo de produção que deve ser alocado em insumos de trabalho e madeira para atender à demanda da empresa? Nesse sentido, a pesquisa busca, na empresa em questão, sujeita à restrição de tecnologia de produção, otimizar a estrutura de custos, composta por trabalhadores e toras de madeira, ou seja, minimizando os custos de produção das chapas de madeira.

Quando este estudo foi realizado, já havia anos que a referida empresa não se encontrava em estrutura ótima de produção, o que fica notório quando se observa o volume de mão de obra e de insumos utilizados. Observou-se que a madeireira aumenta seus insumos à medida que sua demanda aumenta, porém, sem tomar como base qualquer métrica. Logo, este estudo se justifica por dar-lhe um norte em tal decisão, ao menos em relação à quantidade de trabalhadores contratados e de toras de madeira adquiridas, a partir do que se pode ter mais clareza de como seus custos de produção podem ser minimizados.

A investigação caracteriza-se como estudo de caso prático. Para a restrição na fabricação, utiliza a estrutura de produção matemática de Cobb-Douglas, amplamente utilizada na literatura econômica. Sua formulação original representa a relação entre dois fatores de produção (PINDYCK; RUBINFELD, 2013). Desse modo, para o presente estudo, foi construída uma equação matemática da estrutura de custos da empresa, considerando-se o salário médio pago ao trabalhador e o preço da matéria-prima bruta utilizada na produção, ou seja, as toras de madeira. Em seguida, foram usadas as restrições de produção com a tecnologia neoclássica e a produtividade total dos fatores.

O estudo traz contribuições em âmbito social, no sentido de ampliar a divulgação, para as empresas e profissionais do setor madeireiro, das informações relacionadas à minimização de custos. Na literatura atualmente disponível, é perceptível a necessidade de uma melhor compreensão de questões de ordem prática, sendo justamente o que se busca neste estudo.



## FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA


Na visão tradicional, custos são gastos relacionados a bens ou serviços utilizados na produção de outros bens ou serviços (MARTINS, 2010). Conforme Anderson (2007), primeiramente, são estimados os custos de produção, para, em seguida, adicionar a margem de lucro almejada e, a partir disso, estabelecer o preço de venda. Caso o mercado rejeite o preço estabelecido, a empresa terá que reduzir custos, a fim de se enquadrar no preço que aquele aceita pagar (SANTOS; LEAL; MIRANDA, 2012).

Na percepção de Anderson (2007), como o ambiente econômico caracteriza-se por alta competitividade, as empresas estão buscando estratégias para reduzir seus custos e manter suas operações. A busca desses controles, conforme o autor, está associada aos custos e investimentos, os quais precisam de atenção. Isso porque a liberdade para fixar preços escapa à decisão dos empresários, a não ser para aqueles que detêm a hegemonia dos mercados ou cujos produtos ou serviços devem ser submetidos ao controle dos órgãos oficiais.

Para Nixon e Burns (2012), as empresas estão cada vez mais preocupadas na busca de estratégias de negócios para estabelecer sua liderança, concentrando esforços para manter a confiança dos produtos, bem como custos baixos. Para estes autores, as empresas que se utilizam dessa estratégia caracterizam-se por serem de grande penetração no mercado, possuindo linhas de produtos básicos e qualidade aceitável na visão do cliente.

Langfield-Smith (2008), por sua vez, destaca que a competição faz com que empresas optem por alterar características dos produtos, por exemplo, preço, qualidade, funcionalidade, serviço e imagem. Nessa perspectiva, Lacowicz et al. (2002) simularam três cenários para tratar da minimização dos custos rodoviários florestais e otimização do tempo do ciclo do transporte para uma empresa madeireira, demonstrando que a racionalização e a otimização possibilitaram reduzir o número de caminhões da frota e, por conseguinte, o custo total. Semelhantemente, Berger et al. (2003) consideram que o transporte de madeira é a atividade que mais gera custos dentro de uma empresa florestal. Para minimizá-lo, usaram a otimização linear no planejamento, apontando para um ganho de R\$ 3.386 mensais.

Novak (2007) estudou sobre otimização em um braço de uma indústria madeireira, com o intuito de melhorar o aproveitamento de matérias-primas em serrarias de *pinus*. A técnica industrial de desdobro e a pesquisa operacional permitiram observar que melhores resultados poderiam ser obtidos por meio de três fatores: gestão empresarial com



planejamento, utilização das técnicas de pesquisa operacional para identificar o resultado ótimo do corte, a partir do qual os cenários poderiam ser projetados.

Com o intuito de gerar padrões de corte que minimizassem as perdas de material, satisfazendo, desse modo, as restrições dos equipamentos usados no processo e também a demanda dos clientes de uma grande empresa do setor situada no interior de São Paulo, Belluzzo e Morabito (2005) propuseram um algoritmo de otimização dinâmica em comparação, que pode ser combinado com outros algoritmos. Os resultados por eles obtidos mostram que as abordagens têm potencial para gerar boas soluções em comparação com as utilizadas pela empresa, dependendo da simulação. Em uma delas, os autores notaram redução superior a 5% na perda.

É importante destacar que o alinhamento e a otimização devem compreender toda a cadeia de valor e todas as partes interessadas para garantir lucros duradouros e sustentáveis para a empresa (Anderson, 2007). Nessa via, Machado e Lopes (2000) enfatizam que a colheita e o transporte florestal são responsáveis por mais da metade do custo final da madeira na cadeia produtiva das madeireiras. Em função disso, a seleção de máquinas, equipamentos e o desenvolvimento de sistemas operacionais constituem grandes desafios para a redução dos custos de operação.

Foi nesse contexto que os mesmos autores utilizaram sistemas de otimização em que simularam dois cenários de extração, com comprimento das toras a serem processadas ora com cinco, ora com seis metros. Os resultados apontaram que as toras com seis metros aumentaram a produtividade em 15,9%, enquanto os custos reduziram-se, em média, em 16,17% (MACHADO: LOPES, 2000).

## **METODOLOGIA**

Para atingir o objetivo do trabalho, a saber, minimizar os custos de uma empresa que produz chapas de madeira, será utilizado o método dos multiplicadores de Lagrange (subseção 3.1), uma vez que, em problemas envolvendo otimização, este permite encontrar extremos (máximos e mínimos) de uma função com uma ou mais variáveis e uma ou mais restrições (KLEIN, 2004).

A hipótese testada na pesquisa é:  $H_1$  – A empresa não está operando com o mínimo de insumos para atender à demanda de mercado.



As subseções a seguir apresentam, respectivamente, o método escolhido e a base de dados utilizada neste estudo, a qual abrange um período de dez anos.

### Minimização de custos de produção

Os custos totais de produção dividem-se em dois tipos: fixos e variáveis. Os custos fixos são todos aqueles que não variam diretamente com a produção. Existem independentemente da quantidade produzida, no caso em questão, de chapas de madeira. Assim, referem-se a aluguel, água, energia, salários, encargos trabalhistas, impostos, depreciação, despesas administrativas, manutenção, combustível etc. Na empresa estudada, os custos fixos totalizam R\$ 4.000,00.

Os custos variáveis, por sua vez, estão associados à produção. Na madeira investigada, por simplificação, estão sendo considerados apenas dois insumos: trabalho empregado na produção da chapa de madeira e volume de toras de madeira. O custo da mão de obra é um salário mínimo mais encargos, o que faz com que cada trabalhador chegue a custar R\$ 2.485,00. Esse valor é composto conforme detalhamento apresentado na Tabela 1.

**Tabela 1** - Custos variáveis

<b>Custos variáveis</b>	<b>Valor (em R\$)</b>
Salário bruto	1.500,00
Vale-transporte	100,00
Desconto vale-transporte	-59,88
Vale-refeição	200,00
Plano de saúde	150,00
Outros benefícios	100,00
FGTS	120,00
13º Salário	125,00
13º Salário – FGTS	10,00
Férias	125,00
1/3 Férias	41,67
Férias – FGTS	13,33
<b>Total</b>	<b>2.485,00</b>

**Fonte:** valores estimados a partir da realidade da empresa estudada.

O preço médio da tora de madeira, por sua vez, é de R\$ 7,74/m<sup>3</sup>. Considerando-se apenas um tipo de chapa (10 m<sup>3</sup>), o custo total da tora de madeira, já inclusos os custos de transporte, é de R\$ 77,40. Desse modo, a função custo total da empresa para a produção de chapas do tipo I é:

$$CT = CF + CV$$

$$CT = 4.000 + 77,00(x_1) + 2.485,00(x_2) \quad (1)$$

Onde:

**CT:** custo total

**CF:** custo fixo

**CV:** custo variável

**x<sub>1</sub>:** volume de madeira usado na produção de chapa tipo I (desconsiderados os centavos)

**x<sub>2</sub>:** número de trabalhadores requeridos para a produção da chapa (também desconsiderados os centavos).

Utilizando-se a função de produção Cobb-Douglas, a participação no mercado local da empresa madeireira é de 2,5% da produção mensal de 75 mil toneladas de chapas do tipo I, ou seja, 1.875 m<sup>3</sup> de chapas (y). Assim, a função matemática de produção é:

$$Y = Ax_1^\alpha x_2^\beta$$
$$1.875 = x_1^\alpha x_2^\beta \quad (2)$$

Onde:

**A:** parâmetro para a produtividade total dos fatores, que assume valor 1;

**Y:** demanda total da empresa por chapas do tipo I;

**α e β:** parâmetros tecnológicos cuja soma é igual a 1.

Diante disso, o problema de otimização é:

$$\text{Min } 4.000 + 77,00(x_1) + 2.485(x_2) \quad (3)$$
$$\text{sujeito a } x_1^\alpha x_2^\beta = 1.875$$

Utilizando a função Cobb-Douglas, a restrição associada ao modelo é representada pela Equação 2.

### **Base de dados**

Os dados da empresa utilizados na investigação abrangem um período de dez anos (2010-2019) e consideram o número médio mensal de funcionários e a quantidade de toras utilizadas na produção de chapas do tipo I (Tabela 2).

**Tabela 2** - Evolução da quantidade de trabalhadores e madeira e projeção de participação no mercado (2010-2019)

Ano	Total de trabalhadores	Quantidade de tora (m <sup>3</sup> )	Projeção de participação no mercado (%)
2019	415	10.948	2,5
2018	407	10.733	2,0
2017	399	10.522	1,9
2016	391	10.326	1,8
2015	384	10.144	1,5
2014	379	9.994	1,5
2013	373	9.846	1,3
2012	368	9.720	1,2
2011	364	9.605	1,1
2010	360	9.500	1,0

Fonte: elaboração própria.

## ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

### Estatística descritiva

A Tabela 3 apresenta a estatística descritiva das variáveis envolvidas no estudo. Percebe-se que a média dos empregados foi de 384 nos últimos dez anos, com desvio-padrão de 18,58. O máximo atingiu 415 trabalhadores. Já o volume de toras de madeira, em média, foi de 10.133,72 m<sup>3</sup> por mês, com um máximo de 10.948 m<sup>3</sup>.

**Tabela 3** - Estatística descritiva

Variável	Média	DP	Mín.	Q1	Mediana	Q3	Máx.
Empregados	384,01	18,58	360	369,52	381,55	396,88	415
Tora de madeira	10.133,72	490,48	9500	9.751,34	10.068,75	10.473,44	10.948

Nota: foram analisadas dez observações.

Fonte: elaboração própria.

### Resultados da otimização

A resolução matemática para o problema de otimização é expressada a partir do método de Lagrange (Simon, Blume & Doering, 2004), a partir do qual foi construída a seguinte função:

$$L(x_1, x_2, \lambda) = a + p_1x_1 + p_2x_2 - \lambda(x_1^\alpha x_2^\beta - y) \quad (4)$$

Onde:

**x1, x2:** quantidades dos insumos;

**p1, p2:** preços dos insumos;

$\alpha$  e  $\beta$ : parâmetros tecnológicos cuja soma é igual a 1;

$\lambda$ : multiplicador de Lagrange, representando o total produzido.

As condições de primeira ordem (CPO) são representadas pelas três expressões a seguir.

$$\frac{\partial L(x_1, x_2, \lambda)}{\partial x_1} = 0 \rightarrow p_1 - \lambda \alpha x_1^{\alpha-1} x_2^\beta = 0 \quad (A)$$

$$\frac{\partial L(x_1, x_2, \lambda)}{\partial x_2} = 0 \rightarrow p_2 - \lambda \beta x_1^\alpha x_2^{\beta-1} = 0 \quad (B)$$

$$\frac{\partial L(x_1, x_2, \lambda)}{\partial \lambda} = 0 \rightarrow x_1^\alpha x_2^\beta - y = 0 \quad (C)$$

Resolvendo-se  $\lambda$  a partir da expressão matemática (A), tem-se:

$$\lambda = \frac{p_1}{\alpha x_1^{\alpha-1} x_2^\beta} \quad (1)$$

Substituindo-se (1) em (B):

$$p_2 - \left( \frac{p_1}{\alpha x_1^{\alpha-1} x_2^\beta} \right) (\beta x_1^\alpha x_2^{\beta-1}) = 0$$

$$p_2 - \frac{p_1 x_1 \beta}{x_2 \alpha} = 0$$

$$\frac{p_1 x_1 \beta}{x_2 \alpha} = p_2$$

$$x_1 = \frac{p_2 \alpha}{p_1 \beta} x_2 \quad (2)$$

Retornando-se a (C) com o resultado de (2) e resolvendo-se para  $x_2$ :

$$x_1^\alpha x_2^\beta - y = 0$$

$$\left( \frac{p_2 \alpha}{p_1 \beta} x_2 \right)^\alpha x_2^\beta - y = 0$$

$$\frac{p_2^\alpha \alpha^\alpha}{p_1^\alpha \beta^\alpha} x_2^\alpha x_2^\beta - y = 0$$

$$x_2^\alpha x_2^\beta = y \left( \frac{p_1 \beta}{p_2 \alpha} \right)^\alpha$$

$$x_2 = y \left( \frac{p_1}{p_2} \right)^{\frac{\alpha}{\alpha+\beta}} \left( \frac{\beta}{\alpha} \right)^{\frac{\alpha}{\alpha+\beta}} \quad (3)$$

Substituindo-se (3) em (2):

$$x_1 = \frac{p_2 \alpha}{p_1 \beta} x_2$$

$$x_1 = \frac{p_2 \alpha}{p_1 \beta} \left[ y \left( \frac{p_1}{p_2} \right)^{\frac{\alpha}{\alpha+\beta}} \left( \frac{\beta}{\alpha} \right)^{\frac{\alpha}{\alpha+\beta}} \right]$$

$$x_1 = y \left( \frac{p_2}{p_1} \right)^{\frac{\beta}{\alpha+\beta}} \left( \frac{\alpha}{\beta} \right)^{\frac{\beta}{\alpha+\beta}} \quad (4)$$

Onde:  $x_1$  e  $x_2$  são as quantidades dos insumos 1 (madeira) e 2 (trabalhadores) candidatas aos pontos de mínimo da função. Já, as condições de segunda ordem (C.2.0) envolvem o seguinte teorema (Simon *et al.*, 2004):

$F(x_1, x_2)$  e  $\lambda(x_1, x_2)$ , funções contínuas e diferenciáveis, onde  $x = \sum_{i=1}^2 x_i \in R^N$  e  $x^* = (x_1^*, x_2^*)$ .

Em relação a essas funções, considerando-se o problema de otimização apresentado, define-se a função lagrangeana em  $L(x, \mu) = F(x) - \sum_{i=1}^2 \mu_i [h_i(x) - c_i]$  e supõe-se que  $x^* = (x_1^* e x_2^*)$  satisfaça as M equações das restrições, sendo  $M = 2$ , ou seja,  $\lambda(x_1, x_2)$ .

Existe um  $\lambda^*$  tal que, em conjunto com  $x^* = (x_1^* e x_2^*)$ , as condições a seguir são atendidas.

$$\frac{\partial L(x^*, \lambda^*)}{\partial x_1} = 0; \quad \frac{\partial L(x^*, \lambda^*)}{\partial x_2} = 0; \quad \frac{\partial L(x^*, \lambda^*)}{\partial \lambda} = 0$$



Assim, tem-se que:

a) a matriz hessiana orlada do problema proposto é assim representada:

$$\bar{H} = \begin{bmatrix} \frac{\partial^2 L(x^*, \lambda^*)}{\partial x_1 \partial x_1} & \frac{\partial^2 L(x^*, \lambda^*)}{\partial x_1 \partial x_2} & \frac{\partial^2 L(x^*, \lambda^*)}{\partial x_1 \partial \lambda} \\ \frac{\partial^2 L(x^*, \lambda^*)}{\partial x_2 \partial x_1} & \frac{\partial^2 L(x^*, \lambda^*)}{\partial x_2 \partial x_2} & \frac{\partial^2 L(x^*, \lambda^*)}{\partial x_2 \partial \lambda} \\ \frac{\partial^2 L(x^*, \lambda^*)}{\partial \lambda \partial x_1} & \frac{\partial^2 L(x^*, \lambda^*)}{\partial \lambda \partial x_2} & 0 \end{bmatrix};$$

b) essa matriz é calculada no ponto  $x^*$  e  $\lambda^*$ , tal que os valores dos seus últimos  $(N-M)$   $k$ -ésimos menores principais apresentem o mesmo sinal, definido por  $(-1)^N$ .

Então  $x^* = (x_1^* \text{ e } x_2^*)$  é um ponto de Mínimo Local Estrito do problema descrito em (3).

Aplicando-se a função lagrangeana proposta para a empresa ao problema de otimização, foram identificadas as quantidades que satisfazem a minimização de custos. A derivação do resultado é assim apresentada:

$$L(x_1, x_2, \lambda) = 4.000 + 77(x_1) + 2.485(x_2) - \lambda(x_1^\alpha x_2^\beta - 1.875) \quad (5)$$

Barros, Oliveira e Ferreira (2010) estimaram para  $\alpha$  e  $\beta$ , respectivamente, os valores 0,46 e 0,67. Neste estudo, entretanto, os valores candidatos às quantidades ótimas de trabalho e madeira são obtidos a partir do resultado algébrico em (3), (4), a seguir, considerando-se, por simplificação, 0,5 para  $\alpha$  e  $\beta$ .

$$x_2 = y \left( \frac{p_1}{p_2} \right)^{\frac{\alpha}{\alpha+\beta}} \left( \frac{\beta}{\alpha} \right)^{\frac{\alpha}{\alpha+\beta}} \quad (3)$$

Sendo (3) (4):

$$x_2 = y \left( \frac{p_1}{p_2} \right)^{\frac{\alpha}{\alpha+\beta}} \left( \frac{\beta}{\alpha} \right)^{\frac{\alpha}{\alpha+\beta}}$$

$$x_2 = 1.875 \left( \frac{77}{2485} \right)^{\frac{0,5}{0,5+0,5}} \left( \frac{0,5}{0,5} \right)^{\frac{0,5}{0,5+0,5}} = 330 \quad (6)$$

e

$$x_1 = y \left( \frac{p_2}{p_1} \right)^{\frac{\beta}{\alpha+\beta}} \left( \frac{\alpha}{\beta} \right)^{\frac{\beta}{\alpha+\beta}}$$

$$x_1 = 1.875 \left( \frac{2485}{77} \right)^{\frac{0,5}{0,5+0,5}} \left( \frac{0,5}{0,5} \right)^{\frac{0,5}{0,5+0,5}} = 10.651 \quad (7)$$

De (1):

$$\lambda = \frac{77}{0,5x_1^{-0,5}x_2^{0,5}} = \frac{77}{(0,5 \cdot 10.651)^{-0,5} 330^{0,5}} = 27$$

No que tange às condições de segunda ordem, para validar se as quantidades dos dois insumos destacados neste estudo permitem minimizar os custos de produção, recorre-se ao uso da matriz hessiana orlada:

$$\frac{\partial^2 L(x^*, \lambda^*)}{\partial x_1 \partial x_1} = -\lambda(\alpha - 1)\alpha x_1^{\alpha-2} x_2^\beta = 0;$$

$$\frac{\partial^2 L(x^*, \lambda^*)}{\partial x_1 \partial x_2} = -\lambda\alpha\beta x_1^{\alpha-1} x_2^{\beta-1} = 0;$$

$$\frac{\partial^2 L(x^*, \lambda^*)}{\partial x_1 \partial \lambda} = -\alpha x_1^{\alpha-1} x_2^\beta = 0;$$

$$\frac{\partial^2 L(x^*, \lambda^*)}{\partial x_2 \partial x_1} = -\lambda\beta\alpha x_1^{\alpha-1} x_2^{\beta-1} = 0;$$

$$\frac{\partial^2 L(x^*, \lambda^*)}{\partial x_2 \partial x_2} = -\lambda\beta(\beta - 1)x_1^\alpha x_2^{\beta-2} = 0;$$

$$\frac{\partial^2 L(x^*, \lambda^*)}{\partial x_2 \partial \lambda} = -\beta x_1^\alpha x_2^{\beta-1} = 0;$$

$$\frac{\partial^2 L(x^*, \lambda^*)}{\partial \lambda \partial x_1} = -\alpha x_1^{\alpha-1} x_2^\beta = 0;$$

$$\frac{\partial^2 L(x^*, \lambda^*)}{\partial \lambda \partial x_2} = -\beta x_1^\alpha x_2^{\beta-1} = 0;$$

$$\frac{\partial^2 L(x^*, \lambda^*)}{\partial \lambda \partial \lambda} = 0$$

Substituindo-se as expressões algébricas pelos valores de  $x_1$ ,  $x_2$ ,  $\lambda$  e dos parâmetros, tem-se a matriz hessiana orlada referente ao problema proposto:

$$\bar{H} = \begin{bmatrix} -27(-0,5)0,5x_1^{-1,5}x_2^{0,5} & -27.0,5.0,5x_1^{-0,5}x_2^{-0,5} & -0,5x_1^{-0,5}x_2^{0,5} \\ -27.0,5.0,5x_1^{-0,5}x_2^{-0,5} & -27.0,5(-0,5)x_1^{0,5}x_2^{-1,5} & -0,5x_1^{0,5}x_2^{-0,5} \\ -0,5x_1^{0,5}x_2^{-0,5} & -0,5x_1^{0,5}x_2^{-0,5} & 0 \end{bmatrix}$$

Como  $|\bar{H}_2| = -8,06$  e  $|\bar{H}_3| = -0,07$ , tem-se que os valores de  $x_1^*$  e  $x_2^*$  são pontos de mínimos locais.

Com isso, para atingir uma produção de 1.875 m<sup>3</sup> de madeira, de forma a minimizar seus custos de produção, a empresa alvo do presente estudo necessita de 330 funcionários e 10.651 m<sup>3</sup> de toras de madeira padronizadas.


Utilizando-se o mesmo procedimento de otimização, outra simulação foi feita, considerando-se um cenário em que a empresa absorve 4% do mercado. Na nova situação, atendendo a uma demanda de 3.000 m<sup>3</sup> chapas tipo I, a quantidade de madeira e de trabalho para esta produção seriam 18.235 m<sup>3</sup> e 493 empregados, respectivamente.

Os resultados mostram, portanto, que, em função da tecnologia de produção, quando dobrar a quantidade de demanda, não há necessidade de dobrar os insumos. Isso contraria o que ocorria na empresa até então, pois ela aumentava os insumos na mesma medida do aumento da produção, comprometendo sua competitividade.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A minimização dos custos fornece para as organizações informações relativas aos recursos aplicados, permitindo que elas se tornem cada vez mais competitivas. Para elevar a competitividade, a utilização do método dos multiplicadores de Lagrange mostra-se como ferramenta de extrema importância para a alocação dos custos, para que, conseqüentemente, a empresa possa definir como vai repassá-los ao consumidor, por meio do preço de venda.

O presente *case* demonstrou que, no momento da realização deste estudo, a empresa não estava operando com o mínimo de insumos (trabalhadores e madeira) para atender à sua demanda de mercado, confirmando a hipótese da pesquisa. Em 2019, sua média mensal de mão de obra foi de 415 funcionários e 10.948 m<sup>3</sup> toras de madeiras para a produção média de 10.133,72 m<sup>3</sup> chapas tipo I. Os resultados sugerem que esses insumos poderiam ser reduzidos, respectivamente, para 330 e 10.651. A aplicação do método ao caso concreto, portanto, aponta resultados melhores para a empresa, enfatizando redução de seus custos de produção.



Isso revela que os proprietários e gestores das empresas podem deter conhecimento sobre a operacionalização do negócio, faltando-lhes, entretanto, habilidades administrativas necessárias à otimização dos custos, o que reduz sua competitividade no mercado, pois decisões gerenciais equivocadas comprometem sua lucratividade. Diante disso, resultados obtidos nesta pesquisa proporcionam contribuições concretas para empresas de pequeno porte, auxiliando-as em decisões respaldadas em dados factíveis.

## REFERÊNCIAS

ANDERSON, S. W.. Managing costs and cost structure throughout the value chain: research on strategic cost management. **Handbooks of Management Accounting Research**, 2, 481-506. 2006.

ARO, E. R. de.; BATALHA, M. O. Competitividade da madeira serrada do Estado de Mato Grosso – Brasil. **Gestão & Regionalidade**, 29(87), 81-94. 2014. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.13037/gr.vol29n87.2191>> Acesso em: 19 jun. 2019.

BARROS, E de S.; OLIVEIRA, S. A. de; FERREIRA, M. de O. **Estimação de fronteiras de produção Cobb-Douglas e Translog: o caso dos pequenos produtores do polo Petrolina/Juazeiro**. 2010. Disponível em: <<http://www.sober.org.br/palestra/15/1087.pdf>>. Acesso em: 08 ag. 2019.

BELLUZZO, L.; MORABITO, R. Otimização nos padrões de corte de chapas de fibra de madeira reconstituída: um estudo de caso. **Pesquisa Operacional**, 25(3), 391-415. 2005. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S0101-74382005000300006>>. Acesso em: 05 ag. 2019.


BERGER, R.; TIMOFEICZYK JR, R.; CARNIERI, C.; LACOWICZ, P. G.; JUNIOR, J. S.; BRASIL, A. A. Minimização de custos de transporte florestal com a utilização da programação linear. **Floresta**, 33(1), 53-62. 2003. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.5380/rf.v33i1.2277>>. Acesso em: 15 mai. 2019.

KLEIN, D. **Lagrange multipliers without permanent scarring**. Retrieved from . 2004. Disponível em: <<http://dbpubs.stanford.edu:8091/~klein/lagrange-multipliers.pdf>>. Acesso em: 29 mai. 2019.

LACOWICZ, P. G.; BERGER, R.; TIMOFEICZYK, R. JR.; SILVA, J. C. G. L. da. Minimização dos custos de transportes rodoviário florestal com o uso da programação linear e otimização do processo. **Floresta**, 32(1), 75-87. 2002. Disponível em: <<https://revistas.ufpr.br/floresta/article/view/2350/1964>>. Acesso em: 13 jul. 2019.

LANGFIELD-SMITH, K. Strategic management accounting: how far have we come in 25 years? **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, 21(2), 204-228. 2008. Disponível em: <<https://doi.org/10.1108/09513570810854400>>. Acesso em: 20 jul. 2019.

MACHADO, C. C.; LOPES, E. D. S. Análise da influência do comprimento de toras de eucalipto na produtividade e custo da colheita e transporte florestal. **Cerne**, 6(2), 124-129.



2000. Disponível em: <[https://colheitademadeira.com.br/wp-content/uploads/publicacoes/61/analise\\_da\\_influencia\\_do\\_comprimento\\_de\\_toras\\_de\\_eucalipto\\_na\\_produtividade\\_e\\_custo\\_da\\_colheita\\_e\\_transporte\\_florestal.pdf](https://colheitademadeira.com.br/wp-content/uploads/publicacoes/61/analise_da_influencia_do_comprimento_de_toras_de_eucalipto_na_produtividade_e_custo_da_colheita_e_transporte_florestal.pdf)>. Acesso em: 30 mai. 2019.

MARTINS, E. **Contabilidade de custos**. 10<sup>a</sup>. ed.. São Paulo: Atlas. 2010.

NOVAK, R. D. S. **Um sistema de otimização aplicada ao desdobro de madeira** (Dissertação de mestrado). Universidade Federal do Paraná, Curitiba, PR, Brasil. 2007.

SANTOS, C. R. DOS; LEAL, E. A.; MIRANDA, G. J. A importância da gestão de custos na formação do preço de venda: um estudo de caso em uma indústria química de médio-grande porte. **ABCustos**, 9(1), 98-119. 2014. Disponível em: <Recuperado de <https://abcustos.emnuvens.com.br/abcustos/article/view/240/519>>. Acesso em: 05 jun. 2019.

SIMON, C. P., BLUME, L. **Matemática para economistas** (C. I. Doering, Trad.). Bookman: Porto Alegre. 2004.





# CAPÍTULO 16

## SETOR VAREJISTA: O PERFIL DO PROFISSIONAL DE VENDAS

**Ariosto Sparemberger  
Luciano Zamberlan**

### RESUMO

Este trabalho apresenta como principal objetivo conhecer e analisar o perfil dos profissionais de venda no setor varejista. O vendedor necessita ter um perfil adequado, reunir um conjunto de qualidades básicas, além de habilidades interpessoais, técnicas e de negociação. E o setor varejista – físico – depende dos resultados das vendas para o fortalecimento do negócio. E para manter resultados positivos em vendas, o varejo necessita de excelentes profissionais que consigam, principalmente criar e manter relacionamentos de fidelidade com os clientes. Para atender ao objetivo do estudo, foi realizada pesquisa de natureza quantitativa, bibliográfica e descritiva. O processo de coleta de dados ocorreu por meio da aplicação de um questionário com perguntas objetivas para uma amostra de 141 vendedores do comércio varejista no município de Santa Rosa- RS. Observa-se que a maioria dos participantes são do gênero masculino, com idade entre 20 a 33 anos, atuam na área de vendas em média há 5 anos, e atuam no ramo do varejo de tecidos, vestuários e calçados. Os principais resultados quanto ao perfil, mostra que os vendedores, na sua maioria (87,94%) conhecem o produto que vendem e cumpre o que promete ao cliente (90,08%). Alguns aspectos negativos estão relacionados a situação de que nem sempre os vendedores estão preocupados em oferecer uma experiência ao cliente (51,06%) e tão pouco apaixonados pela política da empresa em que trabalham.


**PALAVRAS-CHAVE:** Profissionais de vendas. Varejo. Perfil do vendedor.

### INTRODUÇÃO

Com a crescente utilização das tecnologias e a rapidez de informações e mudanças no comportamento dos clientes, as organizações precisam de ações inovadoras para se manter no mercado. Observa-se também o rápido aumento do comércio eletrônico que cresceu 68% em 2020.

As organizações, em especial do varejo, apresentam características específicas e são classificadas de acordo com o ramo de atuação e o porte da empresa. O varejo é o local onde as pessoas adquirem seus bens e serviços. Portanto o processo de troca ocorre entre comprador e vendedor. O processo de troca envolve a obtenção de um produto desejado de alguém, oferecendo algo em troca. (LIMA, 2014).

O varejo pode ser entendido como sendo 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 (LAS CASAS, 1992, p.17).




Na visão de Angelo e Silveira (1999), o varejo é visto como uma atividade de grande importância, mais particularmente no que se refere a suas funções de desenvolvimento mercadológico e de avaliação das necessidades dos consumidores. E Levy e Weitz (2000, p. 26) enfatizam que um varejista é um negociante que vende produtos e serviços de uso pessoal ou familiar aos consumidores. Um varejista é o último negociante de um canal de distribuição que liga fabricantes a consumidores.

O cliente hoje tem muitas opções de compra incluindo marcas, diversidade de produtos e de lojas o que tende a reduzir a fidelidade do consumidor. Essa situação, geralmente tem levado as empresas a buscar um atendimento personalizado que possa encantar o cliente e agregar valor na negociação, tornando para o cliente o ato da venda em um momento memorável e inesquecível.

Neste sentido, com o surgimento do e-commerce, as organizações, em especial do varejo físico, precisam estar atentas, procurando acompanhar as demandas e necessidades dos consumidores. A partir dessa realidade, o profissional que atua na área de vendas precisa de preferência se destacar como um vendedor capacitado para atender esse público que anda cada vez mais informado, e cada vez menos fiel aos produtos e as empresas.

Uma estratégia que possa estar associado ao enfrentamento deste cenário está relacionada com o perfil do profissional de vendas. Por meio do vendedor é possível a empresa aumentar as vendas e fidelizar clientes. Para isso, a empresa representa um papel fundamental nesse processo, podendo disponibilizar cursos e treinamentos aos seus vendedores para o aperfeiçoamento das habilidades de vendas e que pode resultar na excelência do atendimento ao cliente.

Segundo Las Casas (1997), melhorar a qualidade dos profissionais por meio do treinamento corresponde a melhorar a qualidade da prestação de serviços por intermédio de produtividade, satisfação e maiores salários. Contudo, o profissional que está na linha de frente é o que detém muitas informações valiosas e importantes para os gestores, pois diariamente absorvem aspectos em que a empresa deixa a desejar, seja com os clientes, ou em relação a produtos, e preços. Também, para esse autor, os vendedores evoluíram consideravelmente nos últimos anos, deixando de ser o famoso atendente de balcão como existia nas primeiras lojas, passando a ser um consultor de vendas, um profissional especializado que ajuda o cliente a tomar a melhor decisão na hora da compra buscando sempre sua satisfação.



Constata-se que vendedores treinados e conhecedores do ramo de negócios em que atuam são mais eficazes, proporcionando maior retorno para a empresa. Consequentemente, obtendo melhores resultados, os vendedores sentem-se mais motivados, diminuindo, principalmente o índice de rotatividade.

Na visão de Cobra (1994), a demanda por vendedores aumenta toda vez que declinam os lucros da empresa. O crescimento dos negócios é, portanto, largamente influenciado pela busca constante de satisfação dos clientes por meio do trabalho do vendedor.


As teorias e práticas de vendas podem ser estudadas em várias áreas do conhecimento, como na psicologia, na administração, no marketing, em gestão de vendas, em recursos humanos entre outras. Ademais, por se tratar de um tema complexo, as teorias e práticas de vendas podem ser analisadas sob diversos aspectos, tais como: comportamento do cliente, fidelidade do consumidor, ética nas relações, competências de pessoas, liderança, motivação etc. Por se tratar de um estudo contemporâneo, o tema “perfil dos vendedores” precisa receber atenção e ser devidamente analisado, apresentado e debatido em eventos científicos, em universidades e no meio empresarial.

Desta forma evidencia-se a importância em realizar estudos que possam demonstrar diferentes aspectos e atributos dos profissionais de vendas. Com base nesses aspectos, o presente estudo, tem por objetivo principal identificar e analisar o perfil dos profissionais de venda de alguns setores do varejo na cidade de Santa Rosa - RS.

Assim, por fins didáticos, dividimos este estudo em quatro seções vislumbrando facilitar a compreensão desta temática. No primeiro item apresentaremos questões referentes ao profissional de vendas, seguindo a abordagem é apresentado temas presente nas obras que tratam do profissional de vendas e do perfil do vendedor. Na seção seguinte, expomos a metodologia e sua classificação que fundamentou a presente pesquisa. Na terceira fase, exibimos a apresentação e análise dos resultados, debatendo e analisando os dados obtidos com a pesquisa à luz das teorias previamente apresentadas. E por último, as considerações finais, onde tecemos breves comentários sobre o estudo realizado.

## **REFERENCIAL TEÓRICO: O PROFISSIONAL DE VENDAS**

Ao fazer referência aos vendedores, Kotler (1996), destaca que os vendedores estão entre os recursos mais produtivos e dispendiosos que uma empresa possui. A partir de então percebe-se a importância que o profissional de vendas apresenta para a empresa. Na percepção de Cassarro (1993):



Para que se realizem as vendas, não basta que a firma goze de bom conceito no mercado; que as marcas sejam de ótima qualidade, que os preços e serviços pós-venda sejam adequados. É fundamental a participação do vendedor, interagindo com os clientes, para colocar mercadoria nos pontos de venda e/ou junto ao consumidor final. (CASSARRO, 1993, p.79).

Na mesma visão Kotler (1996, p. 439) comenta que o vendedor é a empresa para a maioria de seus clientes. Ele fornece e adapta as ofertas da empresa às necessidades individuais dos clientes. Ele também fornece à empresa uma grande quantidade de informações sobre o mercado. Para Cassarro (1993, p. 79) o vendedor é um técnico capaz de sentir, de avaliar as necessidades dos consumidores, dos seus clientes e satisfazê-las da melhor forma possível, mediante a venda de produtos ou serviços. Segundo Futrell (2003) o profissional de vendas costuma trabalhar com prospects ou clientes no sentido de examinar suas necessidades, fornecer informações, sugerir um produto que atenda aquelas necessidades e prestar atendimento pós-venda, afim de garantir a satisfação a longo prazo. Para Moreira (2007):


O profissional de vendas assume o papel de meio de comunicação entre a organização e o comprador. Cabe ao vendedor usar a sua sensibilidade para entender as necessidades do mercado, expor dados e informações que venham a esclarecer possíveis dúvidas e, até mesmo, propor soluções que motivem o interesse do mercado em adquirir um determinado produto ou serviço (MOREIRA, 2007, p.170).

Ainda, para esse mesmo autor, um dos cargos mais importantes dentro da estrutura comercial é o de vendedor propriamente dito, que inclui todos os profissionais que efetuam as vendas por meio do contato pessoal, telefone ou internet, quer sejam funcionários, quer sejam vendedores autônomos, independentemente da nomenclatura utilizada. Destaca ainda o autor, que os vendedores conquistam os clientes, seduzindo-os com relação, por exemplo, aos produtos, serviços, qualidade, preços, promoções e prazos de entrega.

No entendimento dos autores Soldow e Thomas (1993), o vendedor é visto como um elo de ligação entre um cliente e uma empresa. Ele soluciona os problemas, além de ser um profissional de marketing que ajuda os clientes a lidarem com seus desejos e necessidades. O vendedor é um ser que se comunica habilmente e tem conhecimento avançado sobre o comportamento do cliente. Também é fonte de informações sobre o produto que vende e dos produtos da concorrência.

### **Perfis dos profissionais de vendas**

De acordo com Moreira (2007, p. 82) não existem receitas ou fórmulas que definam qual é o perfil ideal; o que existe é o profissional mais adequado para uma determinada empresa ou produto, que reúna o maior número de atributos e qualidades que se aproximem do esperado pelos seus revendedores ou consumidores. O mesmo autor também aborda quanto aos requisitos



de conhecimento, situação em que o vendedor deve priorizar o conhecimento técnico do produto; o conhecimento negocial; e o conhecimento do mercado e do próprio cliente.

Peters (2002) formulou algumas qualidades que pertencem ao bom profissional de vendas. Tais qualidades são voltadas ao conhecimento do produto, da empresa, do cliente, da marca e tantos outros. A seguir estão demonstradas as qualidades básicas apresentadas pelo autor, de modo a considerar o que diferencia os grandes vendedores de vendedores medianos:

**1. Eles conhecem seu produto:** Conhecem o que estão vendendo. Além de ler o profissional de vendas buscam esse conhecimento indo de atrás do pessoal que desenvolve o produto e conhecendo a real história e as características mais significativas.

**2. Eles conhecem sua empresa:** Além do produto/serviço que se está vendendo, a empresa também tem uma imagem a ser vendida, logo é necessário entender como ela funciona em todos seus processos.

**3. Eles conhecem o cliente:** Conhecer o cliente se trata de conhecer a pessoa com quem o vendedor negocia, e uma dica é contatar com algum conhecido que trabalhe na mesma empresa desse cliente, de modo a conhecer a cultura corporativa e como está estruturado o processo decisório do cliente.

**4. Eles amam, de paixão, a política interna, dentro e fora da empresa:** Por mais que as vezes algumas vendas não acontecem, se deve “adorar a briga”, ou seja amar tudo o que foi tratado dentro de sua empresa, assim como na empresa dos clientes e fornecedores.

**5. Eles respeitam religiosamente os concorrentes:** Apesar do vendedor não gostar que o concorrente consiga realizar alguma venda em seu lugar, o segredo é não se importar e nem falar mal. Falar mal só denigre a própria imagem. O foco é demonstrar por que o próprio produto ou serviço é melhor e por que a sua empresa é a melhor para negociar. E na realidade ter um concorrente extraordinário é ótimo, pois mantém os profissionais de venda sempre de olho, servindo também como motivação, pois ninguém melhora sem ter alguém que nos empurre.

**6. Eles se conectam à organização do cliente:** Conhecer todas as funções e áreas da empresa que o cliente trabalha contribui para que o vendedor crie um relacionamento com os demais colaboradores da organização de modo a ganhar novos clientes e, por que não conquistar até mesmo o “chefe” da empresa.



### ***7. Eles se conectam com o time da casa e com as organizações dos principais fornecedores:***


Se conectar com o time da casa e com os principais fornecedores significa manter um relacionamento e conhecer profundamente todos os setores e pessoas da organização em que trabalha, assim como as organizações dos principais fornecedores. Isso aumentará tremendamente as chances de realizar a venda na medida em que puder utilizar todos os talentos da empresa inteira com a qual você trabalha e também os fornecedores mais importantes. O vendedor não está vendendo um “aparelhinho”; está vendendo todo o processo/“experiência” de trabalhar na empresa, inclusive o fornecimento e assistência do “aparelhinho”.

**8. Eles nunca prometem demais:** Como em tudo na vida, no trabalho não é diferente, a confiança é essencial e faz toda a diferença. No caso no profissional de vendas, o certo é agir de modo a não “enganar o cliente”, ou seja, não prometa o que não irá cumprir só para fechar o negócio.

**9. Vendem somente para resolver problemas específicos/criar oportunidades lucrativas identificáveis:** O foco principal é vender, e por mais evidente que seja, o profissional de vendas está à disposição para resolver os problemas dos clientes, para satisfazê-los e criar oportunidades de vendas também futuramente com aquele mesmo cliente, mesmo que isso custe a perda da venda no dia de hoje. Um exemplo seria quando o cliente está procurando um produto que tenha algumas características específicas, porém o vendedor sabe que esse produto com estas características ele não trabalha, então é melhor ser sincero com o cliente ao invés de “empurrar” e tentar vender outro produto que gera um descontentamento desse cliente após o uso. E devido esta atitude que poucos vendedores tem, o cliente certamente irá sentir-se seguro e lembrará da empresa futuramente e inclusive tem chances desse mesmo cliente indicar a empresa à amigos e conhecidos por sua lealdade e dedicação aos clientes.

**10. Unem-se a qualquer pessoa –até um inimigo mortal– que possa ajudar a resolver um problema, aproveitar uma oportunidade, melhorar uma experiência para oferecer ao cliente:** Muitas vezes acontecem algumas por situações desagradáveis com algum cliente ou fornecedor, porém essas situações não podem abalar o vendedor de sucesso. E quando necessário deve-se pedir ajuda a eles visando um melhor resultado. Vender com inspiração é utilizar os melhores recursos, inclusive o produto ou serviço específico em si que conseguir para criar a melhor experiência e resultado imaginável para o cliente.

**11. Conhecem a fundo a história da marca:** Cada empresa vende uma história, vende uma visão, vende uma experiência, vende uma marca. Cabe ao profissional de vendas ser o primeiro



a entender e conhecer afundo todas estes aspectos, objetivando transmitir essa visão e experiência ao cliente.

**12. Não deixam transparecer aos clientes os problemas da empresa:** Apesar de parecer óbvio, por vezes no momento de raiva o vendedor deixa transparecer ao cliente o motivo de algo ter dado errado colocando a culpa em algum setor da empresa. Porém isso é desagradável para o cliente, além do cliente perder a confiabilidade que ele tinha na empresa.

**13. Agem como um “regente de orquestra”, ou seja, são responsáveis por fazer a venda acontecer:** O principal responsável pelo desempenho na área de vendas é o próprio vendedor. E saber que o sucesso nas vendas depende de cada vendedor é essencial. O profissional de vendas faz muitas vendas repetidas, e vendas repetidas virão um pouco por causa do produto, e bastante por causa da experiência/relacionamento.


**14. Ajudam o cliente a conhecer sua organização e construir seu próprio acesso independente a ela:** Quando aparecer algum problema, e o vendedor não estiver presente na organização, é interessante que o cliente tenha um caminhão de gente dentro da empresa com quem ele possa falar para acionar o processo para resolver a situação.

**15. Livram-se dos maus negócios.** (Mesmo se isso fazer com que eles sejam demitidos.): Ou seja, o interessante é o vendedor não deixar a sua essência de lado, não trabalhar com pessoas que sejam perpetuamente desonestas, que não cumpram sua palavra, que estejam sempre prontas para melhorar sua própria reputação.

**16. Entendem a ideia de uma “boa perda”:** Uma boa perda surge quando se reposiciona o produto ou serviço para criar uma experiência potencialmente incrível para o cliente, para a qual o cliente ainda não estava preparado.

**17. Não reclamam do preço:** Um dos sinais mais claros de um vendedor que não consegue nada é reclamar constantemente de “perder pedidos por causa de preço”. A ideia é justamente vender uma oportunidade, uma solução, uma experiência, um desempenho ao cliente, e tudo isso é quantificável. Isso justifica o preço um pouco maior que o do cliente. Logo, o ideal é acrescentar uma porção de intangíveis que de fato permite cobrar um preço adicional pelo que está oferecendo.

**18. Não dão de graça a loja inteira só para conseguir entrar na empresa-cliente:** Neste tópico se trata de o profissional de vendas não diminuir de forma absurda o valor de algum



produto ou serviço apenas para fechar a venda com o cliente. Nas próximas compras deste cliente é bem provável que ele queira a mesma cortesia.

**19. Desconfiam e respeitam as empresas estreantes... o verdadeiro inimigo:** É tão importante ficar de olho nas empresas estreantes tanto quanto as empresas de concorrência forte. Isso porque essas empresas novas no mercado podem vir a se tornarem grandes empresas de sucesso, e quem sabe uma dica seria trabalhar com elas para se tornarem parte do pacote de produto/serviço/experiência que a empresa onde trabalha oferece ao cliente. É muito melhor tê-las como “parceiras aliadas” do que como rivais.

**20. Buscam vários “clientes arrojados” que os levarão para o mundo do amanhã:** É importante que o profissional de vendas fique de olho naqueles clientes que estejam buscando a excelência no amanhã, e atraí-los para a sua rede de contatos. Como dizem, a ideia de andar com pessoas interessantes “automaticamente” o torna mais interessante e o mantém um passo adiante.


**21. Usam obsessivamente a palavra “parceria”, mesmo que esteja muito batida:** Na venda se vende também uma “experiência” ao cliente. Essa experiência envolve o esforço concentrado e coordenado de todos os membros da cadeia de fornecimento. Portanto valorizar esse esforço é importante.

**22. Envia bilhetes de agradecimento aos clientes, lembrando dos aniversários e demais datas especiais:** Vendas é relacionamento, e manter esse relacionamento de forma a surpreender os clientes faz toda a diferença. Os pequenos gestos nunca são pequenos.

**23. Quando olham para o cliente do outro lado da mesa, pensam religiosa e repetidamente consigo mesmos: “como posso tornar esse cara rico e famoso e fazê-lo ser promovido?”:** Na verdade o que se quer realmente é fazer com que o cliente tenha condições de comprar e usar os produtos vendidos pela empresa.

**24. Grandes vendedores em grandes empresas trabalham motivados pois sabem que fazem diferença com a sua atuação na empresa onde trabalham:** Exatamente isso, trabalhar motivado diz muito sobre ter a consciência que seu papel para a sociedade está contribuindo para melhorar o mundo.

**25. Simplificam as coisas para o cliente:** Não perder tempo na venda falando coisas difíceis e minuciosas, invés disso simplifique as coisas, mostre seus benefícios, apresente seu ponto de vista, conte sua história, sua experiência.



Na visão de Las Casas (2001) os principais atributos dos profissionais de vendas são: elevado nível de energia; intensa autoconfiança; sistema de valores caracterizado por prestígio, status, ansiedade em ganhar mais e melhorar o padrão de vida; hábito de trabalhar sem supervisão; perseverança habitual; e tendência natural à competição.

## **METODOLOGIA**


Para a realização do estudo foi utilizado vários tipos de pesquisa. A pesquisa é classificada quanto à sua abordagem de natureza quantitativa. Esse tipo de pesquisa considera tudo que pode ser quantificável e requer o emprego e o uso de técnicas estatísticas. Para Oliveira (1997), o método quantitativo é usado no desenvolvimento de pesquisas nos mais diversos campos, como no social de opinião, de comunicação, entre outros. Neste trabalho, as informações coletadas foram classificadas e analisadas por meio da tabulação dos dados coletados e posteriormente demonstradas por meio de tabela e percentuais.

A pesquisa é também quanto aos objetivos, descritiva. Esta técnica de pesquisa objetiva principalmente a descrição das características de determinada população, fenômeno ou estabelecimento de relações entre variáveis. Apresenta como característica determinante a utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como questionários e a observação sistemática (GIL, 2002.).

Podemos classificar a pesquisa quanto aos procedimentos técnicos como sendo bibliográfica, porque se trata de um estudo sistematizado, desenvolvido com base em material publicado por autores consagrados que escreveram sobre o tema. Para Vergara (2004, p. 48) a pesquisa bibliográfica é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral.

E por último, trata-se de uma pesquisa de campo, pois como aborda Vergara (2004, p. 47) a pesquisa de campo é investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo. Pode incluir entrevistas, aplicação de questionários, testes e observação participante ou não.

Neste estudo, a coleta dos dados foi por meio da aplicação de questionários junto aos profissionais de vendas da cidade de Santa Rosa. O questionário aplicado caracteriza-se como fechado e estruturado. Para a elaboração do instrumento de coleta de dados foi utilizado como base as qualidades básicas de um bom profissional de vendas que são destacadas por Peters (2002), apresentado no referencial teórico desse estudo.



Para Vergara (1998, p. 52) o questionário “pode ser aberto, pouco ou não estruturado, ou fechado, estruturado. No questionário aberto, as respostas livres são dadas pelos respondentes; no fechado, o respondente faz escolhas, ou pondera, diante de alternativas apresentadas”.

O processo de aplicação dos questionários se deu de forma presencial entre a primeira e a segunda semana de outubro do ano de 2019. Foi aplicado aos vendedores das lojas de Informática e Computadores, Veículos e Peças, Tecidos, Vestuários e Calçados, Farmácia e Perfumaria, Ótica e Relojoaria, Bazar, Presentes e Decorações, Móveis e Eletrodomésticos; Material para Escritório e Papelaria; e outros. Sendo deixado no estabelecimento num dia e recolhido no dia combinado. Inicialmente o instrumento de coletas de dados foi distribuído nas lojas por meio do contato direto entre o pesquisador e o pesquisado. Ainda, em algumas lojas o contato foi realizado direto com o gerente, deixando o questionário a cargo do mesmo para encaminhar aos vendedores. Foi distribuído 250 questionários aos profissionais de vendas, dos quais 143 retornaram e 141 foram validados para a análise dos dados.

O modelo de questionário aplicado para a coleta dos dados, foi da Escala de *Likert*. Essa escala de classificação amplamente utilizada, que exige que os entrevistados indiquem um grau de concordância ou discordância com cada uma de uma série de afirmações sobre objetos e estímulos. Para identificar o perfil dos vendedores foi utilizado a escala de grau de concordância com escala de 1 a 5, sendo 1 para discordar totalmente e 5 para concordo totalmente, num total de 18 questões.

O questionário também foi formado por perguntas, visando coletar informações relacionadas a caracterização dos entrevistados, em especial sobre o gênero, idade, grau de instrução, tempo de atuação na área de vendas, entre outras.

Com relação a técnica de amostragem dos sujeitos da pesquisa, foi utilizado o tipo de amostra não probabilística e por acessibilidade. Para Vergara (1998), a amostra por acessibilidade é aquela longe de qualquer procedimento estatístico, seleciona elementos pela facilidade de acesso a eles. A partir da coleta, foi realizada a tabulação e à análise dos dados por meio de métodos estatísticos que possibilitou a definição de percentuais por meio do programa Excel. Salientamos que em termos de apresentação dos resultados em tabela, foi elaborado em três colunas para cada questão, sendo discordo totalmente e discordo (DT/D), não concordo e não discordo (NC/ND) e concordo e concordo totalmente (C/CT).





## APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Esta parte do estudo apresenta os resultados da pesquisa quantitativa e faz uma análise a partir do referencial teórico da percepção dos entrevistados. Inicialmente é exposto a caracterização dos entrevistados e o perfil dos vendedores. Ao final é apresentada as considerações finais.

### Caracterização dos entrevistados

No que se refere ao gênero, a maioria são mulheres, representando (83,33%), enquanto homens representam apenas (16,67%). Referente a idade, evidencia-se a predominância de adultos de 20 a 33 anos, representando (65,22%) dos pesquisados.

Em relação ao grau de instrução, (58,70%) apresentam o 2º grau completo. Com ensino superior incompleto 19,57%. Em terceiro lugar com superior completo tem-se (14,49%).

Referente ao tempo de atuação na área de vendas, (46,27%) dos pesquisados apresentam de 2 a 9 anos e (29,10%) com 10 a 20 anos de atuação. Após com até 1 ano de atuação tem-se (14,18%). Em seguida (6,72%) de 21 a 30 anos e, por fim, (3,73%) com mais de 30 anos. Quanto ao tempo de atuação na área, a maioria apresenta em geral mais de 2 anos. Quanto ao fato de ter ou não experiência em vendas, antes de trabalhar na atual empresa, os dados mostram que a maioria dos pesquisados já possuíam experiência, representando (76,36%) e apenas (24,64%) disseram não ter tido experiência antes do emprego atual. Em relação a renda, observou-se que (55,07%) dos pesquisados recebem em torno de R\$ 1.201,00 a R\$ 2.000,00 mensalmente. Em segundo lugar, (22,46%) recebem em média de R\$ 2.001,00 a R\$ 3.000,00.

Pode-se observar que entre os ramos do varejo identificados, o ramo que teve maior participação foi o de Tecidos, Vestuários e Calçados, com (46,76%), seguido pelo ramo de Móveis e Eletrodomésticos, com (16,55%) e em terceiro lugar com (10,79%) o ramo de Farmácias e Perfumaria. Quanto ao porte da empresa, (42,03%) dos vendedores pesquisados trabalham em empresa de porte médio, e (28,99%) em empresas de porte grande. Em empresas de pequeno porte apenas (20,29%) dos vendedores pesquisados trabalham.

### O perfil dos grandes vendedores

Este tópico, além de atender o principal objetivo deste estudo, aborda os resultados obtidos em relação ao perfil dos grandes vendedores, tendo como base as 25 qualidades básicas de um bom profissional de vendas, citadas por Peters(2002), onde utilizou-se 18 qualidades para a investigação.

Conforme os dados da tabela de número 1, percebe-se a variedade de resultados dentre as 18 questões trabalhadas. Em relação as questões de número 1, 2, e 3 (87,94%), (90,07%), (78,72%) constata-se um percentual elevado de concordância. Avalia-se como positivo os resultados, pois são situações que estando presente podem contribuir para aumentar as vendas. Principalmente por se tratar do conhecimento que o vendedor deve possuir, quanto ao produto, a empresa e o cliente. Conhecer o cliente, se trata de conhecer a pessoa com quem o vendedor faz negócios o que pode resultar em mais vendas (PETERS,2002).


**Tabela 1:** Perfil dos Grandes vendedores

<b>O perfil dos grandes vendedores</b>		<b>DT/D</b>	<b>NC/ND</b>	<b>C/CT</b>
1	Você conhece o produto que vende	3,55%	8,51%	87,94%
2	Você conhece a sua empresa	2,84%	7,09%	90,07%
3	Você conhece seus clientes	4,26%	17,02%	78,72%
4	Você ama, de paixão, a política interna dentro e fora da empresa	13,47%	35,46%	51,06%
5	Você respeita os seus concorrentes	1,42%	17,73%	80,85%
6	Você tenta manter um relacionamento com os seus colegas de trabalho	1,42%	11,35%	87,24%
7	Você cumpre o que promete aos seus clientes	1,42%	8,51%	90,08%
8	Você se une nem que seja com inimigo mortal que possa ajudar a resolver um problema, ou aproveitar uma oportunidade, ou melhorar uma experiência para oferecer ao cliente	18,44%	30,50%	51,06%
9	Você conhece a história da marca e procura manter-se atualizado em relação a ela	4,26%	23,40%	72,34%
10	Você nunca joga a culpa na entrega atrasada, no seu fornecedor, em seus colegas de trabalho por algo que deu errado, pois sabe que os problemas também são teus e é o nome da empresa que está em jogo	14,89%	31,21%	53,90%
11	Sabe que depende de você para as coisas em sua volta acontecerem	4,26%	22,70%	73,04%
12	Se você sabe que aquele produto não irá satisfazer as necessidades do cliente você é sincero e fala isso ao seu cliente mesmo que isso faça você perder a venda	4,97%	19,15%	73,89%
13	Você não concorda com aqueles que dizem que “tudo é uma questão de preço”, pois você vende oportunidade, solução e experiência para o cliente.	11,35%	15,60%	73,05%
14	Você não dá de graça a loja inteira só para fechar a venda com aquele cliente, pois você sabe o desconto e as condições máximas que se pode fazer	4,97%	16,31%	78,72%
15	Você fica de olho naquela empresa estreante, pois ela pode ser seu concorrente	6,39%	31,91%	61,70%
16	Você usa obsessivamente a palavra “parceria”, pois tem consciência que todas as coisas funcionam porque há a cooperação de todos dentro da empresa	4,97%	24,82%	70,21%
17	Você envia mensagens para seus clientes como forma de agradecimento	14,18%	20,57%	65,25%
18	Você tenta mostrar o produto ao cliente de forma simples para ele entender	2,84%	6,38%	90,78%

**Fonte:** Dados da pesquisa (Outubro, 2019).

Segundo Kotler (1996), o vendedor é a empresa para a maioria de seus clientes. Essa identidade que o vendedor assume, cria em torno do profissional um grau de confiança e estabelece um relacionamento propício para a realização de negócios.

Ao analisar os resultados na alternativa que aborda o tema, (“*Você ama, de paixão, a política interna dentro e fora da empresa*”) os participantes apresentaram um índice de concordância de (51,06%). Portanto, percebe-se que esta situação merece atenção e precisa ser trabalhada pelos gestores com os seus vendedores. Considerando que um bom vendedor,



segundo Peters (2002), deve amar tudo o que foi tratado dentro de sua empresa, reforça a posição e preocupação referente a este atributo e característica de perfil.


Analisando os percentuais de “*Nem concordo e Nem discordo*”, o resultado da questão de número 15 “*Você fica de olho naquela empresa estreante, pois ela pode ser seu concorrente forte futuramente*” apresentou um percentual de (31,91%). Entende-se que para um bom perfil é fundamental possuir a competência de saber analisar cenários e de identificar os pontos fortes e vantagem competitiva dos principais concorrentes. A venda deve acontecer por meio de elementos que destacam os atributos, qualidades e característica dos produtos como melhor do que a concorrência. Peter (2002) corrobora com essa posição ao destacar que ter um concorrente extraordinário é ótimo, pois mantém os profissionais de venda sempre de olho, servindo também como motivação, pois ninguém melhora sem ter alguém que nos empurre.

Seguindo ainda na análise dos perfis que obtiveram maior percentual de respostas com “*Nem Concordo e Nem Discordo*”, a questão de número 10 “*Você nunca joga a culpa na entrega atrasada, no seu fornecedor, em seus colegas de trabalho por algo que deu errado, pois sabe que os problemas também são teus e é o nome da empresa que está em jogo*” apresentou um percentual de (31,21%).

Considerando a posição dos autores Soldow e Thomas (1993) ao entender que o vendedor é visto como um elo de ligação entre um cliente e uma empresa e deve solucionar os problemas, além de ser um profissional de marketing que ajuda os clientes a lidarem com seus desejos e necessidades é necessário que os vendedores reflitam com mais propriedade e profundidade essa questão, pois a construção de uma imagem positiva da empresa é de responsabilidade de todos os envolvidos no negócio.

Ainda, na questão de número 8 “*Você se une nem que seja com inimigo mortal que possa ajudar a resolver um problema, ou aproveitar uma oportunidade, ou melhorar uma experiência para oferecer ao cliente*” apresentou (30,50%) de neutralidade. Evidenciando desta forma, que em relação aos perfis os vendedores encontram-se neutros sobre possuir estas competência e habilidades em seus perfis. Novamente cabe destacar que o vendedor deve ser um técnico capaz de avaliar as necessidades dos consumidores, dos seus clientes e satisfazê-las da melhor forma possível, mediante a venda de produtos ou serviços. Neste aspecto, Peters (2002), destaca que na venda se vende também uma “*experiência*” ao cliente.

Outro resultado que preocupa está relacionado com a questão de número 10 “*Você nunca joga a culpa na entrega atrasada, no seu fornecedor, em seus colegas de trabalho por*



*algo que deu errado, pois sabe que os problemas também são teus e é onome da empresa que está em jogo*” que apresentou (46,10%) quando somado o percentual da neutralidade com discordância. A empresa é considerada um sistema e por meio dos processos e das interações entre funcionários e gerência, que tudo funciona. Logos todos são responsáveis tanto pelo sucesso, tanto pelo fracasso da organização e tudo deve ser evitado para o cliente não perder a confiança no negócio. E o vendedor é o responsável na construção do elo de ligação entre a empresa e os clientes.


Ao analisar a questão de número 17 *“Você envia mensagens para seus clientes como forma de agradecimento”* constata-se que o total de quem discorda e permanece neutro é de (34,75%). O resultado não deixa de preocupar o setor e de merecer uma análise mais detalhada. Segundo Peters (2002) vendas é relacionamento, e manter esse relacionamento de forma a surpreender os clientes faz toda a diferença. Os pequenos gestos nunca são pequenos. Ações de pós-venda deve ser incentivada pois é uma estratégia de fidelização do cliente e o vendedor é o principal responsável em realizar esse processo.

Relacionado a escala de Discordo Totalmente e Discordo, a questão de número 13 *“Você não concorda com aqueles que dizem que “tudo é uma questão de preço”, pois você vende oportunidade, solução e experiência para o cliente”* apresentou (11,35%).

Ao tratar da questão preço, estudos indicam que essa variável não é capaz de fidelizar clientes. Pois o cliente que procura preço não é fiel e troca constantemente de empresa para seus negócios. E nessa direção, Peters (2002), destaca que um dos sinais mais claros de um vendedor que não consegue nada é reclamar constantemente de perder pedidos por causa de preço. A ideia é justamente vender uma oportunidade, uma solução, uma experiência, um desempenho ao cliente, e tudo isso é quantificável. Isso justifica o preço um pouco maior que o do cliente. Sendo, portanto, um fator a ser considerado pelos gestores dos ramos de varejo analisado, pois (24,41%) dos vendedores discordam e não concordam com a afirmação relacionada ao preço.

Quando abordada a questão relacionada a necessidade da existência de haver cooperação de todos na empresa, os resultados mostram que a neutralidade e a discordância somam (29,89%). Entendendo que a força de uma equipe de vendas é um dos caminhos para se atingir as metas. Nesta direção, Peter (200), destaca que conhecer todas as funções e áreas da empresa que o cliente trabalha contribui para que o vendedor crie um relacionamento com os demais colaboradores da organização de modo a ganhar novos clientes e, por que não conquistar até mesmo o “chefe” da empresa.





Em relação aos percentuais de concordância, percebe-se que na questão de número 18 “*Você tenta mostrar o produto ao cliente de forma simples para ele entender*”, apresentou (90,78%) das respostas. Outra é a questão de número 7 “*Você cumpre o que promete aos seus clientes*” com (90,08%), e a pergunta de número 2 “*Você conhece a sua empresa*” com (90,07%) das respostas. Observa-se que mais de (90%) dos pesquisados dizem conhecer a empresa em que trabalham, cumprir o que prometem aos seus clientes e simplificam a apresentação do produto para maior entendimento por parte do cliente. Este portanto, é um aspecto positivo, pois conhecendo a empresa o vendedor ajuda a construir uma imagem positiva da empresa o que impacta na mente do cliente e este, pode ao tomar sua decisão em realizar sua compra em determinada organização, tendo essa variável presente na hora de decidir.

Considerando que a maioria dos vendedores apresentam os perfis relacionados na tabela de número 1, “não existe um perfil ideal que caracterize um bom vendedor, mas sim a existência do maior número de atributos e qualidades possíveis que se aproximem do esperado por seus clientes” (MOREIRA, 2007).


## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Ao finalizar o estudo, é importante destacar que profissional de vendas, em especial para quem trabalha no ramo do varejo tem sido desafiado constantemente, principalmente pelo avanço da tecnologia que vem de forma acelerada aperfeiçoando os produtos que se utilizam de componentes eletrônicos. Além da melhoria nos produtos, o lançamento de novos produtos tem sido a estratégia utilizada por grandes fabricantes e marcas já consolidadas no mercado. Associado a isso, também chama a atenção o comportamento do consumidor que vem sofrendo significativa mudança e incorporando ações de empoderamento, principalmente em termos de informações e de avaliações dos produtos.

Neste sentido, é importante ter presente que o atual cenário cria muita expectativa e demanda por vendedores que sejam cada vez mais capacitados, qualificados, preparados e atualizados e que possam atender ao varejo e gerar resultados positivos para o negócio. Portanto, a posição de atuar como vendedor e ficar na espera até surgir outra função em outra área, aos poucos essa estratégia perde sua eficácia, pois a busca por resultados imediatos em vendas é uma constante e que vivenciamos nos dias atuais.

Com o crescimento do comércio eletrônico (comércio virtual, *E-commerce*) onde são realizadas transações comerciais feita especialmente por meio de um equipamento eletrônico, o qual permite que por meio de um *site* realizar compras e pedidos por meio do acesso do cliente





em qualquer lugar e a qualquer hora do dia e receber o produto em casa, tem revolucionado o varejo físico é desafiado a reinventar-se enquanto negócio. Esse mecanismo também altera as relações entre compradores e vendedores de forma significativa durante a operação da venda física.

Com o objetivo de entender e conhecer o perfil de uma amostra de vendedores do varejo, o presente trabalho investigou a temática pois constata-se que é um tema emergente e, portanto, estudos, pesquisas e investigações nessa direção podem trazer contribuições tanto aos gestores do varejo como para o meio acadêmico.

Portanto, considerando os resultados a partir da análise das características do perfil dos grandes vendedores que tem na proposta de Tom Peter um conjunto de 25 pontos clássicos e que foram utilizados nesta pesquisa para avaliar os vendedores do varejo é possível destacar alguns elementos nesta conclusão.

De modo geral, os vendedores que participaram da pesquisa apresentaram um perfil positivo e qualificado na maioria dos elementos que foram analisados. Logo, cabe destacar percentuais elevado de concordância nos aspectos que destacam o fato do vendedor conhecer o produto, os clientes a empresa e se preocupar em apresentar os detalhes do produto para o cliente.

Da mesma forma que outros aspecto positivo dos vendedores relacionado ao cumprimento da promessa na venda como os clientes e de manter um bom relacionamento com os colegas de trabalho, o que evidencia o bom perfil dos vendedores pesquisados.

Com base no que foi apresentado, é possível concluir que embora há uma concordância que qualifica os vendedores do varejo, em relação a maioria dos itens analisados, existem elementos que merecem atenção especial dos gestores do varejo do município. Os principais elementos que preocupam e que os vendedores parecem não considerar levem conta o fato em oferecer experiência para os clientes, conhecer a história da marca do produto, considerar que os problemas na empresa são de todos que dela fazem parte, haver cooperação de todos na empresa e encaminhar mensagem ao cliente como tática de pós-venda. As características de perfil precisam estar presente no perfil dos vendedores, pois contribuem para que uma atividade diferenciada da concorrência seja efetivada. E por último, o estudo sugere trabalhos futuros que possam investigar as habilidades para uma negociação bem sucedida e que estejam relacionadas com as habilidades interpessoais, de negociação e técnicas do vendedor. Da

mesma configuração alterações provocadas no perfil do vendedor a partir das vendas *online* que vão exigir um comportamento totalmente diferente do profissional.

Ainda, pesquisas e estudos que possam explorar, por exemplo o tema da motivação da equipe de vendedores, pode trazer contribuições para o avanço da ciência, oferecendo novos conhecimentos para o meio científico, acadêmico e empresarial.

## REFERÊNCIAS

ANGELO, Claudio Felisoni de; SILVEIRA, José A. Giesbrecht da. **Varejo Competitivo**. São Paulo: Atlas, 1999.

CASSARRO, Antônio Carlos. **Atender é vender: técnicas de atendimento e vendas**. São Paulo: Pioneira, 1993.

COBRA, Marcos. **Administração de Vendas**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1994.

COBRA, Marcos; TEJON, José Luiz. **Gestão de Vendas: os 21 segredos do sucesso**. São Paulo: Saraiva, 2007.

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

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

KOTLER, Philip. **Marketing**. São Paulo: Atlas, 1996.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de Vendas**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

\_\_\_\_\_. **Marketing: conceitos, exercícios, casos**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

\_\_\_\_\_. **Marketing de Varejo**. São Paulo: Atlas, 1992.


\_\_\_\_\_. **Técnicas de Vendas: como vender e obter bons resultados**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

\_\_\_\_\_. **Treinamento de Vendedores no Varejo**. Revista de administração. São Paulo, 1997. Disponível em: <<http://rausp.usp.br/wp-content/uploads/files/3202065.pdf>>. Acesso em: 04 abr. 2019.

LEVY, Michael; WEITZ, Barton A. **Administração de Varejo**. São Paulo: Atlas, 2000.

LIMA, Talita. **Gestão de Marketing: troca, transações, transferências, mercado, mercado alvo, público alvo, e segmentação**. 2014. Disponível em: <<http://adm-graduacao.blogspot.com/2014/05/gestao-de-marketing-troca-transacoes.html>>. Acesso em: 29 nov. 2019.

MOREIRA, Júlio C. T. (Coord.). **Administração de vendas**. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2007.



OLIVEIRA, Sílvio L.de. tratado de metodologia científica: projetos de pesquisa. São Paulo: Pioneira, 1997.

PETERS, Tom. **O Perfil dos Grandes Vendedores**. HSM Management, 2002.

SOLDOW, Gary F.; THOMAS, Gloria P. **Vendas**: profissionalização para a década de 1990. São Paulo: Makron Book, 1993.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1998.

\_\_\_\_\_. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2004.



# CAPÍTULO 17

## A OPINIÃO DOS ACADÊMICOS NA INSERÇÃO DO MERCADO DE TRABALHO

**Cláudio Luiz Chiusoli**  
**Paulo Cesar Ferreira**

### RESUMO


Em um mundo com evoluções constantes e melhorias nos âmbitos organizacionais, a busca pelo colaborador eficaz é fundamental. As organizações estão cada vez mais exigentes e seletivas, e que por outro lado, jovens acadêmicos estão na busca por melhor qualificação profissional. O presente relato de pesquisa tem como objetivo analisar a opinião dos jovens universitários em relação aos desafios e dificuldades encontradas no mercado de trabalho. O estudo foi realizado por meio de uma pesquisa bibliográfica de cunho quantitativo, realizada junto a 112 acadêmicos por meio de entrevista online mediante técnica de amostragem não probabilística. Os principais achados indicam que 83,9% acredita que tem capacidade de envolvimento com a equipe para as atividades na empresa, 83,9% concorda que tem conhecimento do próprio esforço para crescer na empresa, 82,1% entendem que possuem condições de contribuir para o crescimento da empresa que trabalha, 79,5% concorda que tem conhecimento da necessidade do contínuo aperfeiçoamento pessoal e 57,1% entendem que as redes sociais proporcionam informações na busca de conhecimento. Por outro lado, com menor índice de concordância, apenas 39,3% cita que a empresa que trabalha oferece oportunidades para o crescimento profissional e 34,8% acredita que as empresas oferecem projetos para a inserção dos jovens ao mercado de trabalho. Diante disso, os resultados apontam que os jovens estão se adaptando as necessidades das empresas por meio da busca de conhecimento profissional e que em contrapartida as empresas podem oferecer mais oportunidades para os mesmos.

**PALAVRAS CHAVES:** Universitários, mercado de trabalho, gerações Y e Z.

### INTRODUÇÃO

Em um mundo com evoluções constantes e melhorias nos âmbitos organizacionais, a busca pelo colaborador eficaz é fundamental. As organizações estão cada vez mais exigentes e seletivas, e que por outro lado, estes jovens estão na busca por melhor qualificação profissional.

Com isso acredita-se que o tema pesquisado é uma ferramenta para que empresas evoluam nessa nova geração profissional de administradores, jovens buscando sucesso pessoal e profissional. Aos jovens que buscam o crescimento profissional e pessoal, não se generaliza que todos os jovens estão maduros a ideia de fazer parte de uma empresa, mais a dificuldade para aqueles que estão é muito grande, motivar os jovens é uma forma de crescimento econômico geral (SILVA; OLIVEIRA, OLIVEIRA, 2015).



Depara-se por diversas vezes com a ideia de que administração seja uma graduação sem importância, pois Direito e Medicina, por exemplo, são profissões mais engajadas como sucesso perante a sociedade, pois muitas empresas possuem colaboradores sem qualificação profissional já esses citados acima seriam impossíveis. Essa ideia vem sendo trabalhada com o tempo devido a inúmeras consequências da falta de atualização aos cenários atuais, empresas com hábitos antigos vem notando a importância de ter colaboradores qualificados profissionalmente, pois esses são preparados para as diversas situações (MELO; BORGES, 2007).

Como faz parte dessa nova geração de jovens universitários que buscam experiências no mercado de trabalho, verifica-se como as empresas necessitam se adequar a realidade atual, uma vez que os jovens buscam ingressar nas organizações, no entanto, sentem dificuldade quando o assunto é experiência. Ainda se vive uma realidade onde quem não tem “padrinhos” nas organizações, aumenta a dificuldade para conseguir exercer sua profissão.

Dessa forma, o ingresso do universitário no mercado de trabalho exige o desenvolvimento de habilidades sociais que promovam uma melhor adaptação e preparo para ter sucesso nas organizações (BAUTH, 2019).


As empresas praticam a insegurança nos jovens que não tiverem experiências profissionais, o que dificulta muitos que possuem ambição e que sonham com o crescimento profissional. Muitas empresas temem por jovens que não sejam aptos trazendo atrasos ou até mesmo desvantagem ao contratá-los, sabemos que não são todos os jovens recém-formados que estão qualificados a começarem aos poucos, muitos acreditam que já podem ocupar vagas acima ao que a empresa pode oferecer, manchando a imagem dos demais.

As empresas precisam entender que o ambiente de trabalho já não é o mesmo que alguns anos atrás, a nova geração possui um perfil diferente diante do trabalho, as empresas devem evoluir junto aos jovens profissionais acompanhá-los pois entrarão no mercado, utilizar treinamentos para que possam crescer e evoluir, se adaptando a nova geração, com isso a empresa tende a ganhar pois mudança é necessária e significativa para o crescimento dos funcionários quanto da própria empresa (CORSEUIL; FRANCA, 2015)

A questão norteadora do estudo é: Como os jovens universitários inseridos no mercado de trabalho entendem seus desafios e oportunidades?

Como justificativa do estudo, acredita-se que o tema é relevante para as empresas que buscam por profissionais que cumpram suas metas e desempenhem suas funções com êxito e





criatividade, a partir do momento que entendem o perfil do jovem que buscam inserção no mercado de trabalho.

O objetivo deste relato de pesquisa é analisar a opinião dos jovens universitários em relação aos desafios e dificuldades encontradas no mercado de trabalho.

Como objetivos específicos pretende-se identificar se: i) a envolvimento com a equipe para as atividades na empresa; ii) a necessidade do contínuo aperfeiçoamento pessoal; iii) as redes sociais proporcionam informações na busca de conhecimento; iv) as empresas oferecem projetos para a inserção dos jovens ao mercado de trabalho; v) tem conhecimento do meu esforço para crescer na empresa; vi) a empresa oferece oportunidades para o crescimento profissional; vii) monitora as ações dos principais concorrentes, portanto; e vii) tem um plano de ações para atuar no mercado.

## **REFERENCIAL TEÓRICO**


### **Mercado de trabalho**

Entende-se por mercado de trabalho, organizações que oferecem oportunidades de trabalho, para determinado cargo e lugar. Um processo de atrair diversos candidatos às vagas oferecidas, é também uma troca de produtos e bens, que visa atender tanto o lado do candidato quanto o lado da organização, de forma com que todos fiquem satisfeitos (STEFANO; GOMES FILHO, 2011).

O mercado de trabalho é exigente em relação aos profissionais que vai contratar, além da formação é exigido também experiência, pois nem toda empresa está disposta em treinar funcionários, mais sim contratá-los já treinados pois querem colaboradores prontos. As empresas atuais estão dando mais atenção aos as habilidades comportamentais as técnicas, pois para as empresas é muito mais fácil treinar as práticas das operações do que ensinar a compreender seus colegas.

Nesse mesmo sentido uma prática que vem sendo muito cobrado dentro das empresas é uma coisa chamada empatia (capacidade de se colocar no lugar do outro), há muito profissionais nas áreas de humanas se esforçam para que dentro das organizações todos os colaboradores trabalhem em conjunto, e para que esses tenham relacionamentos comportamentais no sentido de crescimento pessoal auxiliando a empresa na busca do seu objetivo.

É certo que na atualidade as organizações estão sempre buscando pela agilidade nos seus processos internos e externos, por isso não adianta esses jovens administradores ter cursos



e conhecimentos teóricos se não for o que as organizações procuram, devendo estar sempre atentos ao que as empresas estão oferecendo, também devem ter conhecimento que cada organização oferece oportunidades conforme suas operações, sendo assim a flexibilidade é muito útil para os jovens administradores em formação.

Portanto há necessidade de que o jovem administrador ao tentar se inserir no mercado de trabalho, precisam compreender a importância de ser eficiente e ser eficaz. Nem sempre é fácil que o jovem administrador consiga alinhar seu objetivo pessoal com o objetivo da empresa, caso ele consiga se inserir no mercado de trabalho ele primeiramente precisa ser eficaz, que é quando consegue alcançar os objetivos da organização, e depois ser eficiente, quando se atinge os objetivos pessoais (SIMÕES; ALVES, SILVA, 2016).


Entretanto muitos jovens ao pensar em mercado de trabalho estão preocupados somente em desenvolver suas habilidades práticas que aprendem em teoria, mas nos dias atuais suas competências e habilidades comportamentais são de grande valia dentro das organizações. Assim é obrigatório que esses jovens que estão na busca por oportunidade, desenvolvam suas habilidades através da especialização ou até mesmo atualização de seus conhecimentos.

Em teoria temos atualmente projetos para a inserção dos jovens ao mercado de trabalho, mais que em prática não funcionam de maneira correta e positiva, o estágio é um meio que as empresas buscam acomodar aos jovens sem experiência o que seria muito bom se fosse tachada de maneira correta.

O que ocorre muitas das vezes é contratar um estagiário pois o salário é menor, na prática esse colaborador não desempenha sua profissão muitas das vezes, o que deveria ser útil acaba prejudicando.

O termo empregabilidade é a condição da pessoa se tornar empregável no mercado de trabalho, isto é, de dar e conseguir emprego para os seus conhecimentos, habilidades e atitudes sintonizadas com as novas necessidades do mercado de trabalho.

Um profissional com empregabilidade tem suas chances de atuação ampliadas pela atratividade de seu potencial e de ajustar-se às novas demandas empresariais (MINARELLI, 1995), ou seja, conseguir entrar para o mercado de trabalho é sentir a capacidade de se adequar à sociedade e exercer seu aprendizado de maneira contínua após formação e se desenvolver nas novas habilidades que tornarão o profissional necessário a qualquer organização.



É certo que o jovem administrador está na busca dos seus sonhos e a tenta antes e durante sua vida acadêmica alcançá-los, e na maioria das vezes passa por dificuldades. Já dito que o principal meio de inserção dos jovens no mercado de trabalho são os estágios fornecidos pela instituição e que não são muito eficazes para o processo de aprendizado levando em conta o conhecimento científico que estes jovens administradores estão adquirindo. Claro que esses jovens durante a vida acadêmica necessitam do apoio da universidade e dos projetos dela oferecidos a eles para que consigam além do conhecimento teórico uma ideia de como se fazer na prática.

A maioria dos jovens administradores que estão cursando ou se formando não sabem ainda se vão trabalhar na área ou até empreender, o que se sabe que uma grande parcela pretende continuar seus estudos. Uma das grandes expectativas desses jovens é que após formados tenham oportunidades que tanto sonham, é fundamental que os jovens administradores sejam proativos, e que elaborem estratégias e planos de ação que levem ao alcance dos seus objetivos e resultados esperados tanto pessoal quanto profissional.

### **Geração Y e Z**


A geração Y, conhecida como “Geração da Internet”, ligada à tecnologia e adepta das novas mídias, nascidos a partir de 1980 e a geração Z é o consumidor mais jovem, que, evolui juntamente com a revolução tecnológica, nascidos entre os anos 1995 a 2010 (LIMA RIBEIRO; CHIUSOLI, 2020; CHIUSOLI, et al, 2020)

Atualmente notamos que não é um problema simples a dificuldade dessa nova geração de profissionais em entrar no mercado de trabalho para seguir uma carreira. Não é novidade que uma grande maioria das empresas dificultam esse ingresso dos jovens pedindo experiência profissional, ou até mesmo conhecimento prático em determinadas funções.

Em todo esse contexto de ambiente organizacional a busca pelos melhores colaboradores tende a ser muito cuidadosa (PASSERO; ENGSTER, DAZZI, 2016)

Então através desse trabalho mostraremos as duas gerações mais recentes e que demonstram ter muita capacidade para atuar em diversas áreas de uma organização.

A geração Y cresceu com em conjunto com a tecnologia e suas particularidades, uma forte característica e ser muito mais independente e individualista que outras gerações. Dentro das organizações essa geração demonstrou que conseguem trabalhar em equipe e muito mais



suscetíveis a mudanças pelo fato de nascerem durante a evolução tecnológica (COMAZZETTO, 2016).

A geração Z que iniciou a partir dos anos 90 tem uma grande facilidade de adaptação com menos personalidade e seguem a vida com modelos de pessoas que estão na mídia, pois são facilmente manipulados pelas redes sociais, visto que nasceram com a tecnologia e não tem ideia de como seria sem ela. Isso traz grande facilidade para estes pois têm capacidade de fazer várias tarefas ao mesmo tempo, algo muito útil para as empresas que buscam pessoas com mente aberta e flexíveis ao mercado de trabalho (CHIUSOLI, et al, 2020)

Com todo o conhecimento fornecido pela tecnologia esses novos administradores estão fazendo uso correto para alcançar seus objetivos, estes que em primeira mão é a oportunidade do primeiro emprego, já se sabe que as empresas procuram os melhores, então os jovens administradores devem estar preparados e atentos aos requisitos que as empresas procuram.

Diante desse cenário e com estas gerações interagindo e buscando cada vez mais o mercado de trabalho, dependem das empresas em dar essa oportunidade e apoio a eles.


## **PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Este estudo foi realizado por meio de uma revisão bibliográfica, que, de acordo com Gil (2017) e Marconi e Lakatos (2017), é elaborada baseada em temas publicados em livros, artigos científicos e outras publicações.

Quanto à natureza das variáveis, o método utilizado foi quantitativo, que significa quantificar opiniões, dados, na forma de coleta de informações, assim também como um emprego e cursos, e técnicas como porcentagem média e mediana (AAKER; KUMAR, DAY, 2007).

Quanto ao objetivo, considera-se um estudo exploratório, o qual, segundo Marconi e Lakatos (2017) é levantada pelo fato que o pesquisador pode se aprimorar mais sobre o assunto e explorar a pesquisa para conhecimentos mais específicos diante do tema abordado, sendo assim que o mesmo possa retirar informações mais concretas e que hipóteses sejam formuladas, para a realização do trabalho.

Quanto à população e unidade de observação, foram entrevistados jovens universitários de uma instituição pública em um total de 112 entrevistas por rede social, sendo mais utilizada o *whatsapp* e o *google forms*. O perfil dos respondentes ficou com 42% masculino e 58%



feminino e quanto a faixa etária estratificou-se com 25,9% com idade até 20 anos, 33% de 20 a 25 anos e 41,1% acima de 26 anos.

Em relação às variáveis investigadas, foram 9 ao todo, sendo 2 perfis (gênero, faixa etária), e assim sete questões abordando sobre: condição para crescimento empresarial, envolvimento com equipe da empresa, necessidade de aperfeiçoamento pessoal, redes sociais como fonte de conhecimento, empresa com projetos de inserção no mercado de trabalho, conhecimento do esforço pessoal para crescimento profissional e empresa oferece oportunidade de crescimento profissional.

Às escalas utilizadas, foi a ordinal, de 3 pontos concordo/indiferente/discordo; pois a escala ordinal é obtida pela classificação dos objetivos ordenados em função de alguma variável em comum (MARCONI; LAKATOS, 2017).

Considerando à técnica de amostragem, foi utilizada a não probabilística por conveniência junto a 112 universitários, e de acordo com Gil (2017) classifica como amostragem não probabilística aquela que não apresenta fundações matemáticas ou probabilísticas, dependendo unicamente de critérios do pesquisador.

Quanto à forma da coleta dos dados, devido ao momento da pandemia, foi por abordagem via online para autopreenchimento por parte dos respondentes. Aaker, Kumar e Day (2007), classificam que esse tipo de abordagem é geralmente escolhido quando se precisa coletar uma grande quantidade de informações e facilitar o acesso dos respondentes ao questionário.

À procedência dos dados, foram utilizados dados primários, pois são informações coletadas para o propósito da questão (KOTLER; ARMSTRONG, 2015) e quanto ao recorte, é feito um recorte transversal, que se tratou de uma pesquisa feita em um momento em específico e uma única vez (FLICK, 2012).

Na técnica estatística utilizada, a análise dos dados consistiu em análises uni variadas e bivariadas, com base em frequências absolutas e relativas. As medidas de associação foram testadas por meio do teste não paramétrico, o Qui.-Quadrado (SIEGEL; CASTELLAN, 2017).

Foi considerado o nível de significância abaixo de 5% ( $p$ -valor  $< 0,05$ ) e se isso ocorrer, acarretará que devem ser rejeitadas as hipóteses propostas, quando forem apontadas diferenças significativas ao nível de significância adotada. Assim, entende-se que as proporções dos resultados entre as variáveis independentes foram distintas.



Assim, têm-se as duas hipóteses da pesquisa, que foram:

H0: Não há diferença significativa entre as respostas dos acadêmicos em relação às variáveis pesquisadas segmentadas por gênero.

H1: Não há diferença significativa entre as respostas dos acadêmicos em relação às variáveis pesquisadas segmentadas por faixa etária.

## RESULTADO E DISCUSSÃO

A partir desse tópico, discute-se os resultados da pesquisa realizada que estão destacadas nos Quadros 1 a 7, segmentadas por gênero e faixa etária e no Quadro 8 destaca-se o resumo dos resultados do teste Qui quadrado apontando se deve rejeitar ou não as hipóteses H0 e H1.

**Quadro 1** - Posso condições de contribuir para o crescimento da empresa que trabalho

Escala	Feminino	Masculino	Até 20	20 / 25	26 +	Total
Concordo	84,6%	78,7%	82,8%	86,5%	78,3%	82,1%
Indiferente	13,8%	21,3%	13,8%	13,5%	21,7%	17,0%
Discordo	1,5%	0,0%	3,4%	0,0%	0,0%	0,9%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: dados da pesquisa (2020)

A pergunta que aborda sobre “*posso condições de contribuir para o crescimento da empresa que trabalho*” mostra que 81,1% afirmam que possuem essas condições de ajudar as empresas para garantir seu crescimento profissional e pessoal (Quadro 1).

**Quadro 2** - Tenho capacidade de envolvimento com a equipe para as atividades na empresa.

Escala	Feminino	Masculino	Até 20	20 / 25	26 +	Total
Concordo	86,2%	80,9%	75,9%	86,5%	87,0%	83,9%
Indiferente	13,8%	19,1%	24,1%	13,5%	13,0%	16,1%
Discordo	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: dados da pesquisa (2020)

O Quadro 2 se refere a questão sobre “*tenho capacidade de envolvimento com a equipe para as atividades na empresa*” e 83,9% dos entrevistados concordam que conseguem executar as atividades organizacionais tanto individual ou em grupo, pois possuem habilidades de trabalho em equipe.

**Quadro 3 - Tenho conhecimento da necessidade do contínuo aperfeiçoamento pessoal**

Escala	Feminino	Masculino	Até 20	20 / 25	26 +	Total
Concordo	81,5%	76,6%	89,7%	73,0%	78,3%	79,5%
Indiferente	18,5%	23,4%	10,3%	27,0%	21,7%	20,5%
Discordo	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: dados da pesquisa (2020)

Já na questão que aborda sobre “*tenho conhecimento da necessidade do contínuo aperfeiçoamento pessoal*” o índice de concordância é de 79,5%, que indica que os jovens sabem que necessitam continuar se aperfeiçoando pra garantir crescimento profissional. Um dado a ser registrado é que 20,5% dos entrevistados ficaram indiferente em relação a pergunta (Quadro 3).

**Quadro 4 - As redes sociais proporcionam informações na busca de conhecimento**

	Feminino	Masculino	Até 20	20 / 25	26 +	Total
Concordo	56,9%	57,4%	69,0%	48,6%	56,5%	57,1%
Indiferente	29,2%	31,9%	24,1%	37,8%	28,3%	30,4%
Discordo	13,8%	10,6%	6,9%	13,5%	15,2%	12,5%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: dados da pesquisa (2020)

No Quadro 4, que tem objetivo de saber se “*as redes sociais proporcionam informações na busca de conhecimento*” apresenta um índice abaixo dos demais já citados com 57,1% concordando que as redes sociais auxiliam na busca do conhecimento para que esses continuem adquirindo cada vez mais informações importantes para seu crescimento profissional e pessoal.

**Quadro 5 – As empresas oferecem projetos para a inserção dos jovens ao mercado de trabalho**

Escala	Feminino	Masculino	Até 20	20 / 25	26 +	Total
Concordo	30,8%	40,4%	24,1%	32,4%	43,5%	34,8%
Indiferente	41,5%	40,4%	34,5%	56,8%	32,6%	41,1%
Discordo	27,7%	19,1%	41,4%	10,8%	23,9%	24,1%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: dados da pesquisa (2020)

Na questão aborda, Quadro 5, sobre “*as empresas oferecem projetos para a inserção dos jovens ao mercado de trabalho*”, pode-se notar que aumento o índice de discordância, sugerindo uma maior insatisfação. Assim, apenas 34,8% dos universitários concordam com essa abordagem e 41,1% se diz indiferente (índice maior entre os de 20 a 25 anos).

**Questão 6 - Tenho conhecimento do meu esforço para crescer na empresa**

Escala	Feminino	Masculino	Até 20	20 / 25	26 +	Total
Concordo	83,1%	85,1%	82,8%	89,2%	80,4%	83,9%
Indiferente	15,4%	14,9%	17,2%	10,8%	17,4%	15,2%
Discordo	1,5%	0,0%	0,0%	0,0%	2,2%	0,9%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: dados da pesquisa (2020)

O Quadro 6, refere-se questão “*tenho conhecimento do meu esforço para crescer na empresa*” e 83,9% dos entrevistados afirmam saber que precisam se esforçar cada vez mais para conseguir crescer dentro da empresa, só por meio do seu esforço que serão recompensados futuramente.

**Quadro 7 - A empresa que trabalho oferece oportunidades para o crescimento profissional**

Escala	Feminino	Masculino	Até 20	20 / 25	26 +	Total
Concordo	29,2%	53,2%	41,4%	35,1%	41,3%	39,3%
Indiferente	49,2%	27,7%	31,0%	45,9%	41,3%	40,2%
Discordo	21,5%	19,1%	27,6%	18,9%	17,4%	20,5%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: dados da pesquisa (2020)

E, por final, o Quadro 7, aborda a respeito “*a empresa que trabalho oferece oportunidades para o crescimento profissional*” e ao serem questionados se as empresas em que atuam oferecem oportunidades ou tem algum projeto dentro da empresa para adquirirem crescimento profissional, houve um índice baixo com 39,3% de concordância, 20,5% discordaram e 40,2% indiferente, sugerindo que as empresas não estão oferecendo oportunidades para seus colaboradores adquirir conhecimento.

Em resumo destaca-se por meio do Quadro 8 os resultados quanto ao teste Qui Quadrado, considerando as hipóteses H0 e H1, se deve ser rejeitado ou não ao nível de significância de 5% ( $p \leq 0,05$ ).

**Quadro 8** – Resumo do teste estatístico não paramétrico: Qui Quadrado

	P-valor	Teste hipótese Gênero	P-valor	Teste hipótese Faixa etária
Quadro 1 – Possuo condições de contribuir para o crescimento da empresa que trabalho	0,520	Não rejeitar H0	0,502	Não rejeitar H1
Quadro 2 – Tenho capacidade de envolvimento com a equipe para as atividades na empresa	0,451	Não rejeitar H0	0,388	Não rejeitar H1
Quadro 3 – Tenho conhecimento da necessidade do contínuo aperfeiçoamento pessoal	0,523	Não rejeitar H0	0,241	Não rejeitar H1
Quadro 4 – As redes sociais proporcionam informações na busca de conhecimento	0,865	Não rejeitar H0	0,504	Não rejeitar H1
Quadro 5 – As empresas oferecem projetos para a inserção dos jovens ao mercado de trabalho.	0,457	Não rejeitar H0	0,020*	Rejeitar H1
Questão 6 – Tenho conhecimento do meu esforço para crescer na empresa	0,852	Não rejeitar H0	0,785	Não rejeitar H1
Quadro 7 – A empresa que trabalho oferece oportunidades para o crescimento profissional	0,027*	Rejeitar H0	0,711	Não rejeitar H1

**Fonte:** autores (2020) - significativo a 5% ( $p \leq 0,05$ )\*

Assim, verifica-se que as hipóteses devem ser rejeitadas para as seguintes questões:

- As empresas oferecem projetos para a inserção dos jovens ao mercado de trabalho, nesse caso, há diferença de opinião quanto a faixa etária, em que os entrevistados acima de 26 anos em maior proporção concordam com essa afirmação (Quadro 5).


- A empresa que trabalho oferece oportunidades para o crescimento profissional, nesse caso, há diferença de opinião quanto ao gênero, em que os entrevistados do sexo masculino em maior proporção concordam com essa afirmação (Quadro 7).

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este relato de pesquisa teve como propósito analisar a opinião dos jovens universitários em relação aos desafios e dificuldades encontradas no mercado de trabalho e que se entende que os objetivos foram alcançados. De certa forma, aponta que os jovens estão cada vez mais na busca por conhecimento e aperfeiçoamento profissional.

Também analisou a opinião dos entrevistados em relação a oportunidades do mercado de trabalho para os jovens universitários aplicado em uma pequena cidade no Paraná, mostrando que a introdução do jovem no mercado de trabalho é uma questão muito importante para que a sociedade como um todo consiga crescer.

Como principais achados tem-se quanto ao grau de concordância que:



82,1% entendem que possuem condições de contribuir para o crescimento da empresa que trabalha

83,9% tem capacidade de envolvimento com a equipe para as atividades na empresa

79,5% tem conhecimento da necessidade do contínuo aperfeiçoamento pessoal

57,1% entendem que as redes sociais proporcionam informações na busca de conhecimento

34,8% que as empresas oferecem projetos para a inserção dos jovens ao mercado de trabalho.

83,9% tem conhecimento do próprio esforço para crescer na empresa

39,3% que empresa que trabalha oferece oportunidades para o crescimento profissional

Os resultados obtidos, entende-se que o objetivo de analisar jovens e a inserção no mercado de trabalho e suas dificuldades enfrentadas foram atingidos.

Como contribuição do estudo, sugere-se que os jovens buscam aperfeiçoamento e necessitam que as empresas trabalhem em conjunto com entidades governamentais para dar mais oportunidades.

E como limitação da pesquisa foi quanto ao tamanho da amostra por se tratar de amostragem não probabilística, não permitindo inferência nos resultados e o estudo ficou restrita a um grupo de acadêmicos de uma instituição pública de uma pequena cidade do interior do Paraná.

## REFERÊNCIAS

AAKER, D.; KUMAR, V.; DAY, G. **Pesquisa Marketing**. São Paulo: Atlas, 2 ed. 2007.


BAUTH, M. F. et al. Avaliação das habilidades sociais de universitários ingressantes e concluintes. **Contextos Clínicos**, v. 12, n. 1, p. 104-123, 2019.

CHIUSOLI, C. L. et al. Atividade acadêmica, tecnologia e rede social: o comportamento da geração Z. **Research, Society and Development**, v. 9, n. 3, p. e169932725-e169932725, 2020.

COMAZZETTO, L. R. et al. A geração Y no mercado de trabalho: um estudo comparativo entre gerações. **Psicologia: Ciência e Profissão**, v. 36, n. 1, p. 145-157, 2016.

CORSEUIL, C. H. L.; FRANCA, M. A. P. Inserção dos jovens no mercado de trabalho brasileiro: evolução e desigualdades no período 2006-2013. Brasília: OIT, 2015.





FLICK, U. **Introdução à metodologia de pesquisa: um guia para iniciante**. São Paulo: Penso Editora, 2012.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

KOTLER, P., ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. 15 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.

LIMA RIBEIRO, A.; CHIUSOLI, C. L. Geração X e Y: diferenças entre o uso dos recursos tecnológicos. **Revista de Administração de Empresas Eletrônica-RAEE**, n. 12, p. 25-39, 2020.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MELO, S. L. de; BORGES, L. O. A transição da universidade ao mercado de trabalho na ótica do jovem. **Psicologia: ciência e profissão**, v. 27, n. 3, p. 376-395, 2007.

MINARELLI, J. A. **Empregabilidade: o caminho das pedras**. 17.ed. São Paulo: Gente, 1995.

PASSERO, G.; ENGSTER, N. E. W.; DAZZI, R. L. S. Uma revisão sobre o uso das TICs na educação da Geração Z. **RENOTE-Revista Novas Tecnologias na Educação**, v. 14, n. 2, 2016.

SIEGEL, S.; CASTELLAN, Jr, N. J. **Estatística não paramétrica para as ciências do comportamento**. Artmed-Bookman. São Paulo, 2017.

SILVA, A. M. S.; OLIVEIRA, M. E. S.; OLIVEIRA, R. P. A. Jovens administradores e o mercado de trabalho. **Caderno de Graduação-Humanas e Sociais-UNIT-PERNAMBUCO**, v. 2, n. 2, p. 39-52, 2015.

SIMÕES, P. H. C.; ALVES, J. E. D.; SILVA, P. L. N. Transformações e tendências do mercado de trabalho no Brasil entre 2001 e 2015: paradoxo do baixo desemprego? **Revista Brasileira de Estudos de População**, v. 33, n. 3, p. 541-566, 2016.

STEFANO, S. S.; GOMES FILHO, A. C. **O desemprego e a empregabilidade: um estudo multicaseos**. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad2004-cor-2570.pdf>. Acesso em 06 de julho de 2020.



# CAPÍTULO 18

## GESTÃO DA QUALIDADE EM EMPRESAS DE MEIO AMBIENTE E QUÍMICA E AS CERTIFICAÇÕES DE QUALIDADE NO BRASIL

**Bruno da Silva Saldanha**  
**Flávio Régio Brambilla**

### RESUMO

Este capítulo trata sobre a gestão de qualidade da empresa Quimea, que atua no setor de meio ambiente e química, localizada no Rio Grande do Sul, Brasil, no município de Santa Maria. Para analisar a gestão de qualidade, é necessário aprofundar o conhecimento em relação à gestão, especificamente sobre o sistema ISO 9001 da organização. O estudo contou com a utilização de documentos da empresa, entrevistas com os colaboradores, gerentes e chefes de cada setor, para assim serem conhecidos todos os setores da organização. Os processos de gestão da qualidade ocorrem na empresa lentamente, devido à mudança das instalações e contratemplos identificados na demora nos processos e na sobrecarga de funções, especificamente sobre a gerência administrativa, por executar as atividades do setor administrativo, financeiro e de implantação da ISO 9001 e 5S.


**PALAVRAS-CHAVE:** Gestão da Qualidade; Meio Ambiente; Certificações da Qualidade.

### INTRODUÇÃO

O presente estudo trata sobre a gestão de qualidade da empresa Quimea, que atua no setor de meio ambiente e química, localizada na região de Santa Maria, Rio Grande do Sul, Brasil. Para analisar a gestão de qualidade, é necessário aprofundar o conhecimento em relação à referida gestão; e mais especificamente o sistema ISO 9001, que encontra-se em processo de instalação na empresa.

A qualidade, enquanto conceito evoluiu da adequação ao padrão para a adequação às necessidades latentes dos clientes (SHIBA, GRAHAM e WALDEN, 1993). Naturalmente que a gestão da qualidade acompanhou esta evolução. Deixando assim de estar direcionada principalmente para o chão da fábrica, mas para a organização como um todo. É importante entender como o conceito da qualidade e a forma de gestão da qualidade evoluiu. Conforme Juran (1993 p. 8) pode-se aumentar as perspectivas, para que se possa voltar os olhos ao caminho percorrido até hoje, aos primeiros processos de gerenciamento para a qualidade.

Barbalho (1996, p.13) definiu, com bastante propriedade, que a gestão pela qualidade é um [...] “processo educacional que extravasa as fronteiras das organizações, em que o primeiro passo é desenvolver meios e métodos para conquistar e conservar o cliente”.



Segundo o mesmo autor a expressão ISO 9001 designa um grupo de normas técnicas que estabelecem um modelo de gestão da qualidade para organizações em geral, qualquer que seja o seu tipo ou dimensão. A sigla "ISO" refere-se à *International Organization for Standardization*, organização não-governamental fundada em 1947, em Genebra, e hoje encontra-se presente em cerca de 157 países. A sua função é a de promover a normatização de produtos e serviços, para que a qualidade dos mesmos seja permanentemente melhorada.

A ISO 9001 é uma metodologia de gestão por qualidade, na qual se exigem todas as etapas do planeamento que podem ser sintetizadas em planeamento/ realização/verificação/ ação (mais conhecida pela sigla PDCA) e certificados produtos ou serviços. Seus requisitos são bastante exigentes em relação à documentação a ser produzida, à padronização das ações, à exatidão das definições, ao monitoramento da satisfação dos clientes e ao conhecimento que a equipe deve ter, tanto da norma, quanto do impacto do trabalho no contexto da organização.


A Químea surgiu em 2003 na cidade de Santa Maria, RS, com o nome de 3Q Químicos Associados, formada por três químicos industriais, mestrandos dos cursos de Química e Engenharia da UFSM. O foco principal da empresa estava relacionado com tratamento de água e limpeza de reservatórios de água potável. Em 2004 a 3Q abriu uma filial em Carazinho, tornando-se a primeira empresa devidamente habilitada para a execução desses serviços neste município.

Desde a sua fundação a 3Q sempre buscou qualidade, tecnologia e inovação. Pensando nisso ingressou na Incubadora Tecnológica da Universidade Federal de Santa Maria em 2006. Este período marca a expansão das atividades da empresa para serviços de meio ambiente, como também na representação comercial e técnica de produtos químicos e tintas industriais.

O ano de 2007 marca a consolidação da empresa no fornecimento de soluções em química, meio ambiente e água. A partir daí a empresa sofre uma profunda reestruturação e passa a contar com uma equipe multidisciplinar. O nome também é alterado e passa a ser QUÍMEA - Soluções em Química e Meio Ambiente LTDA.

A palavra Químea é uma união das palavras: Química e Meio Ambiente, que definem o negócio da empresa: fornecer soluções nessas áreas. Os serviços oferecidos pela empresa são: tratamento e análise de água, limpeza de reservatórios, gerenciamento de resíduos, licenciamento e projetos ambientais e distribuição de produtos químicos e tintas industriais.

A definição da problemática deste estudo é: Como a empresa estudada desenvolve seus projetos e suas políticas de gestão da qualidade?



O objetivo central do estudo é analisar como a empresa Quimea desenvolve os seus projetos e suas políticas de gestão da qualidade, tendo em vista ainda conhecer aspectos relacionados à empresa e sua relevância no mercado; descrever como ocorre o processo de gestão de qualidade; conhecer o sistema ISO 9001, utilizado pela Quimea e sua contribuição.

O desenvolvimento do referido estudo tem importância para as empresas em geral. A qualidade é hoje uma das principais estratégias competitivas para as mais diversas empresas de setores distintos, estando intimamente ligada à produtividade, melhoria de resultados e aumento de lucros através de redução de perdas e do desperdício, ela é fundamental no posicionamento estratégico da empresa perante o mercado.

Devido à concorrência entre as empresas, os programas de qualidade têm sido muito solicitados em diversas organizações. É como se fosse um pré-requisito, um diferencial a mais para outras organizações. Definir processos e padronizar procedimentos para introduzir sistemas de garantia da qualidade são atividades fundamentais para a obtenção de um alto nível de aceitação dos produtos e serviços. A competitividade do setor promove maior qualidade de vida das pessoas.

A Gestão da Qualidade é composta de estágios tais como: análise geral do processo, planejamento, organização, controle, implementação, análise de indicadores e educação continuada. Para uma organização funcionar de maneira eficaz, ela tem que identificar e gerenciar diversas atividades interligadas. Uma das ferramentas da gestão de qualidade mais utilizada nos dias atuais é a ISO, e que já trouxe e ainda traz muitos resultados satisfatórios para as empresas. A qualidade de bens e serviços oferecidos deve estar sempre melhorado para atender as exigências que ficam cada vez maiores. A gestão da qualidade nos trás ideias, sistemas para qualificar nossos produtos e serviços e devemos estar sempre nos aperfeiçoando para atender as necessidades da sociedade.

A real influência deste estudo aos acadêmicos do Curso de Administração é a grande importância da implantação de um processo de gestão de qualidade. Uma vez que esta gestão visa a melhoria de todos os processos da empresa, objetivando assim a excelência na prestação de serviço/ produto. O que garante um maior sucesso no mercado, que hora encontra-se cada vez mais competitivo e o detalhe faz toda a diferença.

A sociedade esta cada vez mais exigente, quando ao seu consumo bens e serviços, e a gestão da qualidade traz os seus benefícios a classe consumidora, uma vez que índice melhorias que vão desde a produção até a sua comercialização no mercado.



## REFERENCIAL TEÓRICO

### Extensão universitária


Segundo Toaldo (1977) no ponto de vista legal a extensão é uma das três funções que incumbe às instituições de ensino superior brasileira. Vinculam-se intimamente as funções de ensino e pesquisa, cabendo-lhe estendê-las a comunidade. O plano de trabalho da extensão universitária de acordo com o autor citado anteriormente, tenta interpretar o preceito da lei e traçar, com o auxílio de experiências em andamento, diretrizes para sua operacionalização. A universidade sai das suas instalações formais ou dos seus campos para ir ao encontro de seu meio circulante, amplia sua área de atuação, aumenta sua clientela, envolvendo a comunidade com seus organismos e população. Ela realiza como um movimento de ida e volta.

Conforme Toaldo (1977) a extensão universitária tem uma grande função, que está na sua capacidade de alimentar o ensino e a pesquisa, sem dúvida as duas funções essenciais de qualquer universidade. Através dos fatores citados acima, agregam-se entre outros os seguintes benefícios bastante significativos: o sentido do ensino, o sentido da pesquisa, o sentido da formação do universitário. Na extensão também vamos encontrar quatro momentos de seu conceito e prática, o modelo da transmissão vertical do conhecimento; o voluntarismo, a ação voluntária; a ação sócio-comunitária institucional; o acadêmico institucional.

O processo educativo, cultural e científico que as universidades ensinam e pesquisam de forma indissolúvel viabiliza a relação entre a universidade e a sociedade. As diretrizes que orientam o trabalho acadêmico são concebidas como um processo orgânico e contínuo, produzido coletivamente, que se estende desde a produção e a sistematização do conhecimento até a transmissão dos resultados, entre a universidade e a comunidade (TOALDO, 1977). Segundo Toaldo (1977) a universidade realiza estudos técnicos e econômicos para instalações de industriais na região. Elabora o projeto de instalação e funcionamento, faz o levantamento das condições sanitárias e de saúde da população carente para o ministério ou secretaria de saúde do Estado e presta serviço técnico e pedagógico a escolas municipais ou estaduais. “O conhecimento não se estende do que se julga sabedor até aqueles que se julga não saberem; o conhecimento se constitui nas relações homem-mundo, relações de transformação, e se aperfeiçoa na problematização crítica destas relações.” (FREIRE, 2006, p.36).

Com relação à pesquisa, de acordo com Toaldo (1977) reconhece-se um leque bastante diversificado de possibilidades de articulação do trabalho realizado na universidade com setores





da sociedade. Assume um interesse a possibilidade de produção de conhecimento na interface universidade, priorizando as metodologias participativas e favorecendo o diálogo entre categorias utilizadas por pesquisados e pesquisadores, visando à criação e recriação de conhecimentos possibilitadores de transformações sociais, em que a questão central será identificar o que deve ser pesquisado e para quais fins e interesses se buscam novos conhecimentos.

### **Gestão da qualidade**

A gestão da qualidade pode ser entendida como sendo, essencialmente, a viabilização, em termos táticos e operacionais, das diretrizes gerais da qualidade da empresa, ou seja, das políticas da qualidade. Assim fica bem clara a conclusão de que não é possível se estruturar o processo de gestão da qualidade, sem que sejam definidas, conhecidas, compreendidas e divulgadas as políticas que a organização adotará em relação a gestão de qualidade.

Conforme apresentado por Oakland (1994), tendo como base autores clássicos da área, qualidade pode ser definida conforme o quadro a seguir.


**Quadro 1:** Conceituações de qualidade.

<b>Autor</b>	<b>Definição</b>
Crosby	Conformidade com as exigências.
Deming	A qualidade deve ter como objetivo as necessidades do usuário, presentes e futuras.
Feigenbaum	O total de características de um produto e de um serviço referentes a <i>marketing</i> , engenharia, manufatura e manutenção, pelas quais o produto ou serviço, quando em uso, atenderá às exigências do cliente.
Juran	Adequação à finalidade ou uso.

**Fonte:** Oakland (1994, p.15).

Segundo Pacheco (2008) em qualquer processo de gestão, existe na gestão de qualidade o agente de decisão. Trata-se do gerente de qualidade, que, em geral, operacionaliza a gestão de qualidade em nível micro, ou seja, define objetivos e metas que viabilizam as políticas da qualidade e implementa as ações correspondentes, determinando, para tanto as formas de envolvimento dos recursos, os resultados esperados e a avaliação do processo.

No caso da gestão da qualidade, este agente de decisão pode ser um grupo de pessoas, como ocorre em muitas empresas japonesas (SCHOMBERGER, 1984 apud PACHECO, 2008). Pode ser uma área técnica da empresa como se observa, com freqüência, em empresas Americanas (WALTON, 1989 apud PACHECO, 2008). Pode ser uma função administrativa



periodicamente ocupada por determinadas pessoas, como se vê em algumas empresas Francesas (JURAN, 1995 apud PACHECO, 2008), ou pode ser uma única pessoa como é muito comum no Brasil.

À alta direção atribui-se, então, assegurar que:

[...] o planejamento do sistema de gestão da qualidade seja realizado de forma a satisfazer aos requisitos gerais estabelecidos pela organização e de acordo com os objetivos; e que a integridade do sistema de gestão da qualidade seja mantida quando houver mudanças no sistema, decorrentes de planejamento e implementação (ABNT, 2000, s/p.).

Ao representante da direção, designado pela organização, cabe a responsabilidade e a autoridade para:

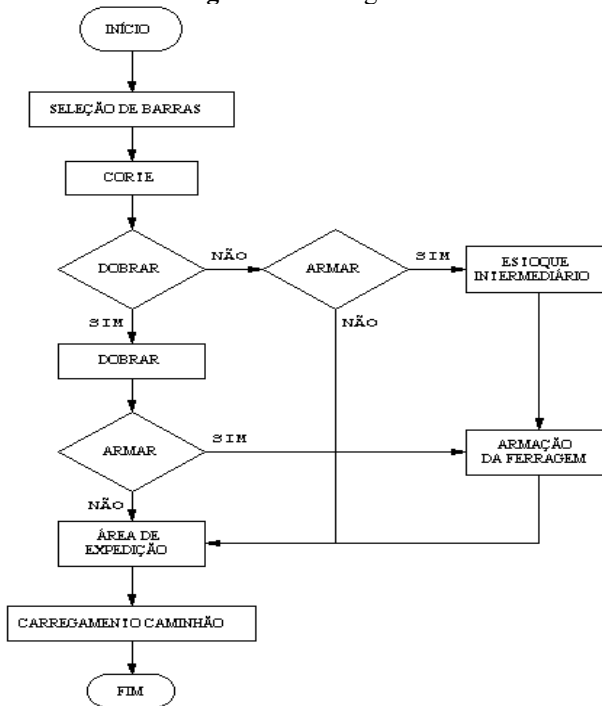
[...] assegurar que os processos necessários para o sistema de gestão da qualidade sejam estabelecidos, implementados e mantidos; relatar à alta direção o desempenho do sistema de gestão da qualidade e qualquer necessidade de melhoria; assegurar a promoção da conscientização sobre os requisitos do cliente em toda a organização (ABNT, 2000, s/p.).

De uma forma mais ampla a gestão da qualidade é um processo que visa implementar os recursos e ferramentas da empresa para trazer-lhes resultados positivos, a ferramenta que encontra-se mais em destaque nos dias atuais como propulsor de sucesso destes processos, é a Tecnologia de informação a qual segundo Walter (2005), analisando a questão da qualidade sob a perspectiva de serviços de informação, identifica várias ferramentas para a realização do trabalho de controle, entre os quais fluxograma (identificação de fluxo de rotinas), gráfico de Pareto (gráfico em forma de torres identificando o fenômeno ou problema que se deseja estudar ou melhorar); diagrama de causa e efeito (espinha de peixe, ou seja, de um lado, coloca-se o problema ou efeito que se pretende analisar e, de outro, as causas, agrupando-as e hierarquizando-as), diagrama de dispersão (utilizado para identificar a relação entre duas variáveis), tabela de controle ou gráfico de controle. Utilizado para controlar a variação de processos e as causas que dão origem a essas variações, *brainstorming*, análise de campo de forças (avalia os fatores que influenciam um problema, ou as forças que possibilitam sua solução ou que as impedem).

Para melhor entender sobre as ferramentas de realização do controle da gestão da qualidade. Segue abaixo os conceitos sobre cada uma delas.

- **Fluxograma:** Representa graficamente a sequência de cada etapa de um processo, o que facilita sua visualização em análise. Desta forma, são muito utilizados para a simplificação e padronização de processos. Para melhor visualização observaremos abaixo um fluxograma: (MAUÉS, 1996).

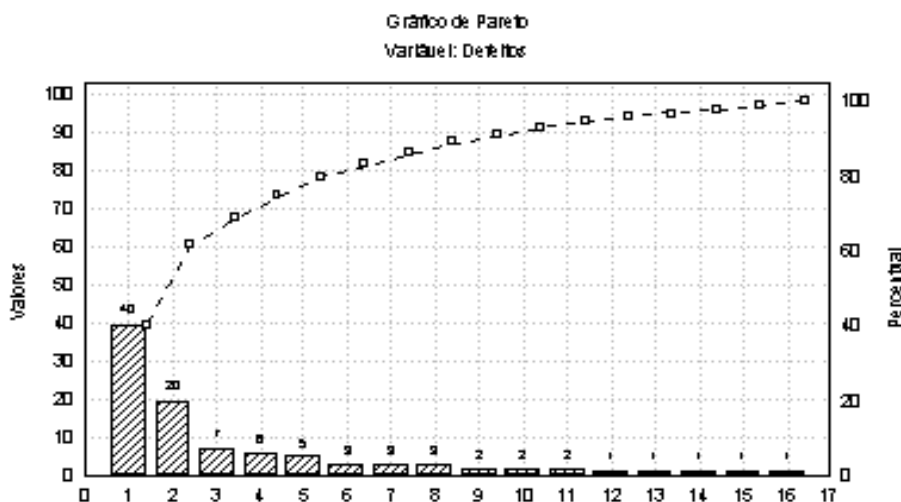
**Figura 1: Fluxograma.**



Fonte: Maués (2011).

- **Gráfico de Pareto:** O gráfico de Pareto ou diagrama de Pareto, torna-se visível e clara a relação ação/benefício, ou seja, prioriza a ação que trará o melhor resultado. Ele consiste num gráfico de barras que ordena as frequências das ocorrências da maior para a menor e permite a localização de problemas vitais e a eliminação de perdas. Para melhor visualização observaremos abaixo o gráfico de Pareto (BASTOS FILHO, 1998).

**Figura 2: Pareto.**

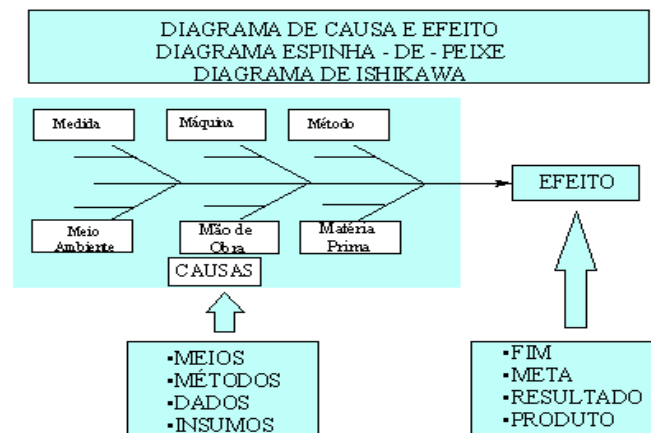


Fonte: Bastos Filho (2011).

- **Diagrama de causa e efeito:** O diagrama de causa e efeito é uma ferramenta gráfica utilizada para o Gerenciamento e o Controle da Qualidade em processos. Este

sistema permite estruturar hierarquicamente as causas potenciais de determinado problema ou oportunidade de melhoria, bem como os efeitos sobre a qualidade dos produtos. Permite também estruturar qualquer sistema que necessite de resposta de forma gráfica e sintética. Para melhor visualização descreve-se o diagrama de causa e efeito abaixo (MAY, 1999).

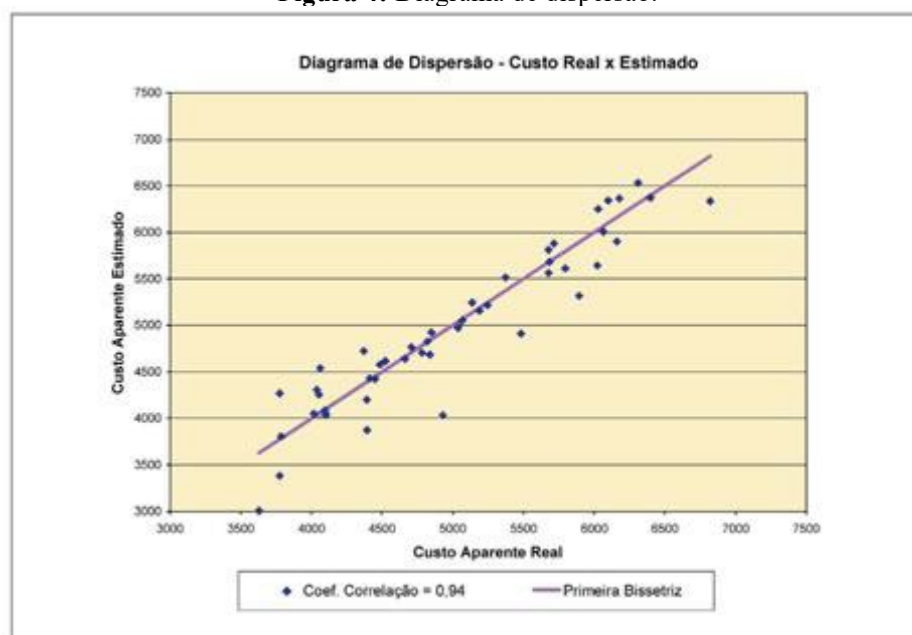
**Figura 3:** Diagrama de causa e efeito.



Fonte: May (2011).

- **Diagrama de dispersão:** O diagrama de dispersão serve para saber se existe alguma correlação (forte, fraca, moderada, positiva, negativa, etc.) entre duas variáveis. Ele é usado em processos para se acompanhar a evolução de uma variável em relação a um ou mais limites existentes. Para melhor visualização observaremos abaixo o diagrama de dispersão (CANTIDIO, 2009).

**Figura 4:** Diagrama de dispersão.

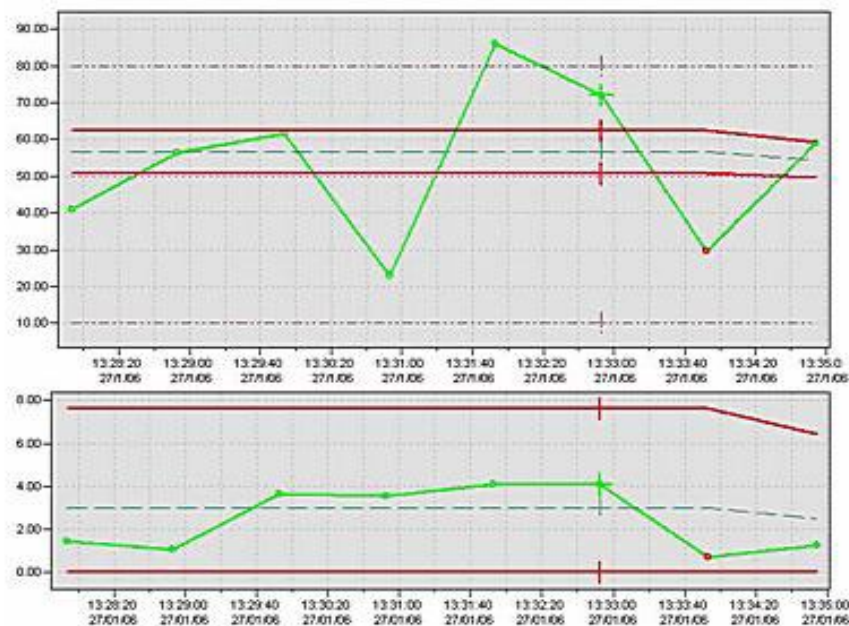


Fonte: Cantidio (2011).



- **Tabela de controle ou gráfico de controle:** O gráfico de controle é uma técnica de monitoramento do processo muito útil; quando fontes não usuais de variabilidade estão presentes, as médias amostrais serão plotadas fora dos limites de controle. Isto é um sinal da necessidade de uma análise no processo e de que alguma ação corretiva deve ser tomada para a remoção dessas fontes não usuais de variabilidade. O uso do gráfico de controle é um excelente método de reduzir a variabilidade no processo. Para melhor visualização observaremos abaixo o gráfico de controle (CANTIDIO, 2009).

**Figura 5:** Gráfico de controle.



Fonte: Cantidio (2011).

Uma grande conexão é estabelecida entre os indicadores de desempenho as ferramentas de realização do controle da gestão da qualidade. Desta forma, os indicadores de desempenho passam a ter uma relação que permite saber, por exemplo, qual a contribuição do desempenho de um microprocesso para a satisfação dos *stakeholders*, passando pelos macroprocessos. As conexões estabelecidas do modo proposto constituem as “alças de *feedback*” necessárias para a gestão da qualidade (JURAN, 1993).

Takashina e Flores (1996) propõem uma sistematização de indicadores de desempenho tendo como referência o modelo de gestão da qualidade do Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ). Vale observar que o modelo do PNQ já sofreu alterações após essa proposta ser apresentada.

Para Takashina e Flores (1996) os indicadores de desempenho da qualidade precisam:




a) um índice associado (forma de cálculo) bem explícito e, se possível, simplificado; b) uma frequência de coleta; c) uma designação dos responsáveis pela coleta dos dados; d) uma divulgação ampla para a melhoria e não para a punição; e) uma integração com quadros de gestão à vista ou com sistema de informação gerencial, quando eles existirem.

Segundo Hooper (2003), uma vez que os processos necessários para o sistema de gestão da qualidade e suas sequências e interações tenham sido identificadas, deve-se determinar as responsabilidades referentes à gestão e ao desempenho desses processos. O autor descreve uma metodologia simples baseada em sete etapas, conforme quadro.

**Quadro 2:** Sete etapas para Gestão da Qualidade.

Etapa	Descrição	Comentários
1ª	Estabeleça as responsabilidades referentes à gestão do processo	Diferente dos setores e departamentos de uma organização que tem seus limites definidos (inclusive responsabilidades), um processo pode “atravessar” diversas áreas, sendo necessário designar um “dono do processo” que tenha a visão do todo e principalmente que ocupe uma posição hierárquica que o permita coordenar todo o processo, incluindo a garantia de que todos os aspectos de gestão e melhoria do processo estão sendo cumpridos.
2ª	Defina o processo	É muito importante que todos os envolvidos no processo tenham a clara compreensão de sua natureza (começo, meio e fim). Nesta fase, podem e devem ser utilizadas as ferramentas da qualidade para apoiar o mapeamento do processo.
3ª	Identifique os requisitos do cliente	Além de definir claramente o que o cliente espera (saídas do processo), é necessário estabelecer mecanismos de comunicação permanente com o cliente. Além disso, sempre que possível, valide os requisitos do cliente com ele mesmo.
4ª	Estabeleça medidas de desempenho	Traduza as necessidades e os requisitos dos clientes em medidas de desempenho. Ligar diretamente as medidas de desempenho do processo às necessidades dos clientes é um dos aspectos mais eficazes da gestão do processo.
5ª	Compare o desempenho do processo com os requisitos de clientes	Utilize as medidas de desempenho do processo para assegurar-se de que o processo está funcionando de maneira estável e previsível.
6ª	Identifique oportunidades de melhoria	Utilize as lacunas de desempenho do processo em oposição às necessidades do cliente para determinar oportunidades cruciais de melhoria. Um dos métodos de melhoria da qualidade mais utilizado e adequado ao enfoque de processos é o modelo P-D-C-A (planejar, fazer, checar e agir).
7ª	Melhore o desempenho do processo	Selecione as oportunidades de melhoria, utilize-se das ferramentas adequadas, implante e acompanhe essas melhorias, visando à correção de rumos e à melhoria contínua do processo.

**Fonte:** Hooper (2003).



Após a realização das etapas da gestão de qualidade e dos processos a serem realizados é de grande valia a constituição de uma força tarefa. Segundo Juran (1992) A força tarefa é composta por gerentes de alto nível, inclusive o gerente de qualidade e o de treinamento, bem como por representantes dos principais departamentos operacionais e de assessoria.

Mais especificamente, a missão da força tarefa é:

Identificar as necessidades de treinamento a planejamento para a qualidade da empresa. Propor um currículo de cursos que atendam a essas necessidades. Identificar as categorias de pessoal que devem fazer quais cursos. Identificar as fontes dos materiais de treinamento necessários, seja para desenvolvimento interno ou aquisição de fornecedores. Identificar as necessidades de líderes: Facilitadores, treinadores, etc. Propor um cronograma. Estimar o orçamento.


Os processos de gestão da qualidade dividem-se em etapas, como proposto no parágrafo a cima, essas etapas devem ser executadas por todos os níveis hierárquico da empresa e fiscalizadas pela direção ou pela força tarefa, onde logo após a mesma deve realizar o *feedback* de todo o processo e execução de cada uma das etapas.

Deming (1990) estabelece 14 (quatorze) pontos do método de qualidade deming:

Estabelecer a Constancia de finalidade para melhorar o produto e o serviço; Adotar a nova filosofia; Acabar com a dependência da inspeção em massa; Cessar a prática de avaliar as transações apenas com base no preço; Melhorar sempre e constantemente o sistema de produção e serviço; Instituir a liderança; Afastar o medo; Eliminar as barreiras entre as áreas e o meio; Eliminar slogans, exortação e metas para os empregados; Eliminar as cotas numéricas; Remover as barreiras ao orgulho da execução; Instituir um sólido programa de educação e (re)treinamento; Agir no sentido de concretizar a transformação.

Uma das ferramentas da gestão de qualidade mais utilizada nos dias atuais é a ISO, uma vez que seu processo tem apresentado inúmeros resultados positivos. O referido processo possui algumas normas importantes:

ISO 31 Tamanhos e unidades; ISO 1000 Unidades SI e recomendações para o uso de seus múltiplos e de algumas outras unidades; ISO 216 Formatos e dimensões de papel - série A e B; ISO 269 Formatos e dimensões de envelopes; ISO 639 Códigos para representação de nomes de línguas; ISO 2108 ISBN - Sistema internacional de identificação de livros; ISO 3166 Códigos de países e subdivisões; ISO 4217 Códigos de moeda; ISO 5218 Convenção numérica




para representação de sexos; ISO 5800 Sensibilidade das películas fotográficas; ISO 7810 Normas para cartões (de identificação, bancários, passaporte, carta de condução); ISO 7811 Métodos de gravação em cartões; ISO 7813 Características adicionais de cartões; ISO 7816 Cartões com micro circuitos integrados; ISO 8601 International Standard Date and Time Notation; ISO 8859 Codificação de caracteres em fontes; ISO 8879 *Standard Generalized Markup Language* (SGML); ISO 9000 Sistema de gestão da qualidade em ambientes de produção; ISO 9660 Sistema de ficheiros para CD-ROMs; ISO 9899 A linguagem de programação; ISO 10006 Gestão da qualidade (aplicada em gestão de projetos); ISO/IEC 10179:1996 Semânticas de Estilo de Documentos e Linguagem de Especificações; ISO 10646 *Universal Character Set* (equivalente ao Unicode); ISO 14000 - ISO 14064 Normas de gestão do ambiente em ambientes de produção; ISO 14772 *Virtual Reality Modelling Language* VRML; ISO/IEC 14882 A linguagem de programação; ISO/IEC 17799 Tecnologia da informação: código de conduta para a gestão da segurança da informação.

A gestão da qualidade possui inúmeros processos, métodos. Algumas das tecnologias mais conhecidas são: 5S; BPF/APPCC; BSC; ISO 14001; ISO 22000; ISO 9001; ISO/IEC 17025; OHSAS 18001; PBQP-H; PQRS/PNQ; Planejamento Estratégico; SCM; Sistemas Integrados de Gestão; TQM. No item a seguir abordaremos o sistema ISO 9001, que está sendo implementado na organização estudada.

## **ISO 9001**

Segundo QUALIDADE ISO. Apostila do Curso- Formação de Auditor Interno da Qualidade ISO 9001:2008. s/ano. A ISO surgiu com o desdobramento do *International Electrotechnical Commission* (IEC), que foi criado em 1906 para compor normas técnicas destinadas a compatibilizar os interesses entre clientes e fornecedores, norteando assim os contratos comerciais. Tem como seus principais objetivos: Fixar normas técnicas essenciais de âmbito internacional; estabelecer normas técnicas que representem e traduzam o consenso dos diferentes países do mundo.

De acordo com QUALIDADE ISO. Apostila do Curso- Formação de Auditor Interno da Qualidade ISO 9001:2008. s/ano. A ISO 9001 é uma norma genérica e aplicável a todas as organizações, independente do tipo, tamanho ou produto. E a certificação do sistema da qualidade de uma organização é feita. A ISO 9001 foi editada originalmente em 1987, revisada em 1994 e 2000, tendo uma versão editada em 2008 sobre Gestão de Qualidade.



Reforçando essa evolução e o novo enfoque filosófico da revisão 2000 da NBR ISO 9001, como aponta Zacharias (2001), essa norma tem algumas características e aspectos específicos, pois explicita de maneira mais clara alguns itens básicos, a saber:

- **Satisfação do cliente** e, na extensão aplicada, das demais partes interessadas. Traduz que um sistema da qualidade só será eficaz se assegurar a plena satisfação do cliente;
- **Melhoria contínua**, que tinha sua necessidade apenas insinuada nas versões anteriores, aparece na 2000 com ênfase total. A organização é convidada a demonstrar que tem processos para a melhoria contínua da eficácia do seu sistema de gestão da qualidade;
- **Processo** é um dos termos fortes da 2000, que desta forma direciona as empresas para uma visão correta das suas atividades, abolindo o conceito departamentalista.


Segundo Lamprecht e Ricci (1997) a ISO 9001 deve ser usada quando as conformidades com relação às exigências específicas devem ser garantidas pelo fornecedor durante o projeto, o desenvolvimento, a produção, a instalação e os serviços associados.

A maioria das empresas que obteve a certificação ISO 9001 já percebeu que, após um ganho substancial, advindo da padronização das atividades, procurar apoio em apenas um “sistema documentado da qualidade” é incapaz de trazer melhorias contínuas aos resultados. O mercado sinaliza que inúmeras empresas certificadas cessarão seu processo de aperfeiçoamento, ao se darem por satisfeitas com a certificação ISO 9001 (VIRTERBO, 1998).

Após a obtenção da certificação ISO 9001, as organizações devem realizar auditorias internas e externas, a fim de manter os padrões por ela alcançados com a implementação do sistema ISO 9001.

Para QUALIDADE ISO. Apostila do Curso- Formação de Auditor Interno da Qualidade ISO 9001:2008. s/ano. Auditoria é um mecanismo muito eficaz para o aperfeiçoamento de qualquer sistema de gestão de qualidade. Baseia-se no princípio que as pessoas não envolvidas no dia-a-dia são capazes de detectar as deficiências que pelo hábito passam despercebidos por aqueles que estão diretamente envolvidos nos processos. A auditoria de qualidade é uma operação fundamentada em dados e fatos que determina, com base em evidências, se as praticas definidas estão adequadas.

Conforme QUALIDADE ISO. Apostila do Curso- Formação de Auditor Interno da Qualidade ISO 9001:2008. s/ano. Os tipos de auditoria dividem-se em: Auditorias internas, que



são realizados por uma empresa em setores específicos de sua própria organização, com objetivo de auto-avaliar o sistema de qualidade. Auditorias externas são realizadas por uma organização que está fora do âmbito da mesma. A referida auditoria ainda divide-se em: Auditorias de 2ª parte são aquelas em que a organização auditorada é cliente da auditada. O objetivo é verificar a capacidade dos fornecedores e qualificá-los. Auditorias de 3ª parte são realizadas por um organismo de certificação independente. O objetivo é avaliar e certificar o sistema da qualidade da organização.


Segundo Gil (1999) é importante destacar que “guias/programas/projetos/plano de auditoria de qualidade” e correspondentes “relatórios/certificados/recomendações/planos de ações de qualidade” são mapeados/parametrizados/delineados consoante os vetores:

- planejamento/execução/controle - exercidos em todas as atividades organizacionais;
- nível das atividades- operacional/tático/estratégico;
- em termos de processo e resultados - nos momentos de engenharia do produto/especificação do processo/engenharia do processo.
- Parâmetros da auditoria- segurança/eficácia/eficiência/comprimento a regulamentações;
- horizonte de auditoria- em termos de passado/presente (auditoria operacional) e em termos de presente/futuro (auditoria de gestão);
- técnicas e métodos- de auditoria e análise de risco a aplicar;
- objetivos e diretrizes- ditados por planos e programas organizacionais;
- trinômios “PRQ’s/AQ’s/IQ’s” – “margens financeiras/ programas da qualidade/programas de incentivos”, “causas/fraquezas/consequências”.

De acordo com QUALIDADE ISSO s/ano. Apostila do Curso- Formação de Auditor Interno da Qualidade ISO 9001:2008. Após serem levantadas as não-conformidades, as mesmas são registradas no relatório de auditoria e repassadas às áreas responsáveis. Um auditor interno independente da área auditada faz o acompanhamento das mesmas, junto às áreas. Para cada ação encerrada, o auditor faz a verificação das evidências objetivas e na próxima auditoria verifica a eficácia das mesmas.

De acordo com QUALIDADE ISSO s/ano. Apostila do Curso- Formação de Auditor Interno da Qualidade ISO 9001:2008. qualquer organização gostaria de melhorar a forma na





qual opera seus sistemas e processos, pois isto significa melhorar a sua participação no mercado, reduzir os custos, gerenciar o risco mais eficazmente ou melhorar a satisfação dos clientes. É o sistema de gestão da qualidade que lhe dá a estrutura necessária para monitorar e melhorar o desempenho em qualquer área de seu interesse.

## **MÉTODO**


O presente estudo trata sobre gestão da qualidade, que se desenvolveu na empresa Quimea, localizada na cidade de Santa Maria, RS, onde foi conduzida através de pesquisas aos documentos da empresa, entrevistas com os colaboradores, gerentes, chefes de cada setor da empresa, para que assim possam ser conhecidos todos os setores da organização, da melhor maneira possível, e a partir deste ponto, possam ser definidos os aspectos gerais da empresa.

E após essa análise foram descritos os processos de gestão da qualidade da empresa estudada. Os pontos que sofrem mais dificuldades e para que assim possa ser aplicada uma melhoria em cada um destes setores.

Foi aprofundado o conhecimento sobre o sistema ISO 9001, o qual esta em fase de implantação na empresa Quimea, para que através deste conhecimento possam ser analisadas as técnicas de implantação dos processos do sistema. E assim sugerir os melhores processos e as melhores ações a serem realizado pela empresa e seus auditores, tomem para melhorar a gestão de qualidade da organização.

## **Análise dos resultados**

Neste item foram abordados os processos e métodos realizados para a contextualização deste projeto. Nas primeiras semanas de orientação da disciplina de Projeto Coletivo de Extensão, havia um interesse de realização de um projeto na área de logística, mais especificamente sobre controle de estoque em alguma empresa que se situasse na cidade de Santa Maria, para melhor elaboração do trabalho. Com o andamento das orientações e sob influência de alguns amigos, o foco foi mudando para a gestão da qualidade. Com isso ficou decidido que o tema do trabalho seria gestão da qualidade, após esta etapa, partiu-se em busca de uma empresa para aplicar este projeto. Através da indicação de um conhecido, o qual possui uma empresa (Qualidade ISO) de consultoria e treinamento dedicada à implementação de novas tecnologias de gestão da qualidade.



Este informou em 21 de março de 2011, que estava realizando uma consultoria na empresa Químea, e que esta estava com algumas dúvidas se fariam a implementação do programa de gestão de qualidade da modalidade ISO 9001, então esta empresa passou a ser um caso a ser estudado pelo grupo de acadêmicos.

Com o tema definido e a empresa escolhida, elaborou-se os objetivos geral e específicos. Estes definem-se como objetivo geral: como a empresa Químea desenvolve os seus projetos e suas políticas de gestão da qualidade. E a problemática abordada pelos objetivos específicos é:


- Conhecer aspectos relacionados à empresa e sua relevância no mercado;
- Descrever como ocorre o processo de gestão de qualidade;
- Conhecer o sistema ISO 9001, utilizado pela Químea;
- Estudar a implantação do sistema ISO 9001 e a contribuição que o sistema oferece à gestão.

O referencial teórico ficou composto por 31 páginas e formada pelos itens: Extensão Universitária, Gestão da Qualidade e ISO 9001. A Extensão Universitária ou acadêmica é uma ação de uma Universidade junto à comunidade, disponibilizando ao público externo o conhecimento adquirido com o ensino e a pesquisa desenvolvidos. Gestão da Qualidade define-se pela forma de estruturar os processos, regulamentar as normas, estas em suma visam aumentar a produtividade da organização.

ISO 9001 é um conjunto de normas que foi escolhido pela empresa Químea, para aumentar sua produtividade e melhorar todos os seus processos, administrativos e financeiros.

Para atingir os objetivos propostos pelo estudo realizou-se uma entrevista nas instalações da Químea, em 23 de maio de 2011, com a gerente geral da referida empresa, a Sra. Claudete Morim Pereira.

Como a entrevista foi gravada, realizou-se uma análise das respostas coletadas no qual verificou-se que os projetos desenvolvidos pela empresa tem como objetivo dar continuidade na implementação ISO 9001 e no programa de excelência gerencial 5S. Além disso a Químea adota a política que todos os processos devem ser desenvolvidos pelos colaboradores da organização, para que assim possam obterem as metas por eles estipuladas.



A empresa está em ascensão no mercado de trabalho, prova disso é que de 2006 à 2010 o quadro de funcionário obteve um aumento de mais de 100%, e nos dias atuais a empresa encontra-se com déficit de funcionário e tem um planejamento estratégico de até o final do corrente ano contratar em torno de 4 novos colaboradores, nas diversas áreas.


O processo de gestão da qualidade começou a ser implementado em 2010, com o mapeamento de todos os processos da empresa e com a estruturação de todos os processos necessária para implementação, até certa etapa. Em função da mudança de instalações da empresa, conforme Figura A, a implementação do sistema ISO 9001, foi retardado e possuem um planejamento estratégico de que ainda este ano retomem a aplicação do sistema.

Como foram criados processos, procedimentos e indicadores para cada setor, e manuais de utilização, a mudança se dá em todos os setores da empresa, uma vez que melhorou a comunicação interna, a parte documental da empresa, também houve mudanças bem significativas e também trouxe uma preocupação com a segurança do trabalho dos serviços prestados pelos funcionários no âmbito de tratamento de água, uma vez que envolve risco e utilização de produtos químicos.

Através desse sistema a empresa começou a ter uma preocupação maior com os seus funcionários, no que tange a saúde, com isso ela contratou alguns planos de saúde em geral para todos os seus colaboradores. Mesmos que o sistema não esteja por completo implementado, já percebe-se várias mudanças em relação aos recursos humanos da empresa.

Os fatores críticos numa visão geral, é que o sistema requer uma paciência muito grande, uma vez que os resultados são para longo prazo, e necessita de uma boa aceitação de todos os membros da empresa, sendo que todos precisam colaborar com esse processo. A resistência por parte dos colaboradores é comum, uma vez que tudo que é novo causa um certo sentimento de insegurança, mas esta não chega a afetar a implementação por não ser muito acentuada.

O planejamento estratégico da empresa para atingir melhorias é dar continuidade em todos os projetos, e seguir todos os procedimentos estipulados pelo programa. Colocando assim tudo em prática o trabalho que foi desenvolvido no ano de 2010, com o início da implementação da ISO 9001, ou seja, começar o processo novamente.



O foco da visão do empreendedor é trazer melhorias para a empresa, para os colaboradores e com toda essa sistemática em funcionamento, com certeza isso irá se refletir-se nos clientes, o qual é o foco essencial. Com o principal objetivo, ter um diferencial no mercado de trabalho e a qualidade no atendimento. Para isso houve um aumento nas instalações e haverá um aumento no quadro de funcionários, visando de uma forma geral o crescimento.


A estrutura organizacional da empresa encontra-se em adaptação, as mudanças ocorridas, devido às novas instalações e projetos de melhorias. Os métodos estipulados se definem por serem rígidos uma vez que deverão ser realizados conforme proposto pela gerência de gestão da qualidade. O grau de satisfação dos clientes ainda não foi identificado, devido o fato de o processo de implementação do sistema ISO 9001 não ter sido implementado por completo até esta etapa do processo.

Com relação aos objetivos específicos propostos pelo presente estudo, definiu-se que foram atingidos em sua íntegra, uma vez que foram identificados os aspectos relacionados à empresa, estes facilmente visualizados pelo organograma da empresa. A relevância no mercado caracteriza-se por uma acentuada ascensão, uma vez que a empresa Quimea vem mostrando um crescimento estrutural e um aumento no seu quadro de funcionários.

Tendo como objetivo detalhar a estrutura organizacional com as principais atividades, permitindo observar melhor a distribuição das funções, abaixo a distribuição das funções relacionadas ao fluxograma de atividades da empresa:

1) Diretor: Responde estrategicamente por todas as áreas da Empresa: Administrativo, Finanças, Comercial, Produção, Logística, RH, e TI; Atua de forma estratégica analisando o cenário, as novas tendências e oportunidades do Mercado; Determinar metas e estabelecer estratégias de acordo com a análise do ambiente interno e externo de atuação da empresa; Acompanha os relatórios globais e setoriais, assim como os indicadores, avaliando os dados e definindo ações necessárias para a obtenção de resultados competitivos para o Negócio; Participa da estruturação e realizar o acompanhamento dos Planos de atividade Comercial, Logística, Industrial/Produção e Financeira;

2) Representante da direção: É o auxiliar e substituto imediato do diretor, cabendo a ele zelar para que as tarefas do diretor sejam realizadas com eficiência. É responsável técnico pela gestão da qualidade, elemento exigido pelo processo de implementação da ISO 9001, tendo esta responsabilidade e autoridade para: Assegurar que os processos necessários para o sistema de



gestão da qualidade sejam estabelecidos, implementados e mantidos, Relatar a alta direção o desempenho do sistema de gestão da qualidade e qualquer necessidade de melhoria, e Assegurar a promoção da conscientização sobre os requisitos do cliente em, toda a organização.

3) Gerente Administrativo financeiro: Analisa balanços, os regimes de caixa e de competência; Deve ter o domínio da legislação fiscal e tributária; Mantém o controle do orçamento, planejamento financeiro e fluxo de caixa (contas a pagar e receber); Relacionamento e negociação com instituições financeiras (captação e aplicação de recursos); Análise de viabilidade econômica financeira de novos projetos e aquisições; Auditoria e gestão operacional para reduzir custos e aumentar eficiência; Condução das funções de Planejamento Estratégico e das Informações Gerenciais; Regulamenta os assuntos jurídicos, contratos, fusões, aquisições; Gestor dos resultados da empresa através de metodologia e comando dos departamentos de: RH, tesouraria, auditoria, jurídico e contábil.

4) Secretária: Gerenciar informações; Auxiliar na execução de suas tarefas administrativas e em reuniões; Marcando e cancelando compromissos; Executar outras tarefas afins conforme necessidades do setor. Organiza documentos (arquivos), processos, reuniões, vídeo conferências, viagens, reservas de passagens aéreas, hotéis, roteiros.

5) Técnico Ambiental: Responsabilidades internas : Comercializar os produtos da área ambiental; Controlar os impactos ambientais internos; Gerenciar o manejo de resíduos e as ações ambientais. Responsabilidades externas: Realizar o estudo de impacto de vizinha; Fazer o cadastro técnico federal de clientes; Conseguir as licenças ambientais, gerenciar e transportar os resíduos sólidos.

6) Técnico Água: Responsabilidades internas: Prospectar, vender e controlar os produtos da área de negócio. Responsabilidades externas: Realizar as análises microbiológicas da água.

7) Supervisor operacional: Alocar as equipes internas e contratadas para a realização das limpezas de reservatórios de água; Supervisionar os serviços realizados pelas equipes; Realizar os registros e controles das atividades realizadas;

8) Funcionários: Realizam o tratamento da água.

9) Técnico Tintas: Realizar a compra, estoque e controle das matérias primas (tintas); Coordenar as atividades dos vendedores e realizar a prospecção de novos clientes.

10) Vendedores: Atendimento aos clientes e venda dos produtos.



## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os processos de gestão da qualidade ocorrem na empresa, de uma forma geral lentamente, devido à mudança das instalações e contratempos que isso trouxe e outro fato que pode ser atribuído a essa demora nos processos é a sobrecarga de funções, mais especificamente sobre a gerente administrativa, pois esta executa atividade do setor administrativo, financeiro e é responsável pela implementação da ISO 9001 e 5S. O objetivo de conhecer o sistema ISO 9001, utilizado pela Quimea foi atingindo através da formulação do referencial teórico, leituras e conhecimentos adquiridos pelas visitas realizadas na empresa.

As contribuições que o sistema oferece à gestão da empresa Quimea, foram identificados pela entrevista realizada com a gerente administrativa, como as melhorias nos sistemas de comunicação, organização documental da empresa e um aumento acentuado na preocupação com segurança do trabalho e conseqüentemente com a saúde do funcionário.

Através de uma conversa informal em 02 de junho de 2011, com o Sr Luis Carlos de Oliveira Rosa, responsável pela implementação do sistema ISO 9001, os benefícios são identificados, porque os funcionários conseguem ter clareza dos processos que realizam e da importância destes processos para o resultado do negócio; A gestão da empresa por resultados baseados em indicadores e a retenção do capital intelectual através da documentação dos processos, o bom andamento de todos os processos da empresa.

## REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 9001: sistemas de gestão da qualidade**. 2000. Disponível: <<http://www.abnt.org.br>>. Acesso: 11/04/2011.

BARBALHO, C. R. S. **Gestão pela Qualidade**: referencial teórico. v.8, n.3, set./dez. 1996.

BASTOS FILHO, F. J. C. **Controle Estatístico do Processo como Ferramenta de Análise**. 1998. Disponível: <<http://www.eps.ufsc.br/disserta98/bastos/cap2.htm>>. Acesso: 11/04/2011.

CANTIDIO, S. **Solução de problemas com o uso do PDCA e das ferramentas da qualidade**. 2009. Disponível: <<http://sandrocan.wordpress.com/tag/diagrama-derelacoes/>>. Acesso: 11/04/2011.

DEMING, E. W. **O Método Deming de Administração**. Rio de Janeiro: Marques-Saraiva, 1990.

FREIRE, P. **Extensão ou Comunicação**. São Paulo: Paz e Terra, 2006.

GIL, A. L. **Auditoria da Qualidade**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

HOOPER, J. H. **A Abordagem de Processo na Nova ISO 9001: últimas notícias QSP.** São Paulo: Atlas, 2003.

JURAN, J. M. **Juran Institute Report.** New York: Free Press, 1995.

JURAN, J. M. **Juran na Liderança pela Qualidade: um guia para executivos.** 2.ed. São Paulo: Pioneira, 1993.

JURAN, J. M. **A Qualidade desde o Projeto.** São Paulo: Pioneira, 1992.

LAMPRECHT, J.; RICCI, R. **Padronizando o sistema da qualidade na hotelaria mundial.** Rio de Janeiro: Madgrafica, 1997.

MAUÉS, L. M. F. **Metodologia de organização interna e melhoria do processo produtivo em centrais de montagens de componentes.** 1996. Disponível: <<http://www.eps.ufsc.br/disserta96/maues/cap4/cap4.htm>>. Acesso: 11/04/2011.

MAY, P. R. **A implantação de modelos de gestão em uma empresa pública.** 1999. Disponível: <<mailto:www.eps.ufsc.br/disserta99/may/anexos/anexos.htm>>. Acesso: 11/04/2011.

OAKLAND, J. S. **Gerenciamento da Qualidade Total (TQM).** São Paulo: Nobel, 1994.

PACHECO, E. **Gestão Estratégica da Qualidade.** São Paulo: Atlas, 2008.

QUALIDADE ISO s/ano. Apostila do Curso-Formação de Auditor Interno da Qualidade ISO 9001:2008. s/ano.

SCHOMBERGER, R. **Técnicas Industriais Japonesas.** São Paulo: Pioneira, 1984.

SHIBA, S.; GRAHAM, A.; WALDEN, D. **A New American TQM.** Portland: Productivity Press, 1993.

TAKASHINA, N.T.; FLORES, M.C.X.: **Indicadores da Qualidade e do Desempenho: como estabelecer e medir resultados.** Rio de Janeiro: QualityMark, 1996.

TOALDO, O. A. **Extensão Universitária: a dimensão humana da universidade.** Santa Maria: UFSM, 1977.

VIRTERBO, E. J. **Sistema Integrado de Gestão Ambiental.** São Paulo: Aquarina, 1998.

WALTER, M. T. **Implantação da Norma ISO 9001:2000 na Biblioteca Ministro Victor Nunes Leal do Supremo Tribunal Federal.** 2005. Disponível:<<http://revista.ibict.br/index.php/ciinf/article/view/584/528>>. Acesso: 11/04/2011.

WALTON, M. **Método Deming de Administração.** Rio de Janeiro: Marques Saraiva, 1989.

ZACHARIAS, O. J. **ISO 9000: 2000 Conhecendo e Implantando: uma ferramenta de gestão empresarial.** São Paulo: Pioneira, 2001.



# CAPÍTULO 19

## APLICAÇÃO DO CONTROLE ESTATÍSTICO DE PROCESSO E DO MÉTODO DE ANÁLISE E SOLUÇÃO DE PROBLEMAS EM UMA INDÚSTRIA DE PÃES EM ANANINDEUA/PA

Naira Gabriela do Nascimento Vieira  
Clelma Feliz Santos

Verônica de Menezes Nascimento Nagata  
Mariana Pereira Carneiro Barata  
André Cristiano Silva Melo

### RESUMO

Apesar do contexto pessimista, reflexo da pandemia de covid-19, o faturamento proveniente da revenda em padarias apresentou um crescimento de 23,21% ainda em 2020, por ser um mercado competitivo, é importante para empresas do ramo de alimentação lançar mão de estratégias e ferramentas para otimizar suas operações. Desta forma, o presente estudo é aplicado em uma indústria de pães que não possui programa ou métodos de controle de qualidade aplicados, com objetivo de verificar se o peso dos pães de hambúrguer estão padronizados ou possuem alguma tendência a variabilidade, com a finalidade de sugerir um plano de ação para as causas-raízes do problema. Para tal, optou-se pela aplicação do método MASP, uma vez que ele destina-se à resolução de problemas complexos de processo maximizando os resultados, identificando as causas-raízes do problema e determinando ações estratégicas para evitar recorrências, além disso foi aplicado as ferramentas do CEP: folha de verificação, gráficos de controle, histograma, cálculo dos índices de capacidade de processo, diagrama de Ishikawa, 5 porquês, 5W2H, além também da aplicação de um teste de hipótese como auxílio ao método MASP. A partir dos dados coletados e analisados, destaca-se que 40,7% da amostra dos pães está abaixo de 70 g, que é o peso mínimo aceitável estabelecido pelo proprietário da empresa. Devido às perdas e desperdícios de matéria prima, a empresa deixa de faturar por ano R\$1.859,57 e como causa raiz desses problemas se encontrou a variabilidade da espessura do “bastão de massa” que é o processo anterior ao corte e acabamento do pão de hambúrguer. Diante disso, foi proposto o desenvolvimento de uma ferramenta de corte para os “bastões de massa”, para mantê-los dentro dos parâmetros corretos, esta sugestão também abarca outro problema encontrado quanto ao processo de pesagem dos pães após o corte ser inviável, posto que a partir da ferramenta de corte com a espessura correta da massa, as variações no peso do pão estarão dentro dos parâmetros aceitáveis (70g, 75g e 80g). Outra sugestão feita foi quanto à aquisição de uma máquina de corte que diminui a variação no peso dos pães que seria possível adquirir em 1 ano e 8 meses com os valores que são perdidos com desperdícios de matéria prima ao longo de um ano.

**PALAVRAS-CHAVE:** CEP; MASP; Panificação; Padronização de processos; Ferramentas da qualidade.



## INTRODUÇÃO

Em contrapartida ao esperado com a pandemia de covid-19 e na diminuição do faturamento do mercado de panificação para R\$91,94 bilhões em 2020, o faturamento proveniente da revenda em padarias apresentou um crescimento de 23,21% segundo a ABIP (Associação Brasileira da Indústria de Panificação) (ABIP, 2020). Além disso, a alimentação em bares, restaurantes e lanchonetes é responsável por consumir cerca de 25% da renda dos brasileiros e são os negócios mais comuns no mercado (SEBRAE, 2017). Portanto, é importante para as empresas do ramo de alimentação lançar mão de estratégias e ferramentas que busquem otimizar suas operações.

As padarias, em especial, precisam se diferenciar no mercado devido a alta concorrência e aumento de exigências dos consumidores, enquanto a maioria dos negócios opta por diversificar os produtos e serviços para fidelizar clientes, em estabelecimentos de alimentação, o controle de qualidade e suas práticas também auxiliam, pois proporcionam o uso eficaz de recursos, redução de custos e aprimoramento de métodos de produção, conseqüentemente, aumentando as vendas e a lucratividade da empresa.


O presente estudo é aplicado em uma indústria de pães que não possui programa ou métodos de controle de qualidade aplicados. Para identificar e analisar corretamente o problema, chegando em uma melhor solução para a organização optou-se pelo método MASP (Método de Análise e Solução de Problemas), uma vez que ele se destina à resolução de problemas complexos de processo, maximizando os resultados, identificando as causas-raízes e determinando ações estratégicas para evitar recorrências.

Desta forma, o objetivo foi verificar se o peso dos pães de hambúrguer estão padronizados ou possuem alguma tendência à variabilidade, com a finalidade de sugerir um plano de ação para a falha identificada, atuando nas causas-raízes do problema. O trabalho está dividido em três partes, sendo respectivamente referencial teórico, metodologia, resultados e discussão e conclusão.

## REFERENCIAL TEÓRICO

### Controle estatístico de processo (CEP)

O CEP é utilizado para monitorar, analisar, prever, controlar e melhorar a variação de alguma característica de um produto selecionado (OLIVEIRA et al., 2018). Na maioria dos



processos ocorrem variabilidades na produção, e Miranda *et al.*, (2019) analisam, segundo Montgomery (2004), duas causas principais dessas variações, sendo:

1) Causas aleatórias: não dependem da execução do processo em si, geralmente pelas máquinas ajustadas ou manuseadas incorretamente, assim como algumas falhas operacionais;

2) Causas especiais: possuem uma fonte de variação, e são consideradas mais intensas que a variabilidade natural, e impactam significativamente o desempenho do processo. Nesta situação, o processo que for encontrado causas especiais é considerado fora de controle, necessitando a identificação e correção urgente das causas.

### **Classificação ABC**

A curva ABC ou diagrama de Pareto consiste em uma ordenação das frequências de ocorrências, da maior para a menor, permitindo a priorização de problemas (SANTOS, *et al.*, 2020). Na construção dessa ferramenta é necessário organizar as respectivas frequências de ocorrências com os dados sobre os tipos de problemas ou defeitos encontrados. A análise é feita a partir da participação das perdas na produção e refere-se à regra de 80/20, cuja maior parte das perdas na produção e na qualidade é decorrente de poucos, entretanto vitais problemas (OLIVEIRA *et al.*, 2019).


### **Folha de verificação**

A folha de verificação pode ser representada como um formulário físico ou digital, onde são agrupadas informações para facilitar a investigação do pesquisador (MORAES, 2020). Para tanto, a lista de verificação pode ser adaptada de acordo com o tipo de investigação, de maneira a contribuir e facilitar a coleta de informações. É de suma importância que a folha de verificação se concentre na obtenção de informações para a tomada de decisão, observando dessa forma, os dados amostrais e sendo identificada a frequência dos eventos previamente selecionados de um período determinado (OLIVEIRA *et al.*, 2019).

### **Gráficos de controle**

Os gráficos de controle ou cartas de controle são essenciais para o controle de determinadas variáveis em pontos intervalados no tempo, bem como objetiva identificar desvios de critérios especiais no processo, podendo, desta maneira, minimizar os erros de produção de produtos fora das especificações (MIRANDA *et al.*, 2019). O gráfico de controle é classificado como um estimador dos parâmetros de qualidade, calculado a partir de medições





(dados) que resultam em uma análise sobre os limites de controle, cuja finalidade é monitorar o processo, a fim de entender o problema de controle do sistema e estabelecer um parâmetro estatístico adequado para minimizar os problemas (CHAKRABORTI; GRAHAM, 2019, p 25.)

## Histograma

Demonstra graficamente a frequência que determinada variável de interesse acontece (PIAZZETTA, 2020), permitindo assim a visualização da forma da distribuição dos dados utilizados, bem como a localização do valor central e da dispersão dos dados ao redor deste valor central. A partir dos limites de especificação da variável de interesse, é possível saber, por exemplo, se o processo é capaz de atender às especificações ou se é necessário adotar alguma medida para reduzir a variabilidade de processo (CARPINETTI, 2012, p. 86).

## Índice de capacidade de processo (Cp E Cpk)

Indicadores de capacidade são extremamente importantes, pois, a partir deles, é possível descobrir problemas dentro de processos produtivos que acarretam em gastos para as organizações, além de poder gerar insatisfação em clientes, impactando na competitividade de mercado das empresas (OLIVEIRA *et al.*, 2011). Segundo Arcoverde *et al.* (2017), a análise da capacidade permite ainda inferir se o processo produtivo necessita de um monitoramento e se possui qualidade alta ou baixa.

Os índices de capacidade de processo são utilizados para medir o quanto o processo em questão é capaz de atender às especificações de projeto, sendo que esse deve estar sob controle estatístico e a variável analisada deve possuir uma distribuição normal. O cálculo do índice Cp (EQUAÇÃO 1) permite saber se o processo é capaz, aceitável ou não capaz de atender às especificações (TABELA 1), já o cálculo para o do Cpk (EQUAÇÃO 2), quanto maior for o valor do índice, maior será a capacidade do processo em satisfazer às especificações. Valores de Cpk abaixo de 1 significam que o processo é não capaz, ou seja, tendem a variabilidade (WERKEMA, 1995).

$$Cp = \frac{(LSE - LIE)}{6\sigma} \quad (1)$$

LSE = limite superior de especificação

LIE = limite inferior de especificação

$\mu$  = média do processo

$\sigma$  = desvio-padrão do processo.

Tabela 1 - Parâmetros do índice Cp.

CLASSIFICAÇÃO DO PROCESSO	VALOR DE CP
Capaz	$Cp \geq 1,33$
Aceitável	$1 \leq Cp < 1,33$
Não capaz	$Cp < 1$

Fonte: Werkema (1995)

$$Cpk = \text{Min}\left(\frac{LSE - \mu}{3\sigma}; \frac{\mu - LIE}{3\sigma}\right) \quad (2)$$

O índice Cp se baseia na dispersão do processo, avaliando a largura da amostragem em relação ao intervalo das especificações, já o índice Cpk mede a qualidade do processo a partir da distância entre o limite de especificação mais próximo do valor esperado para a variável estudada (SILVEIRA, 2012). É importante ressaltar também que a escolha dos índices de capacidade deve ser feita de forma adequada para o comportamento do processo, visto que as conclusões variam de acordo com o tipo de parâmetro usado (SOUZA; PEDRINI; CATEN, 2014).

### Diagrama de Ishikawa

Conhecido também como Diagrama de causa e efeito, foi desenvolvido para demonstrar as relações entre um efeito indesejável e as possíveis causas dele, servindo como um roteiro para encontrar a causa fundamental deste efeito, assim como também, definir medidas corretivas que poderão ser adotadas. Para a construção do diagrama, é recomendável a realização de um *brainstorm* com a maior quantidade possível de pessoas que estão envolvidas no problema analisado (CARPINETTI, 2012, p. 83-84).

### 5 Porquês

Criada por Taiichi Ohno (Sistema Toyota de Produção), o método dos 5 porquês possui o objetivo de encontrar a causa raiz de um problema por meio da formulação de cinco perguntas, ressalta-se ainda que nada impede que mais ou menos do que as cinco perguntas sejam feitas (COSTA; MENDES, 2018). Esta ferramenta possui uma estrutura simples por usar perguntas fáceis que colaboram para um raciocínio mais crítico diante dos problemas investigados (MOURA *et al.*, 2019).

## 5W2H

É uma ferramenta utilizada no desenvolvimento de um plano de ações seja para resolver um problema ou analisar e desenvolver processos, este planejamento norteia ações a serem implementadas e auxilia na identificação dos requisitos necessários para implementação de um projeto (SILVA, SÃO JOSÉ; ARAÚJO, 2018). Esta ferramenta é composta por seis perguntas: O que será feito? (*What?*); Por que será feito? (*Why?*); Como será feito? (*How?*); Onde será feito? (*Where?*); Quando será feito? (*When?*); Quem fará (*Who?*); Quanto custará? (*How much?*) (FERREIRA, 2019).

## MASP

O Método de Análise de Solução de Problemas (MASP) é uma metodologia utilizada tanto para problemas de processos que não foram padronizados (PONTES; PAIVA; SANTOS, 32021), quanto para manutenção ou para melhoria dos padrões, sendo essencial para fazer o controle de qualidade de uma empresa, por meio do método, que se baseia no ciclo PDCA e torna possível solucionar problemas de maneira científica e efetiva (MEIRELES; SILVA; SÁ, 2014), pois utiliza várias ferramentas da qualidade no seu desenvolvimento (SOUSA, 2020).

A metodologia possui etapas e sub-etapas pré-definidas para escolha de um problema, onde após a aplicação será possível: analisar causas, planejar ações da solução, validar a solução e o processo para melhoria do aprendizado. É formada por oito etapas, a saber: identificação do problema, observação, análise, plano de ação, ação, verificação, padronização e conclusão (PIRES, 2014).

## METODOLOGIA

O estudo possui abordagem quantitativa, com objetivo exploratório e é classificado como estudo de caso, pois, por meio de técnicas estatísticas e ferramentas da qualidade, buscou-se descobrir e solucionar o problema da não adequação do peso dos pães de hambúrguer da panificadora objeto de estudo. Para atingir o objetivo proposto, o estudo seguiu as etapas de: pesquisa bibliográfica, para realização do embasamento teórico; entrevista com o proprietário da empresa, para caracterização do seu contexto; coleta de dados para o estudo; análise desses dados; e proposição de ações para as causas do problema da pesquisa.

O levantamento de dados foi realizado em um período de 4 meses (maio-agosto/2021). O método para esse levantamento seguiu o Método de Análise e Solução de Problemas (MASP) e o Ciclo PDCA de melhorias, considerando até a etapa de Planejamento P: i) identificação do

problema; ii) observação; iii) análise e; iv) proposição do plano de ação. Nestas etapas foram utilizadas as ferramentas da qualidade e do CEP, tais como: fichas de verificação, fluxograma, gráfico de Pareto (a partir da classificação ABC), gráficos de controle por variáveis, análise da capacidade do processo, Histograma, diagrama de Ishikawa, teste de hipóteses, 5 Por quês? e o 5W2H.

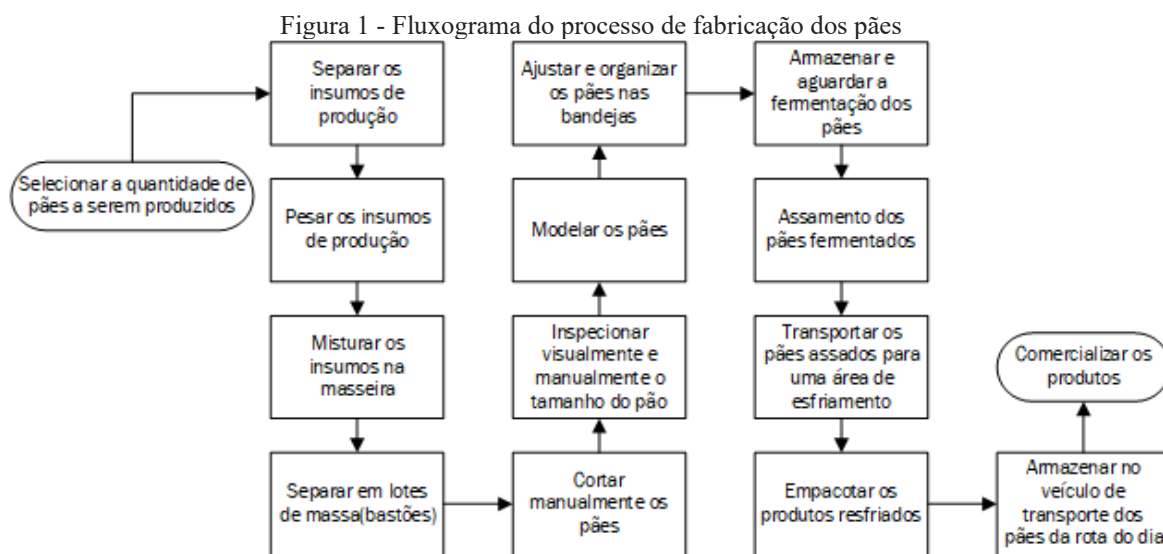
## RESULTADOS E DISCUSSÃO

### Caracterização da empresa

O estudo foi realizado em uma indústria de pães localizada no município de Ananindeua, Pará. Ao todo, ela possui uma carteira de 30 clientes, produz e distribui 5 tipos de pães, sendo hambúrguer, chá, x-tudo, forma e gergelim, para lanchonetes e quiosques de *fast food*. A empresa realiza previsão de demanda para saber a quantidade de pães que deve ser produzida diariamente e para suprir essas necessidades, emprega três funcionários que trabalham 8 horas diárias de segunda a sábado.

### Processo de fabricação dos pães

O processo inicia, como apresentado na Figura 1, com a separação e pesagem dos insumos que serão utilizados na fabricação dos pães. Os ingredientes são levados para masseira, onde serão misturados até atingir o ponto da massa, após isso, ela vai para bandeja, onde é dividida em vários lotes pequenos de massa e encaminhadas para o cilindro, onde serão moldadas, o que resulta nas “enviras” que se transformarão em “bastões de massa”, para então ser feito o corte do pão, acabamento e segue para a armazenagem, onde os pães irão fermentar, para, enfim, serem assados e, depois, embalados para comercialização.



Fonte: Autores (2021).

## Aplicação do MASP

Nesta seção, aborda-se os resultados obtidos, a partir da aplicação do MASP. Primeiramente, apresenta-se a etapa de identificação do problema, posteriormente a etapa de Observação. Então, apresenta-se a etapa de Análise e por fim, o Plano de Ação.

### Identificação do problema

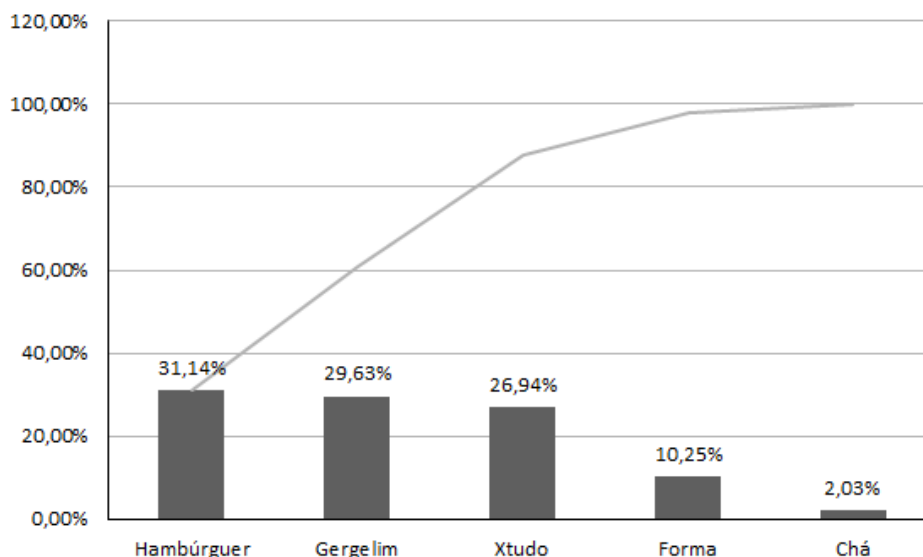
Inicialmente, houve uma reunião com o proprietário da empresa, pois é quem fabrica e distribui os pães. Com ele foi realizado um *brainstorming* para verificar possíveis problemas que poderiam ser investigados, sendo apontado o processo de produção do pão de hambúrguer, por ser o produto mais importante para a empresa. Como suporte, foi realizada a análise ABC (FIGURA 2) e financeira dos produtos comercializados (TABELA 2).

**Tabela 2** - Porcentagem da participação financeira de cada tipo de pão

Pães	Receita	% Individual
Hambúrguer	R\$ 14.400,00	31,14%
Gergelim	R\$ 13.704,00	29,63%
Xtudo	R\$ 12.460,00	26,94%
Forma	R\$ 4.740,00	10,25%
Chá	R\$ 940,00	2,03%
<b>Total</b>	<b>R\$ 46.244,00</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Autores (2021).

**Figura 2** - Curva ABC dos produtos da padaria.



Fonte: Autores (2021).

Desta forma, o produto selecionado para esta pesquisa foi o pão de hambúrguer, comercializado com peso de 75g, possuindo como parâmetro aceitável, pelo empresário, 5g para mais ou para menos, isto é, os pães de hambúrguer podem ter 70g, 75g e 80g. Ressalta-se



que este parâmetro foi desenvolvido a partir de experiências feitas pelo proprietário, visto que não há regulamentação para os pães de lanche, assim como há para pães de balcão. A falta de padronização no processo de produção do pão impacta diretamente no financeiro da empresa e em sua comercialização, pois um pão fora dos padrões gera desperdício de insumos, aumento de custos e perda de lucratividade.

### Observação

Com o auxílio de uma balança de precisão, foram coletadas trinta amostras com cinco medições por lote de fabricação, ou seja, obteve-se 150 dados de peso do pão tipo hambúrguer. As coletas foram realizadas nos dias 22/05 (sexta-feira), dia de pico de produção de pães devido ao final de semana, 25/05 (segunda-feira) e 27/05 (quarta-feira) dias que o fluxo de produção ocorre normalmente. Estes dados foram registrados diretamente no software Microsoft Excel. Na Tabela 3, mostra-se os dados coletados junto com a média e o desvio das amostras.

Tabela 3 - Amostras colhidas e cálculos da média e desvio padrão

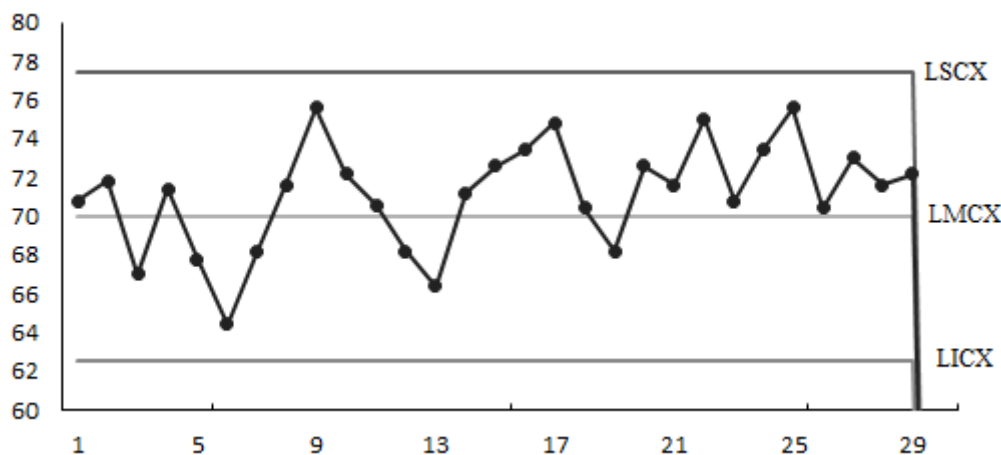
Amostras	x1	x2	x3	x4	x5	Média de x	Desvio
1	70	66	68	74	76	70,8	4,15
2	67	75	72	66	79	71,8	5,45
3	70	63	67	70	65	67	3,08
4	70	73	64	72	78	71,4	5,08
5	72	73	60	70	64	67,8	5,59
6	65	63	62	65	67	64,4	1,95
7	77	70	58	70	66	68,2	6,94
8	81	65	73	72	67	71,6	6,23
9	79	72	88	70	69	75,6	7,96
10	70	80	68	73	70	72,2	4,71
11	78	74	72	63	66	70,6	6,07
12	64	64	75	63	75	68,2	6,22
13	65	64	68	68	67	66,4	1,82
14	63	79	71	73	70	71,2	5,76
15	81	69	72	70	71	72,6	4,83
16	77	69	72	73	76	73,4	3,21
17	78	87	70	70	69	74,8	7,73
18	71	65	72	69	75	70,4	3,71
19	82	74	81	78	78	78,6	3,13
20	63	73	61	74	70	68,2	5,89
21	78	66	73	77	69	72,6	5,13
22	78	69	70	73	68	71,6	4,04
23	74	71	82	78	70	75	5,00
24	67	76	69	76	66	70,8	4,87
25	76	70	73	72	76	73,4	2,61
26	76	81	68	78	75	75,6	4,83
27	66	64	75	71	76	70,4	5,32

28	74	62	77	76	76	73	6,24
29	74	69	74	72	69	71,6	2,51
30	66	74	73	75	73	72,2	3,56
<b>Média geral das amostras</b>						<b>69,97</b>	<b>5,29</b>

Fonte: Autores (2021)

Após tais cálculos, foram calculados o desvio padrão e a amplitude da amostra. Em seguida, tabelou-se os limites superiores e inferiores dos dois parâmetros resultando na avaliação dos seus respectivos gráficos de controle. O gráfico da média (FIGURA 3) foi empregado para monitorar a variação no peso dos pães, onde calculou-se um limite superior igual a 77,42g, sendo o valor médio igual a 69,97g e o limite inferior igual a 62,51g. Primeiramente verificou-se que a amostra 19, com a média de 78,6, estava acima do limite superior estabelecido, resultando em um descontrole estatístico, logo ela foi retirada da amostra e o gráfico foi refeito. Com a nova análise gráfica, foi perceptível o controle estatístico do processo, uma vez que todos os dados estavam dentro dos limites calculados.

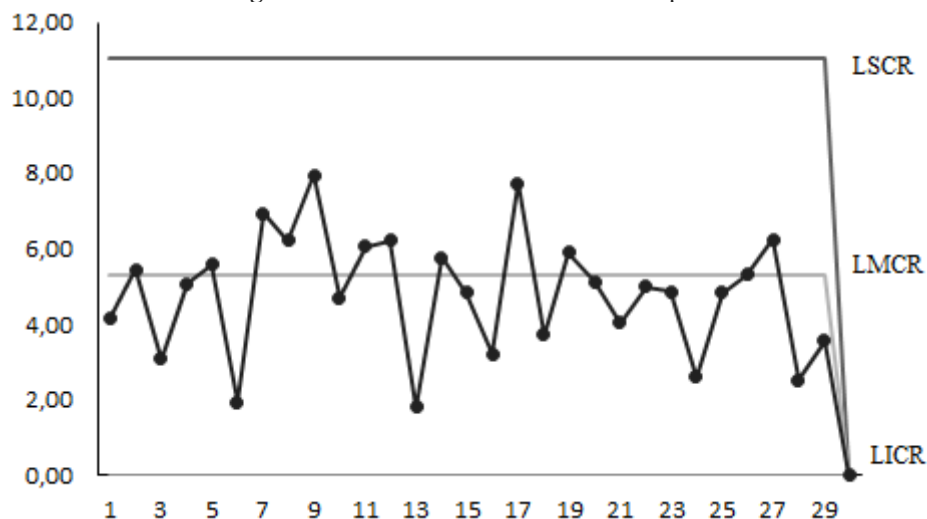
Figura 3 - Gráfico de controle da média



Fonte: Autores (2021).

Para o gráfico do desvio padrão (FIGURA 4) que apresenta limite superior igual a 11,04g, limite médio igual a 5,29g e limite inferior igual a 0 g, monitorou-se a dispersão do processo que sofre variação de, aproximadamente, 5g para mais e para menos, assim como atualmente é estabelecido como parâmetro para a empresa objeto de estudo. Mais uma vez, observou-se que os dados estão sob controle estatístico.

Figura 4 - Gráfico de controle do desvio padrão



Fonte: Autores (2021).

Após a aplicação dos gráficos de controle, foi calculada a capacidade do processo (CP) que resultou em 0,946, ou seja, o processo analisado é classificado como não capaz. Mediante isso, foi calculado a capacidade do processo (Cpk), sendo os valores encontrados de  $C_{pu} = 1,137$  e  $C_{pl} = 0,755$ , que definem o processo de fabricação como não capaz, ou seja, ele possui alta probabilidade de variabilidade (WERKEMA, 1995) e, por isso, muitos pães se encontram fora dos padrões estabelecidos pela empresa.

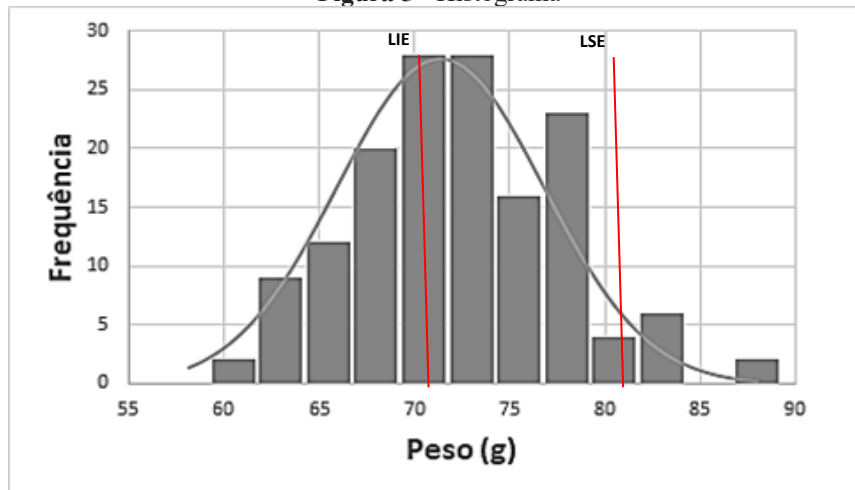
Posto isso, foi plotado um histograma (FIGURA 5) com intuito de verificar a frequência que ocorre essas variações do peso. Ressalta-se que a empresa admite 75g como o peso ideal do pão de hambúrguer, podendo variar de 70g a 80g. Com o auxílio do histograma foi possível identificar que 61 pães estavam fora das especificações, ou seja, das 150 medições feitas 40,7% não atenderam ao padrão estabelecido. Observou-se ainda que a média do que foi produzido se aproximou mais do limite inferior do parâmetro (70g) do que do valor da média ideal (75g), o que permitiu inferir que a maioria dos pães produzidos tendiam a ser menores que o padrão de comercialização.

Considerando que, das 61 amostras, 53 estavam com peso abaixo da especificação, o valor de comercialização do pacote com 18 unidades do pão de hambúrguer é R\$10,00 e que esses pães abaixo da especificação não foram comercializados, houve uma perda em faturamento por volta de R\$117,78 mensais e de R\$1.413,34 anuais.

Em relação às 8 amostras que apresentaram valores acima do limite máximo da especificação, considerando uma demanda anual de 31.104 pães, e que cada pão apresentou, em média, 2,875g de excesso, o desperdício anual foi de 89,424 Kg de trigo. Para efeitos

financeiros, o valor do quilo do trigo no momento do estudo era de R\$ 4,99, no qual multiplicado pelo desperdício anual em quilos, obteve-se um desperdício de R\$ 446,23 apenas com trigo, sem considerar os outros insumos utilizados na fabricação do pão de hambúrguer.

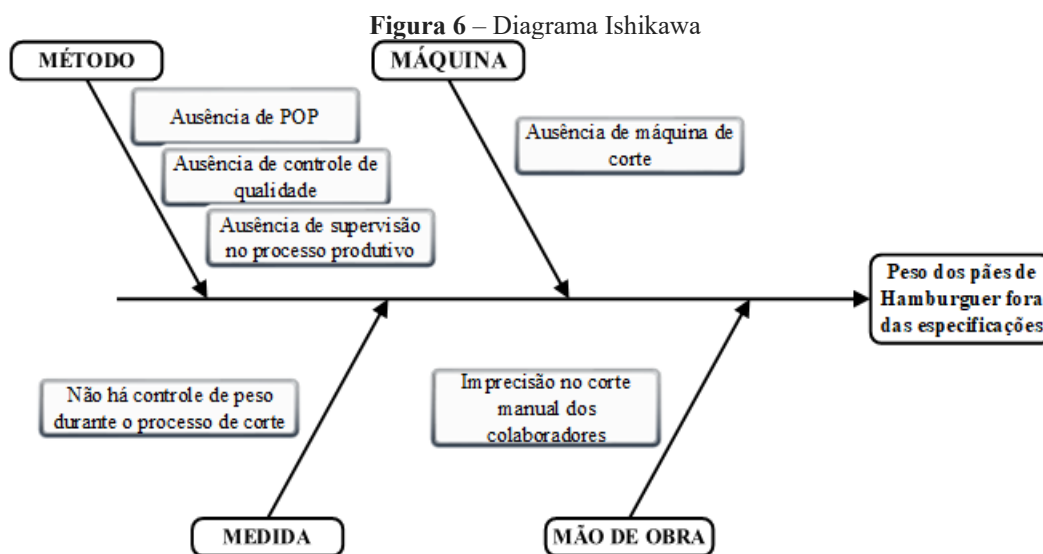
Figura 5 - Histograma



Fonte: Autores (2021).

## ANÁLISE

A fim de explorar as causas que contribuem para o peso do pão de hambúrguer estar fora das especificações, desenvolveu-se o diagrama de Ishikawa junto com o proprietário da empresa, onde, por meio de um *brainstorm*, foram elencadas possíveis causas relacionadas ao método utilizado na empresa, às matérias-primas adquiridas, às máquinas utilizadas, ao meio ambiente, às medidas adotadas e à mão de obra empregada. Com a aplicação da ferramenta (Figura 6), notou-se que as causas ligadas ao meio ambiente e ao material utilizado não influenciam no peso do pão de hambúrguer fora das especificações.



Fonte: Autores (2021)

Desta forma, foi elaborado o teste de hipótese (QUADRO 1), com as seis sub causas encontradas por meio do Ishikawa, para testar quais são as mais prováveis de serem a causa raiz do problema em questão. No teste, que contou com a participação do proprietário da empresa, foram eliminadas as causas menos prováveis que poderiam ter influenciado no peso do pão de hambúrguer fora das especificações, e foi verificado que quatro subcausas estavam diretamente ligadas ao problema estudado.

**Quadro 1** - Teste de hipótese das causas possíveis do peso do pão fora das especificações.

Hipótese a ser testada	Resultado do teste	Julgamento
Imprecisão de corte por ser feito manualmente	Percebido que o tamanho do "bastão de massa" que ele organiza para o corte tem uma influência maior na variação do peso do pão	Muito provável
Não há maquinário de corte	Constatado que com o uso do maquinário ideal, a variação no peso dos pães diminuiria	Muito provável
Não há controle dos pesos durante o processo	Constatado que é inviável fazer a pesagem dos pães a partir da etapa do corte	Provável
Falta de controle de qualidade	Percebido que a falta do controle de qualidade influencia em outros aspectos além do peso, como textura e sabor do pão os quais não estão alterados	Pouco provável
Falta de supervisão no processo	Percebido que não tem como o amassador, por inspeção visual, notar a variação de 5g da massa do pão de hambúrguer.	Pouco provável
Ausência de POP	Constatado que os colaboradores possuem treinamento e especificações de como realizar o corte correto do pão, porém como ele é feito manualmente logo sempre haverá uma variabilidade.	Pouco provável

**Fonte:** Autores (2021)

A partir do resultado do teste de hipótese, foi aplicada a ferramenta dos 5 porquês, também com a participação do proprietário da empresa, com o objetivo de identificar as causas raízes do problema. No Quadro 2 são apresentadas as perguntas e respostas encontradas a partir da utilização da ferramenta.



**Quadro 2 – Aplicação da Ferramenta 5 por quês?**

Por quê 1	Por quê 2	Por quê 3	Por quê 4	Por quê 5
Não há controle dos pesos durante o processo	Devido a alta demanda de pães, o processo de pesagem individual dos pães é inviável.	Deve ser um processo ágil.	-	-
Imprecisão de corte por ser feito manualmente	Há uma variação de acordo com o tamanho dos cortes	Há variação nos tamanhos de "bastões de massa" antes do corte (espessura, largura e comprimento)	Cada funcionário mensura, corta e separa os lotes de massa em tamanhos diferentes	Depende do tempo de experiência do operador
Não há maquinário de corte	A empresa não possui recursos para investir em novas máquinas	Não há um controle financeiro de custos dentro da firma	A firma é jovem no mercado e ainda não está bem estruturada	

Fonte: Autores (2021).

## PLANO DE EXECUÇÃO

Após a identificação das causas-raízes para o problema estudado, por meio das ferramentas dos 5 porquês e do diagrama de Ishikawa, foi proposto um plano de ação para eliminá-las. No Quadro 3 se encontra o 5W2H, com os pontos críticos no processo e as ações propostas.

**Quadro 3 – Plano de ações para combate às causas-raízes**

<b>Problema</b>	Cada funcionário mensura, corta e separa os lotes de massa em tamanhos diferentes	O processo de pesagem individual dos pães é inviável.	A empresa não possui recursos para investir em novas máquinas
<b>O que?</b>	Criar ferramenta de corte para "bastões de massa"		Desenvolver plano financeiro da empresa
<b>Por quê?</b>	Para evitar que o peso dos pães esteja fora das especificações		Para que a empresa possa investir em uma máquina de corte
<b>Quem?</b>	Proprietário ou Terceirizado		Proprietário e Consultor
<b>Onde?</b>	Na padaria		Na padaria
<b>Quando?</b>	Em até 2 semanas		Após balanço financeiro
<b>Como?</b>	Desenvolver uma ferramenta para padronizar o tamanho dos lotes e o corte da massa ou verificar a existência e custo de um modelo já utilizado.		Fazer planejamento financeiro da empresa: análise de custos fixos e variáveis, despesas, fazer

		precificação correta do produto
<b>Quanto?</b>	Há disponível no mercado divisora de pães, que realizam o corte de forma a ter massa igual para cada pão, no valor de R\$3.030,00 na Equipar Brasil	O custo para realizar o plano financeiro é de R\$2.000,00.

**Fonte:** Autores (2021).

## CONCLUSÃO


Portanto, percebeu-se que o ramo de panificação necessita do alinhamento dos processos operacionais (processo de produção dos pães) com os processos administrativos (planejamento estratégico e financeiro), a fim de reduzir custos e integrar a cadeia produtiva de pães. Dessa maneira, a padronização dos pães foi caracterizada pelas diversas etapas de processamento do produto, até de fato ser finalizado e entregue ao consumidor final e, ela representa o ideal para a firma, ou seja, um indicador de controle de qualidade e efetividade.

A distribuidora de pães estudada está buscando iniciar uma cultura voltada ao controle de qualidade do processo produtivo, com intuito de diminuir desperdícios, custos fixos e agilizar o processo de fabricação, uma vez que o impacto da falta de padronização do peso dos pães é maior para a saúde financeira da firma do que para a percepção do consumidor sobre o peso do produto, totalizando uma perda de R\$1.859,57 anualmente.

A partir dos dados coletados e analisados, destaca-se que o peso dos pães (40,7% da amostra) está abaixo de 70 g, que é o peso mínimo aceitável, estabelecido pelo proprietário da empresa e, como causa raiz desse problema, identificou-se a variabilidade da espessura do “bastão de massa” que é o processo anterior ao corte e acabamento do pão de hambúrguer. Caso o tamanho da massa esteja fora das especificações, conseqüentemente, o peso do pão também estará.

Diante do analisado, foi proposto o desenvolvimento de uma ferramenta de corte para os “bastões de massa”, para mantê-los dentro dos parâmetros corretos. Tal sugestão também abarca o problema encontrado quanto ao processo de pesagem dos pães após o corte ser inviável, posto que a partir da ferramenta de corte com a espessura correta da massa, as variações no peso do pão estarão dentro dos parâmetros aceitáveis (70g, 75g e 80g), pois o corte apesar de manual segue um padrão estabelecido pelo proprietário.

Quanto à aquisição do maquinário, é extremamente necessário a organização e planejamento financeiro da empresa, para que seja possível a realização de investimentos, como da máquina de corte que diminui a variação no peso dos pães. Como a empresa deixa de faturar



por ano R\$1.859,57, por causa de perdas e desperdícios, seria possível adquirir o maquinário em 1 ano e 8 meses, a partir dos valores que seriam perdidos ao longo desse tempo.

A partir das ferramentas da qualidade escolhidas, o objetivo do estudo foi concluído, uma vez que foi viável identificar e mensurar os pães de hambúrguer fora das especificações, além de ser possível identificar o problema raiz e, assim, propor um plano que se adeque ao contexto estudado. Até a etapa do plano de execução do MASP, o estudo não obteve muitas limitações, uma vez que a abertura da empresa e a acessibilidade aos dados era grande, apesar do método se limitar à fase de planejamento, os resultados encontrados no estudo não ficaram comprometidos.

Para pesquisas futuras, sugeriu-se a aplicação e acompanhamento do plano sugerido, para verificação da sua eficácia. Além disso, recomendou-se a ampliação do estudo para os outros produtos da empresa, assim como a elaboração de um plano de controle de qualidade que envolva desde a documentação das etapas dos processos produtivos até o planejamento da manutenção das máquinas. Verificou-se como oportunidade também, explorar os processos administrativos da empresa, a fim de aprimorar sua parte financeira e estratégica.

## REFERÊNCIAS

ARCOVERDE, S.N. S.; DE SOUZA, C.M.A; CORTEZ, J.W.; GUAZINA,R.A.;MACIAK, P.A.G. QUALIDADE DO PROCESSO DE SEMEADURA DA CULTURA DO MILHO DE SEGUNDA SAFRA. Revista Engenharia na Agricultura - Reveng, [S.L.], v. 24, n. 5, p. 383-392, 26 jan. 2017. **Revista Engenharia na Agricultura.** <http://dx.doi.org/10.13083/reveng.v24i5.709>. Disponível em: <https://periodicos.ufv.br/reveng/article/view/640>. Acesso em: 20 out. 2021.

CARPINETTI, L.C.R. Ferramentas para o controle e melhoria da qualidade. In: CARPINETTI, Luiz Cesar Ribeiro. **Gestão da qualidade: conceitos e técnicas**. 2. ed. São Paulo: Atlas S.A., 2012. Cap. 4. p. 75-105.

COSTA, T. B. S.; MENDES, M. A. **Análise da causa raiz: utilização do diagrama de Ishikawa e Método dos 5 Porquês para identificação das causas da baixa produtividade em uma cacauicultura**. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO DE SERGIPE, 10., 2018, São Cristóvão, SE. Anais [...]. São Cristóvão, SE, 2018. p. 1 - 11

CHAKRABORTI, S.; GRAHAM, M. **Nonparametric Statistical Process Control**. Nova Jersey: John Wiley & Sons Ltd, 2019. 448 p.

FERREIRA, D. **Aplicação das ferramentas da qualidade para redução de perdas no setor de impressão offset em uma empresa gráfica**. 52f. 2019. Trabalho de Conclusão de Curso. Bacharelado em Engenharia de Produção Mecânica. UFPB. Centro de Tecnologia/Campus I, João Pessoa/PB.

MEIRELES, T.O.; SILVA, K.T.; SÁ, L.L.F. A importância da adoção do Método de Análise e Solução de Problemas (MASP) utilizando o ciclo PDCA na gestão em serviços de saúde. **Boletim Informativo Geum**, Piauí, v. 5, n. 3, p. 12-22, 2014. Jul - Set. Disponível em: <https://revistas.ufpi.br/index.php/geum/article/view/1812/1997>. Acesso em: 21 out. 2021.

MIRANDA, A.C.L.; ALVES, A.F.; GOMES, C.A.S.; MOREIRA, A. M.; SILVA, N. C. F.; MELO, C. A. D.; CUNHA, A. L. T. O controle estatístico de processos no monitoramento da fabricação em uma empresa no ramo colchoeiro. **Brazilian Journal Of Development**, [S.L.], v. 5, n. 12, p. 29165-29185, 2019. Brazilian Journal of Development. <http://dx.doi.org/10.34117/bjdv5n12-078>.

MOURA, K. B. 51H E 5 PORQUÊS: aplicação em processo de análise de falha e melhoria de indicadores. **Alinhamento Dinâmico da Engenharia de Produção 2**, Piauí, p. 15-24, 15 out. 2019. Atena Editora. <http://dx.doi.org/10.22533/at.ed.1161915102>. Disponível em: <https://www.atenaeditora.com.br/post-artigo/23408>. Acesso em: 21 out. 2021.

OLIVEIRA, J. B.; SOUTO, R.R.; MAIA, R.D.A.; MEIRA, J.A.; LIMA, V.S.P. ANÁLISE DA CAPACIDADE DE UM PROCESSO: um estudo de caso baseado nos indicadores cp e cpk. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 31., 2011, Belo Horizonte. **Inovação Tecnológica e Propriedade Intelectual: Desafios da Engenharia de Produção na Consolidação do Brasil no Cenário Econômico Mundial**. Belo Horizonte: Abepro, 2011. p. 1-15. Disponível em: [https://www2.unifap.br/furtado/files/2017/04/enegep2011\\_tn\\_sto\\_136\\_863\\_19320.pdf](https://www2.unifap.br/furtado/files/2017/04/enegep2011_tn_sto_136_863_19320.pdf). Acesso em: 20 out. 2021.

OLIVEIRA, G. D.; SANTOS, J.D.; SILVA, V.L.; RÖDER, C. Aplicação do controle estatístico do processo em uma indústria de autoadesivos. **Exacta**, São Paulo, v. 16, n. 2, p. 135-154, 2018. Disponível em: <https://periodicos.uninove.br/exacta/article/view/7340>. Acesso em: 19 de outubro de 2021.


OLIVEIRA, P. E. A.; SANTANA, N.S. APLICAÇÃO DE FERRAMENTAS DE GESTÃO DA QUALIDADE: um caso no setor alimentício. **Revista Latino-Americana de Inovação e Engenharia de Produção**, [S.L.], v. 7, n. 12, p. 20-30, 17 dez. 2019. Universidade Federal do Paraná. <http://dx.doi.org/10.5380/relainep.v7i12.70204>.

PIAZZETTA, G. R. Controle Estatístico de Processo (CEP) aplicado a máquinas de distribuição automática. **Revista Principia: Divulgação científica e tecnológica do IFPB**, João Pessoa, n. 51, p. 44-54, 2020. Disponível em: <https://pdfs.semanticscholar.org/3adf/6361422fafb6aec599165c712fb37998a0ca.pdf>. Acesso em: 20 out. 2021.

PIRES, J. G. C. Aprendizagem organizacional através da metodologia de solução de problemas - MASP. **Revista de Administração da Fatea**, v. 9, n. 9, p. 84-100, 2014.

PONTES, C. A.; PAIVA, J. G.; SANTOS, H. H. Aplicação da metodologia de análise e solução de problemas (MASP) na logística de uma empresa do setor agroindustrial. **Brazilian Journal Of Development**, Curitiba, v. 7, n. 10, p. 96700-96717, 2021. Outubro. Disponível em: <https://www.brazilianjournals.com/index.php/BRJD/article/view/37251/pdf>. Acesso em: 21 out. 2021.





SANTOS, A. C.; VIEIRA, D. R. A.; COLOMBO, S. G.; BORTOLUZZI, M. B. O.; MIRANDA, M. R. S. **Aplicação de ferramentas para melhoria da qualidade em uma empresa do setor cárneo localizada na cidade de Presidente Epitácio-sp. in: Encontro internacional de gestão, desenvolvimento e inovação (eigenen)**, 4., 2020, São Paulo, 2020. p. 1-10.

SILVA, B. P.; SÃO JOSE, S. S.; ARAÚJO, E. A. Ferramentas da qualidade: estudo de caso em indústria de calçados. **Revista EduFatec :educação, tecnologia e gestão**, Franca, v.1, n.2, p. 1-17, jul./dez. 2018. Disponível em: <https://revistaedufatec.fatecfranca.edu.br/wp-content/uploads/2019/03/Bruno-P-Silva-e-Samuel-S.-S%C3%A3o-Jos%C3%A9.pdf> . Acesso em: 21 maio 2021.

SILVEIRA, C. B. Cp e Cpk: índices de capacidade de um processo. Índices de capacidade de um processo. 2012. Disponível em: <https://www.citisystems.com.br/cpk-indice-capacidade-performance-processo/>. Acesso em: 20 out. 2021.

SOUSA, S. R. **UTILIZAÇÃO DO MASP (MÉTODO DE ANÁLISE E SOLUÇÃO DE PROBLEMAS) EM UMA EMPRESA DE DELIVERY URBANO**. 47 f.2020. Trabalho de Conclusão de Curso. Bacharelado em Engenharia de Produção de Produção. UFERSA. Departamento de Engenharia e Ciências Ambientais do Centro de Engenharias da Universidade Federal Rural do Semi Árido. Rio Grande do Norte/RN.

SOUZA, F. S.; PEDRINI, D. C.; CATEN, C. S. T. Proposta de fluxograma orientativo para aplicação de índices de capacidade. **Gestão & Produção**, [S.L.], v. 21, n. 4, p. 882-894, dez. 2014. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/0104-530x496-13>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/gp/a/K6TCZxrnD5gP3Sz4fwKMBQJ/?lang=pt>. Acesso em: 20 out. 2021.

WERKEMA, M. C. C. **Ferramentas estatísticas básicas para o gerenciamento de processos**. Belo Horizonte, MG: Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG, 1995. 404 p.



# CAPÍTULO 20

## DIFICULDADES E DESAFIOS DA ATUAÇÃO PROFISSIONAL DE REPRESENTANTES COMERCIAIS DE UMA EMPRESA TÊXTIL DO VALE DO ITAJAÍ

Laise Glixinski  
Alfredo Ribeiro Cárdenas

### RESUMO


A gestão comercial de empresas que vendem produtos para várias regiões é uma operação importante para o sucesso de uma empresa e os representantes comerciais são grandes aliados das organizações que representam. Este trabalho teve como objetivo analisar as dificuldades e os desafios da atuação profissional de representantes comerciais de uma empresa têxtil do Vale do Itajaí. Foram realizadas entrevistas com sete representantes indicados pela própria empresa. Os resultados demonstram que principais dificuldades (ligadas a questões do próprio representante) são a falta de experiência no início da carreira, otimização do tempo, administrar a consultoria prestada a cada cliente e a infraestrutura das estradas. Já em relação aos desafios (aspectos com aspecto mais externo ao indivíduo) foram identificados o atingimento de objetivos/metabolizados estabelecidos mensalmente, o processo envolvido na introdução de novos produtos da empresa e a questão de como agir diante dos produtos da concorrência. Conclui-se que a compreensão sobre esses e outros aspectos da atuação de representantes comerciais pode contribuir para compreensão das necessidades individuais e coletivas e, por conseguinte, para uma melhor qualificação destes importantes profissionais que representam a empresa no mercado competitivo.

**PALAVRAS-CHAVE:** Representantes comerciais. Vendas. Atuação profissional.

### INTRODUÇÃO

As empresas têm atuado em um ambiente mercadológico competitivo e dinâmico e para obter vantagem competitiva elas se empenham no aprimoramento das práticas da administração de vendas. Neste cenário, os profissionais de vendas são agentes fundamentais no processo de comercialização de produtos, estando em constante contato com o mercado atualizando as informações necessárias para que a empresa efetue suas vendas (LAS CASAS, 2010; SPAREMBERGER; DEOBALD; ZAMBERLAN, 2021).

Não existe uma fórmula única para que as vendas empresariais aconteçam e o que as empresas costumam fazer é preocuparem-se em desenvolver técnicas, planejamentos, estudar estratégias, motivar a sua equipe de vendas para que os objetivos e metas organizacionais sejam alcançados (GOBE, et al., 2017). Atualmente as empresas possuem diferentes ferramentas para promover suas vendas: telemarketing, e-commerce, redes sociais e a própria equipe de vendas




– que pode incluir vendedores da própria empresa e representantes comerciais. Estes últimos, de acordo com a legislação, são pessoas físicas ou jurídicas sem relação de emprego, que realizam negócios mercantis, tratando propostas ou pedidos (BRASIL, 1965). Para Castro (2017) os profissionais de qualquer área comercial a missão de levar os produtos e a satisfação aos clientes, sendo ele o responsável por transmitir a imagem da empresa para o cliente no mercado de consumo.

Através dos representantes de vendas empresas disponibilizam seus produtos nas diversas localidades de um país e para variados clientes. Para isso, os representantes desenvolvem várias atividades visando a realização de vendas, como por exemplo: viajar para visitar os clientes; informar/explicar sobre os produtos; saber sobre os prazos de entrega dos pedidos; relatórios sobre o andamento das negociações; coletar informações sobre clientes potenciais; desenvolver ideias para atrair novos clientes; coletar informações sobre os concorrentes; informar sobre o grau de satisfação dos clientes; focar na cota de vendas; verificar se os produtos estão expostos de maneira correta nos pontos de vendas; manter o cadastro dos clientes atualizados; ajudar nas cobranças, etc. (COUTO, 2014).

As atividades desenvolvidas por representantes comerciais podem ser perspectivadas por diferentes pontos de vista e uma possibilidade é dar foco sobre os desafios e dificuldades da sua atuação profissional. Entendendo-se que cada empresa é única, e que a análise sobre os desafios e dificuldades de um profissional é peculiar do próprio contexto organizacional que ele está inserido, o presente estudo elegeu investigar a atuação de representantes comerciais de uma das maiores indústrias têxteis do Brasil, situada no vale do Itajaí, Santa Catarina. A empresa foco deste estudo apresenta um mix de produtos variado e atua com diversos representantes comerciais em todas as regiões do país.

Então, em vistas ao panorama apresentado até aqui, este artigo tem como objetivo geral analisar as dificuldades e os desafios da atuação profissional de representantes comerciais de uma empresa têxtil do Vale do Itajaí. A empresa aprovou a realização da pesquisa mas solicitou anonimato de seu nome e dos representantes envolvidos no estudo.

Um estudo com este propósito justifica-se por diferentes razões. Para a empresa o estudo é importante por possibilitar a identificação de problemas enfrentados por seus representantes de vendas e assim qualificar a atuação do profissional, para conquistar mais clientes e atingir as metas estabelecidas. Justifica-se academicamente e socialmente porque, a partir da análise



realizada, podem surgir soluções, servindo de exemplos para outros trabalhos e até outras empresas que buscam crescimento da área de vendas com seus representantes.

Além dessa introdução, o trabalho está estruturado da seguinte forma: revisão de literatura, procedimentos metodológicos, apresentação dos resultados e conclusão.

## **REVISÃO DE LITERATURA**

Para um melhor entendimento da pesquisa, nesta seção do trabalho são apresentados os principais temas/conceitos que sustentam as argumentações e resultados encontrados. O capítulo se divide em 3 seções, as quais resgatam o aporte teórico sobre: Administração de vendas; Venda pessoal; Representação comercial.

### **Administração de vendas**

Segundo Las Casas (2010, p. 409) “a administração de vendas se ocupa com inovação, pesquisa, planejamento, orçamento, preço, canais, promoção, produção e até localização das fábricas”.


Em um mundo cada vez mais globalizado e competitivo, as empresas se depararam com um número crescente de novos concorrentes. Diante disso a administração de vendas torna-se fundamental dentro de uma empresa para desenvolver estratégias, técnicas e planejamentos de vendas. Outro aspecto fundamental para o êxito do processo comercial são os próprios vendedores que por estarem em constante contato com o mercado trazem informações atualizadas para as organizações (LAS CASAS, 2010).

No caso de vendas por meio de representantes comerciais, tão importante quanto vender - quando o cliente diz “vou ficar com esse produto” - é administrar a venda, pois até que o cliente receba a mercadoria, seu pedido é apenas um compromisso de compra (COBRA, 1994).

Para Las Casas (2002), por um lado, a atividade de vendas é relevante para a própria empresa interessada, por outro lado, visto de modo mais amplo, as vendas empresarias, de bons produtos/serviços, trazem contribuições para a própria sociedade, a partir de sua contribuição para a economia regional, melhoria do padrão de vida dos consumidores.

### **Venda pessoal**

Segundo Kotler e Armstrong (2003) para serem bem-sucedidas no mercado, às empresas devem apresentar ter como um dos principais focos o próprio cliente/consumidor, buscando sempre criar valor e atender as suas necessidades. A venda pessoal é o grande elo entre as empresas e os seus clientes. O vendedor é o principal representante da empresa, é quem



transmite a imagem da organização para o cliente e muitas vezes é interpretado como a própria empresa. O profissional de venda é considerado uma grande fonte de dados para o contexto empresarial ao trazer informações sobre os clientes, concorrentes e o mercado (PINHO, 2001).

Dentre as diversas possibilidades de uma venda acontecer, para Las Casas (2005), a venda pessoal apresenta vantagens, como por exemplo: possibilitar ao vendedor uma adaptação da mensagem de venda de acordo com cada situação; além disso possibilita corrigir o processo da venda, argumentando sobre contestações ao produto ou serviço ou mesmo oferecendo respostas aos clientes no momento em que aparecem. Destaca o autor que a conversa direta, com troca de informações, opiniões, possibilita analisar reações do cliente aumentando a possibilidade de fechamento da venda.

Mesmo diante de um mundo cada vez mais globalizado e digital, a venda pessoal, em vários contextos, ainda apresenta-se como uma importante ferramenta organizacional.

### **Representação comercial**

De acordo com o Art. 1º da lei nº 4.886, de 9 de dezembro de 1965, revisada pela lei nº 12.246 de 27 de maio de 2010:


Exerce a representação comercial autônoma a pessoa jurídica ou a pessoa física, sem relação de emprego, que desempenha, em caráter não eventual por conta de uma ou mais pessoas, a mediação para a realização de negócios mercantis, agenciando propostas ou pedidos, para, transmiti-los aos representados, praticando ou não atos relacionados com a execução dos negócios (BRASIL, 1965).

A representação comercial, portanto, é uma modalidade de intermediação de negócios mercantis, ou seja, representantes comerciais têm a função de facilitar os negócios envolvendo a venda de produtos ou mercadorias das empresas representadas. Representantes podem ser pessoas físicas ou jurídicas (COUTO, 2014).

Dito de modo simples, representantes comerciais são vendedores profissionais que tem como especialidade vender produtos/serviços das empresas que os contratam. Comumente, não possuem salário fixo, são comissionados de acordo com o número de produtos que vendem em determinado período, previamente acordados entre a empresa e o representante (KOTLER, 2004).

Para Couto (2014), existem alguns requisitos básicos para ser um representante comercial:

1. Ser bom vendedor: para isso o profissional deve promover o produto e saber os locais mais adequados de venda para divulgá-lo.



2. Ter boa comunicação: o representante divulga o produto ou serviço através da sua oratória, sua desenvoltura ao falar, sem o uso de linguagens “clichês”.

3. Planejamento e organização: é importante saber administrar o seu tempo, organizando suas atividades/responsabilidade.

4. Ter entendimento de marketing: para o representante isso é fundamental, pois ele está trabalhando, com promoções, divulgações de produtos, trocas de ideias, a fim de atender as necessidades dos clientes.

5. Ter conhecimentos básicos em contabilidade e finanças, devendo buscar entender a área financeira da sua empresa, visualizar os problemas e aproveitar as oportunidades.

6. Ter boa relação com os clientes: construir uma relação com o cliente, transmitir segurança, conhecimento, trocas de ideias, saber respeitar a opinião do mesmo, divulgar promoções e liquidações, auxiliar com esclarecimento de dúvidas.

Além desses requisitos básicos para ser um bom representante comercial, existem ainda 3 pontos de como deve ser a pessoa representante (COUTO, 2014; SPAREMBERGER; DEOBALD; ZAMBERLAN, 2021):

a) Amigável: podem aparecer vários conflitos e problemas, onde ele precisará saber lidar com diversas situações, será necessário ter o equilíbrio psicológico para resolver essas situações.

b) Paciente: a paciência é uma virtude na representação comercial. Muitas situações deixarão o profissional ansioso na expectativa de um resultado. Às vezes ocorrem problemas econômicos, tanto por parte da empresa quanto do cliente, sendo assim precisará de paciência.

c) Capacidade de trabalhar sob pressão: ser capaz de lidar com a pressão é necessário, como por exemplo, em algumas negociações em que há um “jogo psicológico” entre as partes. Existe tanto a pressão da empresa em vender, bater metas, quanto as cobranças dos clientes em relação aos seus pedidos.

Neste capítulo foram apresentados os temas administração de vendas, venda pessoal e representação comercial que deram embasamento teórico para elaboração do trabalho. No próximo capítulo serão apresentados os procedimentos metodológicos aplicados utilizados na pesquisa.





## PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo é caracterizado como descritivo e de abordagem qualitativa, o qual buscou identificar desafios e dificuldades dos representantes comerciais de uma empresa têxtil do Vale do Itajaí. A pesquisa descritiva busca coletar os dados, analisar, registrar e observar sem a interferência do pesquisador, somente estruturar os dados encontrados (PRODANOV; FREITAS, 2013). Enquanto a abordagem qualitativa compreende e estuda os aspectos que ocorrem em algum tempo, local de um determinado grupo social de uma organização, não há necessidade de representação numérica, estatísticas (GERHARDT, 2009).

Como instrumento de coleta de dados realizou-se uma entrevista semiestruturada com representantes da empresa. Um dos pesquisadores entrou em contato com a empresa, que indicou sete representantes e passou os contatos dos mesmos para agendar as entrevistas. Uma entrevista semiestruturada é flexível e pode ser alterada/adaptada ao longo de sua realização, em decorrência das respostas dadas pelo entrevistado. De acordo com Diehl e Tatim (2004), esse tipo de entrevista pode ser realizado como uma conversa informal, tendo em vista a liberdade do entrevistador em guiá-la.

Após contato inicial entre a pesquisadora e os representantes, as entrevistas foram agendadas de acordo com o horário disponível de cada representante. As entrevistas foram realizadas por webconferência, através do aplicativo de comunicação em vídeo. Utilizou-se um roteiro introdutório de questionamentos para caracterizar cada representante e depois o roteiro semiestruturado fundamentado em quatro perguntas principais. As perguntas buscaram captar as principais dificuldades e desafios - pontos críticos enfrentados na atuação dos representantes de vendas no seu cotidiano.

As entrevistas tiveram duração média de 30 minutos e com o consentimento dos entrevistados foram gravadas em áudio, para depois serem transcritas. O resultado das transcrições foi submetido à análise de conteúdo, segundo as recomendações de Bardin (2004), nomeadamente a organização da análise, a codificação e a categorização.

## APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Os resultados do estudo estão apresentados em duas partes principais: a primeira faz uma breve caracterização dos representantes comerciais entrevistados e em seguida são apresentadas as dificuldades e os desafios da atuação dos profissionais investigados.

## Caracterização dos representantes comerciais

Para melhor compreensão sobre as dificuldades e desafios da atuação dos representantes entrevistados, julgou-se necessário identificar acerca de características dos próprios respondentes e sua carreira profissional.

Neste sentido, buscou-se identificar no início das entrevistas características como idade, formação acadêmica, tempo de atuação como representante, o início da atuação como representante e experiência profissional em outras empresas<sup>3</sup>. Essas características estão apresentadas no Quadro 1.

**Quadro 1:** Características dos representantes entrevistados.

Representantes	Idade	Formação acadêmica	Quanto tempo atua como representante	Início da profissão como representante	Experiência em outras empresas
RC1	45	Graduação em marketing e pós-graduação em marketing	18 anos	Difícil, sair de um Estado para outro, aceitação profissional de outro estado.	Somente na empresa A.
RC2	47	Formado em administração com enfoque em marketing	Há mais de 25 anos	Difícil, até aprender a se organizar, ter um roteiro.	Traz experiências de outras empresas.
RC3	37	Não terminou a faculdade em administração	17 anos	Enfrentar o cliente cara a cara, ver a reação dele.	Somente na empresa A.
RC4	49	Apenas experiência de campo	27 anos	Difícil, pois não havia nenhuma estrutura financeira.	Traz experiências de outras empresas.
RC5	41	Não tem formação acadêmica	17 anos	Difícil, pois não conhecia a cidade que se mudou e nem os clientes.	Já atuou em outras empresas, mas não como representante.
RC6	48	Não tem formação acadêmica	15 anos	Um desafio, pois não conhecia o ramo armarinhos, nem a região que atenderia.	Traz experiências de outras empresas.
RC7	47	Superior incompleto em administração	24 anos	Desafio, pois mudou de localidade e estava sem experiência.	Traz experiências de outras empresas.

**Fonte:** elaborado pelos próprios autores, 2021.

Embora as características, apresentadas no Quadro 1, não sejam, especificamente, o objeto principal desta investigação, contribuem para uma melhor compreensão e contextualização da atuação profissional dos representantes entrevistados.

<sup>3</sup> Conforme solicitado pela empresa, seu nome não foi utilizado, ficando identificada nesta pesquisa por “empresa A”. Em relação aos nomes dos sete indivíduos entrevistados (os representantes comerciais), eles foram identificados no estudo como: ENTREVISTADO 1, ENTREVISTADO 2, ENTREVISTADO 3...

## Dificuldades e desafios da atuação dos representantes comerciais

As informações obtidas através das entrevistas com os representantes demonstraram a existência de dificuldades e desafios que se assemelham na atuação dos diferentes profissionais. Deste modo, destaca-se que não foi intenção desse estudo apontar dificuldades ou desafios específicos de cada entrevistado, mas identificar, de modo abrangente, quais eram essas dificuldades e desafios enfrentados na atuação de representantes comerciais.

Uma explicação importante de ser considerada, a partir daqui, é que, neste estudo foi empregado o significado de “dificuldades” como sendo próprias de cada indivíduo, e os “desafios” como sendo aqueles que a atuação profissional impõem sobre o indivíduo, todos esses vivenciados pelos representantes no seu dia a dia.

A primeira dificuldade evidenciada no relato dos representantes entrevistados está relacionada a parte de otimização do tempo, ou seja, como cada um se organiza para que o tempo seja favorável ao desenvolvimento do seu trabalho. Os relatos abaixo evidenciam a primeira dificuldade identificada no estudo.

Acredito que uma das principais dificuldade que tenho seja administrar o tempo, preparando material de trabalho e planejando o dia para um bom aproveitamento das visitas (ENTREVISTADO 6, 2020).


Otimizar meu tempo confrontando com os resultados esperados pelas empresas (ENTREVISTADO 1, 2020).

Além da questão do manejo do tempo outra dificuldade relatada por alguns entrevistados foi a dificuldade em administrar a consultoria prestada a cada cliente individualmente, pois cada cliente tem uma maneira de se comunicar, tem suas necessidades e gostos.

A principal dificuldade no dia a dia é administrar todo o processo envolvido, sabe? Desde a venda, consultoria prestada a cada cliente, afinal, cada cliente pensa de uma forma e tem suas necessidades. Muitas vezes, além de vender, temos que ajudar a gerenciar a loja do cliente, dar suporte além dos negócios, somos desde representante, psicólogo, administrador e muitas vezes amigo dos clientes. Consegue imaginar tudo isso pra uma única cabeça (ENTREVISTADO 5, 2020).

Ainda sobre a forma de administrar a consultoria prestada a cada cliente, um representante declarou:

Tem a questão da organização de como o cliente te atende, alguns clientes têm um momento especial para atender o representante, outros não, o cara atende no balcão, ao mesmo tempo que atende os seus clientes, as vezes agenda com você e você tá a caminho da cidade a muitos quilômetros de casa e o cliente desmarca, então tudo é esse processo de como o cliente entende e valoriza e como você consegue se conectar a ele, está tudo ligado as competências que o representante precisa ter (ENTREVISTADO 2, 2020).



Outra dificuldade apresentada pelos representantes tem relação com a falta de experiência no início da carreira como representante. Por vários dos entrevistados, a carreira de representante, foi vista como oportunidade de crescimento e muitos deixaram o seu local de origem e foram para outras cidades, estados.

Início do trabalho como representante foi a busca de crescimento de carreira. Vi a oportunidade de vir para São Paulo e vim na cara e na coragem. Nesse primeiro momento eu dominava os produtos por já trabalhar na empresa antes, na parte comercial, eu só não tinha vivência e experiência de mercado, de estar cara a cara com o cliente, de você lidar com a reação dele (ENTREVISTADO 3, 2020).

Alguns representantes relataram, ainda, as mudanças de estar em outro Estado e as dificuldades para se organizar no dia a dia.

No início foi bastante difícil, sair de um estado para outro, você muda para um estado com uma cultura diferente, entra também o ponto da aceitação de um profissional de outro estado. O conhecimento do trabalho em si, por exemplo eu sai de um trabalho onde eu ficava no escritório, tinha o meu dever estabelecido por horário e aqui a gente precisa ser muito mais criterioso, para poder cumprir as regras, normas e desafios que o trabalho de representante implica (ENTREVISTADO 1, 2020).

O começo foi de sentar no meio-fio e chorar, até aprender a organizar roteiro, aprender a abordar o cliente, aprender a colocar foco na cobertura de objetivo, aprender a tratar os clientes cada um com suas características. Então, o começo foi bem difícil, até você absorver as rotinas da função e as particularidades, qualquer um que inicia por mais que goste acaba que tendo um pouco de dificuldade (ENTREVISTADO 2, 2020).

Por fim, ainda em relação às das dificuldades, os representantes informaram que enfrentar as estradas de uma cidade para outra não uma tarefa fácil. Além do trânsito, nem todas as estradas têm uma boa infraestrutura, e que devido ao território de atendimento ser amplo acabam passando alguns dias fora de casa.


Por incrível que pareça às vezes temos umas dificuldades bobas, sabe? Tipo não conseguir chegar no horário combinado por que foi difícil estacionar próximo aos clientes, fora o trânsito (ENTREVISTADO 6, 2020).

Passar muito tempo na estrada devido a característica de território geográfico ser muito amplo tem situações que passo 04 finais de semana longe de casa para completar minha rota (ENTREVISTADO 4, 2020).

Em relação aos desafios relatados pelos representantes, grande parte considerou que um desafio constante é a introdução de novos produtos no mercado, pois os clientes estão acostumados a terem os produtos básicos em suas lojas e a alocação de novos produtos é um processo demorado.

Hoje em dia o principal desafio que os profissionais de venda tem é a introdução de novos produtos, porque você vender aquilo que o cliente já tá acostumado é muito fácil, quando chega a questão de você colocar um produto novo no mercado é bem mais complicado, você precisa de mais tempo, você precisa de mais argumentos, você precisa vender porque a empresa vai te cobrar a venda desse produto, e você precisa que o cliente teu também venda esse produto, porque ele também vai te cobrar se não for vendido (ENTREVISTADO 1, 2020).

Sobre a introdução de novos produtos, outro representante acrescenta:



O principal desafio está em conseguir introduzir os lançamentos de forma mais expressiva e imediata na velocidade que a empresa espera, visto que a falta de espaço nos clientes é um grande obstáculo. É preciso mostrar ao cliente que determinado produto é mais importante que outro. O entendimento do cliente para isso é outro grande desafio... (ENTREVISTADO 5, 2020).

Outro desafio citado pelos representantes é relativo ao atingimento de metas/objetivos mensais estabelecido pela empresa, levando em consideração as viagens, os atendimentos aos clientes, preços e de como está a situação do mercado, entre outros, pois os representantes além de cumprir com o objetivo mensal, dependem dessa cota para o sustento.

Principal item que a gente tem cuidado diariamente é trabalhar para fechar, mas metas estabelecidas pela empresa (ENTREVISTADO 1, 2020).

O principal desafio da função de todo representante, vendedor é ele cumprir com o objetivo de venda que a empresa propõe para ele mensalmente. Quando eu levo em consideração que o conceito de venda é identificar e atender necessidades dos meus clientes de forma plena e com excelência em serviço inclusive eu me apego aos desafios do que, bom eu preciso conhecer muito bem o meu mercado, e aí eu tô falando de conhecer plenamente o meu mix de produtos no detalhe, saber as características, e os benefícios do meu mix como um todo, conhecer ele totalmente e o principal identificar e conhecer todas as características e benefícios dos meus concorrentes, eu preciso estar inteirado com tudo o que há de concorrência direta que pode influenciar a busca pelo meu objetivo maior, qual é o problema disso, as vezes administrar uma concorrência desleal, que trabalha na informalidade, trabalha de maneira antiética, então a gente enfrenta tudo isso, em busca da cobertura do nosso objetivo (RC2).

Conforme foi mencionado pelo entrevistado 2, um ponto colocado foi trabalhar com a concorrência - outro desafio citado pelos representantes. Como administrar essa concorrência, fazer com que o cliente compre da empresa A e não da empresa B e mostrar para ele as novas mudanças do mercado.

Além dos concorrentes sempre atuante, uma das grandes dificuldades são convencer os clientes das mudanças que o mercado impõe pelas inovações tecnológicas, pelas tendências de moda e principalmente a relação deles com seus clientes, o consumidor final (ENTREVISTADO 7, 2020).

[...] lidar com a concorrência, aí depende da nossa empresa com ela reage em frente a concorrência e o que a gente faz para ser melhor ou diferente, não digo nem melhor, mas ser diferente (ENTREVISTADO 3, 2020).

Por fim, o Quadro 2 apresenta uma síntese dos resultados encontrados na pesquisa.

**Quadro 2** – Resultados do estudo

Dificuldades	Desafios
Otimizar o tempo	Atingir o objetivo estabelecido pela empresa mensalmente
Administrar a consultoria prestada a cada cliente	Concorrência
Falta de experiência no início	Introdução de novos produtos da empresa A
Infraestrutura das estradas	

Fonte: Autoria própria, 2021.





## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Frente aos elementos e argumentos encadeados ao longo do estudo, e reportando-se ao objetivo da pesquisa, o qual pretendeu analisar as dificuldades e os desafios da atuação profissional de representantes comerciais de uma empresa têxtil do Vale do Itajaí, é possível chegar a algumas conclusões.


Inicialmente dentre as dificuldades relatadas pelos representantes destaca-se o manejo e otimização do tempo, onde se leva em consideração a parte de tempo de visitas em cada cliente, conseguir atender no seu roteiro de um dia, todos os clientes previstos. Outra dificuldade citada é administrar a consultoria prestada para cada cliente, pois cada cliente tem um jeito, uma maneira de se relacionar e fechar uma venda.

De início da carreira de representante, a maioria não tinha experiência e passou grandes dificuldades até se organizar, planejar e conseguir criar uma comunicação com os clientes, dentro essa dificuldade foi apontado a mudança de estado ou cidades, onde mudava a cultura do local, a população, e tiveram dificuldades de aceitação profissional.

Dentre os desafios citados pelos representantes podem ser destacados o atingimento de metas/objetivos mensalmente estabelecidos pela empresa, pois muitos representantes dependem dessa cota para o sustento pessoal. Aprender a lidar com a concorrência também foi outro desafio apontado, ou seja, conseguir fazer com que o cliente compre da empresa A e não B. Por fim a introdução de novos produtos da empresa A no mercado, conforme as tendências, fazendo com que o cliente tenha um mix maior de produtos.

O entendimento sobre os diversos desafios e dificuldades da atuação dos sujeitos entrevistados, possibilita uma melhor compreensão sobre a atuação dos mesmos. Ao mesmo tempo que o representante precisa atender todos os seus clientes, é preciso se planejar para ter o tempo a seu favor e conseguir atingir a cota mensal estabelecida pela empresa. Manter uma boa comunicação com o cliente é outro ponto fundamental para criar a credibilidade com o cliente, dentre esses aspectos para realizar as visitas os representantes utilizam as suas próprias conduções de transporte, enfrentando estradas sem infraestrutura e correndo o risco de algum perigo.

Destaca-se que a atuação profissional dos representantes comerciais é de suma importância para as empresas, pois são eles que fazem a ligação entre empresa e cliente, fazendo com que os produtos da empresa cheguem ao mercado e gerem lucro para a empresa investir em novos produtos, propagandas, tecnologia.



Uma profunda compreensão sobre a atuação dos representantes comerciais e sobre os diversos aspectos dessa atuação, incluindo aqui os desafios e dificuldades da mesma, poderá contribuir para compreender as necessidades relatadas por eles e por conseguinte para uma qualificação profissional (dos atuais e futuros representantes) que contribua com a atuação destes profissional e com o desempenho da própria empresa.

## REFERÊNCIAS

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Editora 70, 2004.

BRASIL. Lei 4.886, de 9 de dezembro de 1965. **Regula as atividades dos representantes comerciais autônomos**. Diário Oficial da União, Brasília, 9 dez. 1965. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L4886.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L4886.htm). Acesso em: 15 abr. 2020.

BRASIL. Lei 12.246, de 27 de maio de 2010. **Altera dispositivos da lei 4.88, de 9 de dezembro de 1965, que regula as atividades dos representantes comerciais autônomos**. Diário Oficial da União, Brasília, 10 maio 2010. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2007-2010/2010/Lei/L12246.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2010/Lei/L12246.htm). Acesso em: 28 jul.2020.

COBRA, M. **Administração de vendas**. 4. ed. São Paulo: Atlas S/A, 1994.

COUTO, D. **Regulamentação da Representação Comercial**. Brasília: NT Editora, 2014.

DIEHL, A. A.; TATIM, D. C. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo: Prentice Hall, 2004


FUTRELL, C. M. **Vendas: fundamentos e novas práticas de gestão**. 7. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

GERHARDT, T.E.; SILVEIRA, D.T. **Métodos de pesquisa**. 1. ed. Porto Alegre: UFRGS, 2009. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?id=dRuzRyElzmkC&pg=PA33&dq=m%C3%A9todo+de+pesquisa+qualitativo+e+quantitativo&hl=ptBR&sa=X&ved=0ahUKEwiDx6zVxpzIAhVtILkGHXCsBIAQuwUIPDAC#v=onepage&q&f=false>. Acesso em: 31 mar. 2020.

GOBE, A.C. et al. **Administração de vendas**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2007. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&id=dyprDwAAQBAJ&dq=gobe+antonico+c+administra%C3%A7%C3%A3o++de+vendas&q=marketing#v=onepage&q&f=false>. Acesso em: 15 abr. 2020.

KOTLER, P.; KELLER, K.L. **Administração de Marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.

KOTLER, P. **Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados**. 14. ed. São Paulo: Futura, 2004.



KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

LAS CASAS, A. L.. **Administração de marketing: conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira**. São Paulo: Atlas, 2010.

LAS CASAS, A. L. **Administração de vendas**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

LAS CASAS, A.L. **Administração de vendas**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

PINHO, J. B. **Comunicação em Marketing**. São Paulo: Papirus, 2001. Disponível em: [https://books.google.com.br/books?id=3l\\_wbJ\\_XkR4C&pg=PA41&dq=venda+pessoal&hl=pt-BR&sa=X&ved=0ahUKEwiL8LP3y-voAhXKHLkGHVU1DFkQ6AEIKDAA#v=onepage&q=venda%20pessoal&f=false](https://books.google.com.br/books?id=3l_wbJ_XkR4C&pg=PA41&dq=venda+pessoal&hl=pt-BR&sa=X&ved=0ahUKEwiL8LP3y-voAhXKHLkGHVU1DFkQ6AEIKDAA#v=onepage&q=venda%20pessoal&f=false). Acesso em: 15 abr.2020.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?id=zUDsAQAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=pr#v=onepage&q=pr&f=false>. Acesso em: 31 mar. 2020.

SPAREMBERGER, A.; DEOBALD, P. L.; ZAMBERLAN, L. O profissional de vendas: um estudo do perfil dos vendedores do setor varejista. **Salão do Conhecimento**, v. 7, n. 7, 2021.

# CAPÍTULO 21

## DESAFIOS E POTENCIALIDADES DO TERCEIRO SETOR FRENTE A PANDEMIA DA COVID-19

**Izabel Carolina Martins Campos**  
**Fernanda Pereira Labiak**  
**Déborah Riggenbach**  
**Renata Francisca Alves Santos**

### RESUMO


Este estudo teve como objetivo tecer entendimentos e percepções acerca da gestão e dos serviços oferecidos pela Irmandade do Divino Espírito Santo (IDES), no período de 2020 a 2021. Realizou-se uma pesquisa documental, descritiva e com abordagem qualitativa, por meio de relatórios dos programas realizados pela IDES. Esta instituição faz parte do terceiro setor e foi fundada em Florianópolis, em 1773; caracteriza-se como entidade beneficente de assistência social e, o público atendido, varia de 0 a 24 anos. Observou-se que, para o seu funcionamento, a IDES depende de recursos de diversas parcerias com o poder público e organizações da sociedade civil, os quais foram reduzidos com a crise sanitária, social, econômica e política ocasionada pela pandemia da Covid-19, comprometendo as ações humanitárias de acolhimento e atenção emergencial. Nesse sentido, a IDES precisou assumir uma gestão organizacional pautada na continuidade dos serviços oferecidos à comunidade, minimizando os riscos de interrupção da prestação de serviços às pessoas em situação de vulnerabilidade social; uma vez que a pandemia da Covid-19 intensificou as vulnerabilidades da população no que tange a sua sobrevivência, com a precarização das condições de vida, saúde, moradia, renda, alimentação, escolaridade, violência doméstica, entre outros.

**PALAVRAS-CHAVE:** Terceiro Setor. Gestão Organizacional. Pandemia da Covid-19

### INTRODUÇÃO

Em janeiro de 2020, a Organização Mundial de Saúde (OMS) declarou que o surto de Covid-19, provocado pelo SARS-CoV2, representava uma emergência de saúde pública internacional e, posteriormente, em março, anunciou a situação de pandemia. Desde então, autoridades de saúde pública de diferentes países vêm agindo para conter este fenômeno, por meio da adoção de medidas sanitárias (uso de máscara de proteção individual, restrição social etc.), do desenvolvimento de pesquisas de medicamentos para tratamento da enfermidade, da investigação das formas de replicação e controle do vírus e da vacinação coletiva (CHASQUEIRA; SILVA, 2021; CRUZ et al., 2020; LANA et al., 2020; WORLD HEALTH ORGANIZATION [WHO], 2020).

A pandemia da Covid-19 não somente acarretou riscos à saúde das pessoas, mas também gerou impactos negativos à economia e à política dos países. Nos países mais acometidos,




houve e ainda há perdas de vidas e recursos financeiros irreparáveis (ANDERSON; HEESTERBEEK; KLINKENBERG; HOLLINGSWORTH, 2020). A crise proporcionada pela Covid-19 gerou impactos importantes na vida pessoal, familiar e profissional e, possivelmente, perdurará por meses e anos em função dos efeitos da base produtiva na empregabilidade e na capacidade de recuperação financeira das instituições de trabalho. Como consequência disso, trabalhadores e empregadores sentem-se ameaçados e temem não garantir o trabalho e a renda (CRUZ; LABIAK, 2021; THE LANCET, 2020).

A pandemia, além de despertar implicações sanitárias, políticas e econômicas, escancarou as questões relacionadas à desigualdade social e a distribuição de renda. O Brasil já apresentava um dos maiores índices de desigualdade social do mundo antes da pandemia e piorou esses índices devido à ausência de políticas públicas efetivas no período pandêmico. Nesse sentido, as populações em situação de vulnerabilidade tiveram intensificadas suas demandas de sobrevivência, com a precarização das suas condições de vida, moradia, renda, alimentação, escolaridade, violência doméstica, entre outros. A Política Nacional de Assistência Social (PNAS)/2004 considera pessoas em situação de vulnerabilidade aqueles sujeitos invisíveis, excluídos do mercado de trabalho, que estão na informalidade, no trabalho precarizado, a população em situação de rua, adolescentes em conflito com a lei, indígenas, quilombolas, idosos, pessoas com deficiência (PNAS, 2013).

A população que vive na informalidade, sem renda fixa, ou dependem de subempregos é uma parcela numerosa no Brasil, e está inserida em riscos psicossociais nas suas comunidades, pois, em sua maioria, vivem sem as mínimas condições de dignidade. As comunidades pouco ou ausentes de assistência pelo Estado vivem sem recursos necessários à sua subsistência, sem acesso às condições sanitárias adequadas e, por isso, são consideradas áreas em vulnerabilidade social. Com as políticas sanitárias de restrição social – isolamento social e quarentena – adotadas por governantes, as pessoas em situação de vulnerabilidade tiveram suas rendas comprometidas e, com as atividades suspensas em escolas e projetos sociais, crianças e adolescentes ficaram sem acesso à alimentação adequada e sujeitas à violência doméstica (MARQUES; MORAES; HASSELMANN; DESLANDES; REICHENHEIM, 2020).

O terceiro setor, representado por instituições sem fins lucrativos, que geram bens e serviços de caráter público, coopera com o poder público, pois, pela solidariedade, tem procurado alcançar o desenvolvimento social e a construção da cidadania (SILVA, 2010; SILVA, 2020). Contudo, com a pandemia da Covid-19, o terceiro setor tem enfrentado desafios para garantir ao público atendido acesso aos seus direitos descritos pela legislação brasileira. A





Irmandade do Divino Espírito Santo (IDES) é uma instituição do terceiro setor, que em função da pandemia da Covid-19 passou por alterações nas rotinas de trabalho e no comportamento corporativo, bem como na prestação de serviços. Frente a esse cenário, este estudo teve como objetivo tecer entendimentos e percepções acerca da gestão e dos serviços oferecidos pela Irmandade do Divino Espírito Santo, no período de 2020 a 2021.

## **METODOLOGIA**


Este estudo teve caráter documental, descritivo e abordagem qualitativa. Isto é, por meio de uma pesquisa documental, buscou-se a coleta e a análise de dados secundários acerca das ações da IDES, no período de 2020 a 2021, diante de normativas e protocolos sanitários para funcionamento institucional estabelecidos por governantes em nível federal, estadual e municipal para prevenção da disseminação do SARS CoV 2 e o adoecimento por Covid-19 (PRODANOV, 2013; MARCONI; LAKATOS, 2003). Os documentos analisados referiram-se aos relatórios mensais dos programas e projetos realizados, os quais fizeram parte do Balanço Social 2020 e 2021, e que foram publicados como prestação de contas à comunidade.

Com a pesquisa descritiva buscou-se entender a rotina de trabalho, o comportamento corporativo e a prestação de serviços ao público atendido, segundo o tempo, o lugar e as características da instituição estudada (PRODANOV, 2013; MARCONI; LAKATOS, 2003). Para tanto, teve natureza qualitativa, uma vez que foi possível estudar aspectos subjetivos de fenômenos sociais e do comportamento humano registrados em relatórios institucionais, considerando o contexto em que a IDES encontrou-se inserida, no período de 2020 a 2021 e as características do público atendido.

### **Caracterização da irmandade do divino espírito santo**

A IDES foi fundada em Florianópolis no ano de 1773, tem caráter não governamental, sem fins lucrativos, conduzida por diretoria voluntária, com vigência de dois anos. Caracteriza-se como entidade beneficente de assistência social e para seu funcionamento depende de recursos de diversas parcerias com o poder público e organizações da sociedade civil. A missão da IDES é "abrir portas, resgatar esperanças e encorajar crianças, adolescentes, jovens e suas respectivas famílias, para que sejam protagonistas de suas vidas, transformando a realidade e o meio em que vivem, a partir da promoção da cidadania e do desenvolvimento social" (BALANÇO SOCIAL DA IDES, 2020, p. 05).

Segue a Lei Federal nº8.069 de 1990, que dispõe sobre o Estatuto da Criança e do Adolescente, e atende diariamente crianças, adolescentes e jovens de 0 a 24 anos, por meio de



quatro programas com atividades técnicas diversificadas e diretrizes voltadas à sustentabilidade e responsabilidade socioambiental: I) Lar São Vicente de Paula (LSVP), abrigo que acolhe crianças, de 0-6 anos, em medida protetiva; II) Centro de Educação Infantil Girassol (CEIG), atende crianças, de 0-6 anos no âmbito da educação infantil; III) EducArte, atende crianças e adolescentes, de 6-15 anos no âmbito da educação não-formal; e IV) Formação Aprendiz, insere jovens em situação de aprendizagem, de 14 a 24 anos, no trabalho e realiza as formações técnicas na instituição (BALANÇO SOCIAL DA IDES, 2020).


A IDES dispõe de um grupo de voluntários que faz parte da Assembleia Geral para tomada de decisão organizacional. Além disso, outros voluntários realizam atividades sociais para captar recursos e auxiliar na manutenção dos programas desenvolvidos. No início de 2020 eram 155 colaboradores com vínculo empregatício regido pela Consolidação das Leis do Trabalho, os quais exerciam atividades nas áreas administrativa, operacional, limpeza, pedagógica, serviço social e psicologia. Porém, no decorrer deste ano, o número de colaboradores celetistas foi reduzido para 12 desligamentos e houve 13 suspensões de contrato (BALANÇO SOCIAL DA IDES, 2020). Em 2021 não houve suspensão e desligamentos de colaboradores, em razão da pandemia (BALANÇO SOCIAL DA IDES, 2021). Para execução das atividades, a IDES conta também com estagiários, profissionais terceirizados para portaria e segurança e, além disso, com pessoas voluntárias.

## **RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Os resultados foram apresentados e discutidos com base na gestão organizacional da IDES e na prestação de serviços oferecidos ao público-alvo, conforme as sessões subsequentes.

### **Gestão organizacional da irmandade do divino espírito santo**

Com o advento da pandemia, a gestão da IDES precisou se reinventar diante das possibilidades e dos desafios. As primeiras ações da gestão foram a adoção das medidas de proteção junto aos seus colaboradores como o uso de Equipamentos de Proteção Individual (EPIs), máscaras e toucas, disponibilização de álcool em gel, material de higiene e limpeza e realização de curso de higiene pessoal; atender às famílias em situação de vulnerabilidade por meio da mobilização de recursos de parceiros para compra de cestas básicas, materiais de higiene e limpeza, confecção e doação de máscaras; orientação para a comunidade sobre os protocolos de cuidados à saúde; e, orientação para a comunidade sobre o cadastro do auxílio emergencial do Governo Federal e sobre como lidar com falecimentos de familiares pela Covid-19.




A gestão da IDES adotou o Sistema Bússola Social, o qual é uma ferramenta web de gestão do trabalho social realizado, com o objetivo de ajudar a organizar e monitorar os impactos sociais e servir para a gestão de projetos sociais. Este sistema possui o acompanhamento efetivo dos processos de concessão, transferência, gestão financeira e executiva, monitoramento das ações, dos beneficiados e resultados do trabalho apoiado ou executado (BÚSSOLA SOCIAL, 2022).

A fim de evitar aglomerações, a IDES cancelou a Divina Festa do Divino, realizada no mês de maio, há 168 anos em Florianópolis. Além de celebrar a fé católica e resgatar a expressão cultural açoriana, essa festa é um pilar de sustentação financeira, para a manutenção dos programas atendidos pela IDES. Sem essa festa e outras confraternizações beneficentes canceladas durante os anos de 2020 e 2021, importantes arrecadações de fundos deixaram de fazer parte dos recursos financeiros da instituição.

Em 2020 e meados de 2021, a população considerada de risco para Covid-19 – aquelas com comorbidades, grávidas, imunossuprimidos e com 60 anos ou mais – ainda não estavam vacinadas e ficaram em domicílio, em isolamento social, para evitar o contágio pelo SARS-CoV2 e o adoecimento por Covid-19. Isso reduziu o quadro de pessoal necessário para realizar as atividades institucionais. A IDES não dispunha de orçamento para contratação de mais profissionais, e teve que se ajustar redistribuindo as funções para os colaboradores que podiam trabalhar presencialmente.

Com a situação pandêmica avançando e agravando em 2020, a gestão recorreu ao conjunto de medidas governamentais a fim de minimizar os impactos dos prejuízos econômicos e, a princípio, a preservação de contratos de trabalho. Tais medidas foram adotadas pelo governo brasileiro no final de janeiro, por meio do Decreto nº 10.211 (2020), o qual referia ao Grupo Executivo Interministerial de Emergência em Saúde Pública de Importância Nacional e Internacional; em 3 de fevereiro declarou-se Emergência em Saúde Pública de Importância Nacional, conforme Portaria nº 188 (2020); em 22 de março, o Governo Federal editou a Medida Provisória nº 927 (2020) alusiva às medidas trabalhistas alternativas para enfrentamento do estado de calamidade pública, que permitiu a adoção de antecipação de feriados e férias individuais e coletivas, utilização de banco de horas, suspensão do recolhimento do FGTS, entre outras; em 1 de abril, editou a Medida Provisória nº 936 (2020), que induziu o Programa Emergencial de Manutenção do Emprego e da Renda, admitiu a redução da jornada de trabalho e de salário e suspensão temporária de contratos, além de instituir um benefício emergencial de preservação do emprego e renda.




No primeiro semestre de 2020 foram concedidas férias para os colaboradores, não houve atraso de salários e nem demissões. Entretanto, a gestão teve que lidar com a ausência e a escassez de recursos financeiros, ou seja, além da arrecadação com festas beneficentes, a renda mensal oriunda de aluguéis de imóveis institucionais foi interrompida devido a saída dos inquilinos e a não locação dos imóveis durante todo o ano de 2020. E, ainda, com algumas atividades dos projetos e programas parcialmente interrompidas foram devolvidos recursos de convênios de cooperação técnica e financeira com a Prefeitura de Florianópolis referentes ao ano de 2020. Diante da ausência dessas fontes de renda e em razão da necessidade de contenção de despesas para contornar a crise, a gestão recorreu, no segundo semestre de 2020, à suspensão de alguns contratos de trabalho e desligamentos. Isto é, realizou 13 suspensões de contratos de trabalho, 03 reduções de jornada de trabalho e salário e 12 desligamentos.

Escudero (2020), em nota técnica ao Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) sobre os impactos da pandemia nas organizações da sociedade civil, ressalta que a crise financeira forçou essas organizações a manejarem de forma cautelosa os seus recursos para manutenção da sustentabilidade financeira e sobrevivência. Pondera-se que não há um único caminho possível para gerir as finanças da IDES, porém cortar custos foi o caminho encontrado para equacionar os recursos financeiros que entravam e saíam.

A redução de custos feito com o corte de carga horária e de colaboradores teve impacto direto na vida das pessoas que dependiam da IDES, sejam os colaboradores desligados, que passaram por uma situação de vulnerabilidade ao perder seus empregos, ou os que tiveram a redução de carga horária e salários, que tiveram que se ajustar a uma remuneração menor diante de uma inflação alta no país, ou os que ficaram na instituição e absorveram as atividades e funções dos que foram desligados, ficando sobrecarregados; e, sejam os usuários dos serviços prestados que perderam em qualidade no atendimento com a falta de pessoal para atendê-los.

A capacidade de resiliência organizacional das organizações de trabalho do terceiro setor tornou-se fundamental na pandemia. Martins e Theiss (2021) identificaram, em decorrência da pandemia, as correlações entre a capacidade de resiliência e a prestação de contas em entidades do terceiro setor cadastradas no Conselho Municipal de Assistência Social da Grande Florianópolis, e revelam o fechamento de muitas dessas organizações, frente a receitas irregulares. No levantamento feito com 22 entidades do terceiro setor, Martins e Theiss (2021) observaram que algumas entidades tomaram decisões não convencionais, e como consequência ocorreu a interrupção das atividades. Tais decisões estavam relacionadas à não elaboração e apresentação de planos de trabalho na Prefeitura, e à prestação de contas nos





prazos preestabelecidos. Na IDES, os diretores e os coordenadores observaram todos esses aspectos e precisaram reinventar as formas de trabalho, buscando o equilíbrio de recursos financeiros e materiais para garantir os atendimentos ao público-alvo. Aspectos que podem ser observados na oferta de serviços em 2020 e 2021.

### **Prestação de serviços às crianças, adolescentes, jovens e suas famílias**

Com base no Decreto Municipal de Florianópolis nº 22.636 (2020), publicado em 15 de março, que ampliou medidas contra a disseminação do vírus SARS-CoV2, as aulas presenciais foram suspensas e, posteriormente, as instituições escolares se organizaram para ofertar o ensino utilizando meios digitais como a internet. Os diretores da IDES, por sua vez, necessitaram restringir as atividades, em 2020 e 2021, dos programas Jovem Aprendiz, EducArte e CEIG devido à impossibilidade de realizar os atendimentos diretos aos Programas, com exceção do LSVP, cujas crianças permaneceram domiciliadas na instituição.

A prestação de serviços da IDES à comunidade durante os anos de 2020 e 2021 ocorreu de modo diferenciado para cada programa/projeto, as principais atividades foram elencadas a seguir:


- **LSVP**

O LSVP continuou realizando suas atividades, abrigando as crianças de 0-6 anos, que chegam por meio de determinação judicial do Juizado da Infância e da Juventude da Comarca da Capital. Todas as crianças abrigadas residem no LSVP, que tem como provedor, a IDES, e por sua vez, é a guardiã legal das crianças. Portanto, foi planejado e executado ações que envolviam desde o transporte de colaboradores para realização das atividades, bem como a infraestrutura para o seu funcionamento dentro das medidas sanitárias de prevenção à Covid-19. No que tange ao transporte dos colaboradores, o Governo do Estado de Santa Catarina, em 17 de março, por meio do Decreto 515 (2020), suspendeu o transporte coletivo, para não haver a concentração e a permanência de pessoas em espaços públicos de uso coletivo. Isso gerou a demanda para a IDES de prover o transporte particular aos colaboradores que trabalham no LSVP. Desse modo, o programa funcionou normalmente com a capacidade de atendimento para até 20 vagas.

- **CEIG**

O CEIG atendeu 400 crianças por ano, de 0-6 anos no âmbito da educação infantil. Suas ações foram realinhadas para 2020 e 2021 junto a Prefeitura Municipal de Florianópolis. As aulas aconteceram: de fevereiro a março de 2020, presencialmente; de abril a dezembro de





2020, online, de modo remoto; de fevereiro a dezembro de 2021, híbridas, alternando os modos remoto e presencial. Em 11 de janeiro, por meio do Decreto oficial nº 1.669 (2022), o governo do estado de Santa Catarina declara o retorno de 100% dos estudantes às atividades presenciais nas instituições públicas e privadas.


No que se refere às estratégias pedagógicas, as professoras e técnicas da educação infantil do CEIG produziram vídeos educativos semanais durante todo o período de oferta de aulas online, sob a orientação técnica da Prefeitura Municipal de Florianópolis. Esses vídeos foram disponibilizados no portal da Secretaria Municipal da Educação, durante o ano de 2020, favorecendo o acesso das famílias e pessoas da comunidade interessadas. Os vídeos visavam levar os conteúdos pedagógicos às crianças atendidas, porém pôde-se observar no Balanço Social da IDES (2020) que grande parte das famílias atendidas tinha limitações de acesso à tecnologia (celular, computador, internet) e, por isso, foram desenvolvidas estratégias para incremento de doações de equipamentos de informática, porém com pouca adesão e participação da comunidade.

Com o retorno das atividades de modo híbrido em 2021, foi adotado novos procedimentos no CEIG, como aferir a temperatura na chegada das crianças, sistema de rodízio de atendimento das crianças, adequação do preparo e do fornecimento das refeições durante o período do atendimento das crianças, parceria com uma unidade sanitária municipal para a capacitação de todos os atores do sistema educativo para saber lidar com casos suspeitos de Covid-19 no Centro de Educação Infantil.

No âmbito dos atendimentos às crianças observou-se alguns desafios encontrados pelos educadores, tais como: dificuldade de controlar e supervisionar as crianças em relação a não colocarem as mãos na boca, nariz e olhos, dificuldade de controlar o uso das máscaras por crianças; dificuldade em manter os brinquedos higienizados com frequência para garantir a não contaminação; os quantitativos de mesas e cadeiras não eram suficientes para manter o distanciamento entre as crianças nas salas de aulas. Além disso, eram servidas 4 refeições para as crianças em sala de aula, a fim de seguir o protocolo de não aglomeração. Nesse sentido, houve dificuldade no transporte dos alimentos para as salas das crianças, considerando que o CEIG não dispunha de carrinhos para o transporte e quantitativo suficiente de profissionais para tal atribuição.

- EducArte

O EducArte atende anualmente 130 crianças e adolescentes, de 6 a 15 anos, no âmbito da educação não-formal. Em 2020, o EducArte atuou de forma remota, tanto com sua equipe




de gestores, quanto no atendimento às crianças e aos adolescentes. Foram criados grupos de *Whatsapp* para a comunicação com as famílias que dispunham de recursos tecnológicos (celular e internet), bem como foram disponibilizados máscaras, cestas básicas, materiais de higiene e limpeza para as famílias que necessitavam de assistência social. Em 2021, o atendimento presencial iniciou de forma gradativa com as crianças e os adolescentes, observando-se as medidas sanitárias. Inicialmente, foram divididas as crianças e os adolescentes por grupos, a fim de que não houvesse aglomeração. Tais grupos compareciam no EducArte alternadamente durante a semana, sendo progressivamente aumentado o número de atendimentos, até que se chegasse à totalidade dos atendidos nos 5 dias por semana.

- Formação Aprendiz

O Programa Formação Aprendiz da IDES atende adolescentes e jovens, e os prepara para atuar no mundo do trabalho, contribuindo com conteúdos formativos como empreendedorismo, comunicação interpessoal, gestão e resolução de conflitos, relações trabalhistas, tecnologia da informação, tipos de trabalhos produtivos informais ou não, dignidade, cuidado e respeito consigo e com os outros, direitos e deveres, dentre outras temáticas. O principal objetivo é contribuir na sua formação enquanto cidadãos, e melhor prepará-los para o enfrentamento dos desafios e oportunidades da vida.

Os cursos oferecidos pelo Formação Aprendiz são: Serviços Administrativos Financeiros e Comerciais; Tecnologia da Informação; Serviços Bancários; e, Logística. No ano de 2020, os cursos passaram a funcionar em turmas preestabelecidas online e todas possuíam grupos no aplicativo *WhatsApp*, sendo este o principal canal de comunicação com os aprendizes em aula. Além desse recurso, foram utilizados o *Google Classroom*, *e-mails*, chamadas de vídeo pelo *WhatsApp* e *HangoutMeet*, e também as redes sociais como *Facebook*, *Instagram* e *Youtube*.

Cabe pontuar que nem todos os adolescentes possuíam internet ou equipamentos adequados para cursar os módulos dos cursos, por isso a necessidade dos educadores de utilizarem as mais diversas formas de comunicação. Tal aspecto ainda é um desafio no país, o Comitê Gestor da Internet no Brasil (2020), em pesquisa sobre o uso da tecnologia nos domicílios, pondera que a exclusão digital está diretamente relacionada à fatores sociodemográficos. Em 2019, 20 milhões de domicílios brasileiros não possuíam acesso à internet, ou seja, uma em cada quatro pessoas não usa a rede no país. Cria-se assim um ambiente de exclusão e discriminação, sobretudo em tempos de pandemia em que a comunicação das




pessoas e até acesso a serviços, como o auxílio emergencial passam a ser de modo virtual (COMITÊ GESTOR DA INTERNET NO BRASIL, 2020).

Em razão do período pandêmico, iniciado em 2020, os contratos de trabalho dos jovens do Programa Formação Aprendiz também foram ajustados, de acordo com a Medida Provisória nº 936 (2020), possibilitando desligamentos, reduções de jornada ou suspensões. Os dados do Balanço Social /Relatório Anual da IDES (2020), apontaram que foram efetuadas as seguintes rescisões: 117 por término de contrato; 44 pedidos de desligamento; 10 pedidos de substituição; 2 encerramentos de contrato injustificados (em decorrência da pandemia); 1 encerramento de contrato por idade (aprendiz que completou 24 anos). Em dezembro de 2021 foram atendidos 139 aprendizes; inscritos 46; admitidos 14; não houve desligamentos; e, término de contrato 22 aprendizes (BALANÇO SOCIAL DA IDES, 2021). Esses dados evidenciaram o declínio das vagas para os aprendizes e os ciclos degradantes e de desigualdades que os jovens de até 24 anos, em situação de pobreza, enfrentam no Brasil, pois quando as políticas públicas são frágeis, afetam diretamente as possibilidades de inclusão socioproductiva.

Os jovens fazem parte dos principais grupos que enfrentam desafios no mercado de trabalho. A pandemia agravou essa situação, e dentre as vulnerabilidades encontradas, evidencia-se as desigualdades sociais e educacionais, uma vez que muitos deles não têm acesso a serviços públicos e educação de qualidade, entre outras faltas. A faixa etária que apresenta os piores índices de desemprego no mercado de trabalho (44,2%) refere-se a 15 a 19 anos (PNAD CONTÍNUA, 2020). Isso revela a importância de oferecer oportunidades de educação e trabalho aos jovens de 14 a 24 anos, de baixa renda, de forma articulada, estabelecendo parceria com empresas, governos e a sociedade civil, a fim de que tenham acesso à educação de qualidade, inclusão digital, fomento ao empreendedorismo e acesso ao mundo do trabalho.

Além das especificidades de cada programa da IDES, a situação pandêmica trouxe demandas emergenciais na prestação de serviços, como o aumento dos casos de violência doméstica e familiar, nos tipos física, sexual e psicológica. Para atender essa demanda foram realizadas ações conjuntas com outros serviços e instituições como a polícia militar e Conselhos Tutelares, no sentido de proporcionar às vítimas e às famílias o acolhimento adequado.

Na contramão do aumento da demanda relacionada à violência doméstica e familiar, o estudo de Platt, Guedert e Coelho (2020), em 136 municípios de Santa Catarina, utilizando dados de janeiro a maio de 2020, do Sistema de Informação de Agravos de Notificação (SINAN), sobre violências contra crianças e adolescentes (0 a 19 anos completos) revelaram uma queda progressiva do número total de notificações a partir do início do período que o



Estado instituiu o isolamento social, ou seja, ao comparar os números de janeiro com abril, por exemplo, foi constatado uma diminuição de 42% nas notificações de violência infanto juvenil, cujo percentual é maior (64%), quando comparado os meses de janeiro e maio.


A queda das notificações pode estar relacionada com o estado de calamidade pública decretado pelo Governo de Santa Catarina, em março de 2020, no qual cessou o funcionamento do comércio, academias, escolas, consultórios, objetivando seguir as medidas de restrição social preconizadas pela OMS para controlar a disseminação do SARS-COV-2, e evitar a precarização nas unidades de atendimento de saúde (GARCIA; DUARTE, 2020). E, distanciados de outras pessoas, crianças e adolescentes podem não ter com quem compartilhar possíveis violências vivenciadas, conforme mostra o estudo de Labiak, Moura e Biage (2022), no qual revela que a maioria dos agressores de violência fazem parte do âmbito doméstico da vítima.

Ainda que os índices de notificações do SINAM referentes à violência doméstica e familiar com crianças e adolescentes tenham reduzido no primeiro semestre de 2020, esse tipo de demanda foi comum na IDES, durante todo o ano de 2020 e 2021. Foram acolhidos, nestes dois anos, 22 crianças (2020) e 9 crianças (2021) no Lar São Vicente de Paula, por motivo de negligência, abandono ou falecimento do(s) cuidador(es), assim como aquelas afetadas pela desnutrição, defasagem escolar, expostas a riscos e doenças.

Outra demanda crescente da IDES, durante os anos de 2020 e 2021, foi o aumento dos pedidos de cestas básicas pelas famílias da grande Florianópolis. Os Dados do Relatório de Impacto Social (2020/2021) apontaram que das famílias atendidas pela IDES, 80% possuem renda inferior a um salário-mínimo e declararam que algum membro do núcleo familiar ficou desempregado por conta da pandemia. Constatou-se, portanto, que não havia políticas públicas socialmente equânime, no período de 2020 e 2021, para atender pessoas em situação de vulnerabilidade. Os impactos da pandemia podem ser mais acentuados para parte da população quando se leva em consideração os marcadores sociais, como raça, classe social, territórios e dinâmica social e econômica, entre outros.

O governo brasileiro criou o auxílio emergencial de transferência de recursos em parcelas para aqueles enquadrados em critérios de vulnerabilidade social (BRASIL, 2022). Contudo, os critérios burocráticos, a falta de informações adequadas e suficientes em rede nacional e as condições de atendimento às pessoas (períodos de horários curtos e restritos, filas gigantescas; quanto ao atendimento online, o sistema geralmente estava fora de acesso etc.) foram alguns dos limitadores de acesso ao auxílio emergencial. Aspectos relacionados à demora na liberação dos pagamentos, aos valores baixos combinados com a inflação alta no país, e à





pequena quantidade de parcelas do auxílio diante de uma crise sanitária, social e econômica sem data para terminar, também contribuíram para que as pessoas recorressem, buscando ajuda para sua sobrevivência. A crise instaurada com a pandemia da Covid-19 demonstrou que é preciso ter políticas públicas coordenadas, envolvendo diferentes setores e segmentos, e que levem em consideração fatores biopsicossociais e culturais da população.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na IDES foram muitos os processos de trabalho que tiveram que ser ajustados nos anos de 2020 e 2021, em decorrência da situação de pandemia, impactando os trabalhadores dos programas LSVP, Jovem Aprendiz, EducArte e CEIG. Nesse sentido, vale a pena destacar a importância de atentar para a saúde física e mental e bem-estar dos trabalhadores, pois são eles que ditam o ritmo e a qualidade na prestação dos serviços. Na oferta da educação básica, muitos professores ficaram sobrecarregados com o trabalho remoto, tendo em vista que, de um dia para o outro, tiveram que montar um sistema de educação à distância em suas residências, alguns deles sem dispor de estrutura financeira, sem formação adequada para atuação pedagógica com o uso das Tecnologias Digitais, e sem apoio e suporte para cuidar das demandas domésticas e familiares, que se intensificaram com as medidas sanitárias.

Em 2020 e 2021, observou-se que a diretoria, colaboradores e voluntários da IDES, adequou suas funções e atividades, a fim de executar um trabalho que pudesse atender as demandas já existentes e as que surgiram no período da pandemia da Covid-19, suprindo as necessidades do público atendido (crianças, adolescentes, jovens e suas famílias, moradoras em comunidades da Grande Florianópolis) por meio dos programas sociais, educativos, culturais e profissionalizantes. Destaca-se, portanto, que foi um importante aprendizado para os envolvidos seguirem na sua missão humanitária.

## REFERÊNCIAS

ANDERSON, R. M.; HEESTERBEEK, H.; KLINKENBERG, D.; HOLLINGSWORTH, T. D.. How will country-based mitigation measures influence the course of the COVID-19 epidemic? **The Lancet**, 395(10228), 2020, 931–934. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(20\)30567-5](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(20)30567-5)

BALANÇO SOCIAL DA IDES. **Relatório de prestação de contas**. Florianópolis: Santa Catarina, 2020. Disponível em: [https://www.ides-sc.org.br/\\_files/ugd/1d25d6\\_6a74fd58e6e14e25b72596d21b406ff9.pdf](https://www.ides-sc.org.br/_files/ugd/1d25d6_6a74fd58e6e14e25b72596d21b406ff9.pdf). Acesso em: 27 Mar. 2022.

BÚSSOLA SOCIAL. **Sistema gestou para o terceiro setor**. Wiidoo Tecnologia, 2022. Disponível em: <https://bussolasocial.com.br/>. Acesso em: 21 Mar. 2022.



CHASQUEIRA, M.; SILVA, L.. Covid-19: uma pandemia anunciada. **Higeia**. Edição Especial, 2021, 67-77. Disponível em: [http://revistahigeia.ipcb.pt/edica\\_especial\\_covid19.pdf](http://revistahigeia.ipcb.pt/edica_especial_covid19.pdf). Acesso em: 22 Mar. 2022.

COMITÊ GESTOR DA INTERNET NO BRASIL. **Pesquisa sobre o uso das tecnologias de informação e comunicação nos domicílios brasileiros**. Núcleo de Informação e Comunicação do ponto BR, 2020. Disponível em: [https://cetic.br/media/docs/publicacoes/2/20201123121817/tic\\_dom\\_2019\\_livro\\_eletronico.pdf](https://cetic.br/media/docs/publicacoes/2/20201123121817/tic_dom_2019_livro_eletronico.pdf). Acesso em: 23 Mar. 2022.

CRUZ, R. M.; TORRICO, G.; KNAPIK, J.; SALES, S. S.; GAI, M. J. P.; LABIAK, F. P.; ONOFRE, A. D.; KLOKNER, S. G. M.. Impactos da COVID-19 no trabalho e saúde mental dos trabalhadores da saúde. **Research, Society and Development**, 9(9), 2020, 2525-3409. DOI: <http://dx.doi.org/10.33448/rsd-v9i9.7783>

CRUZ, R. M.; LABIAK, F. P.. Implicações Éticas na Psicoterapia On-line em Tempos de Covid-19. **Revista Psicologia E Saúde**, 13(3), 2021, 203-216. DOI: <https://doi.org/10.20435/pssa.v13i3.1576>

DECRETO Nº 10.211, DE 30 DE JANEIRO DE 2020. **Dispõe sobre o Grupo Executivo Interministerial de Emergência em Saúde Pública de Importância Nacional e Internacional**. Brasília, DF, 2020. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2020/decreto/D10211.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/decreto/D10211.htm). Acesso em: 24 Mar. 2022.

DECRETO Nº 1.669, DE 11 DE JANEIRO DE 2022. **Autoriza aulas 100% presenciais para todos os estudantes em SC**, Florianópolis, SC, 2022. Disponível em: <https://doe.sea.sc.gov.br/index.php/download/12-01-2022-n-21686/>. Acesso em: 22 Mar. 2022.

DECRETO MUNICIPAL DE FLORIANÓPOLIS Nº 22.636, DE 15 DE MARÇO DE 2020. **Plano de contingência da política de assistência social para atuação na situação de emergência em saúde pública da doença COVID-19**. Florianópolis, SC, 2020. Disponível em: <https://covidometrofloripa.com.br/uploads/Covid/4e153f528a9edaec979a04cfeec82f.pdf>. Acesso em: 24 Mar. 2022.

ESCUADERO, C.. Os impactos da pandemia de Covid-19 nas organizações da sociedade civil: conjuntura, desafios e perspectiva. **Nota técnica n. 67** (Diest). Brasília: IPEA, 2020. Disponível em: [http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/10072/1/NT\\_67\\_Diest\\_Os%20Impactos%20da%20Pandemia%20de%20Covid\\_19%20nas%20Organizacoes%20da%20Sociedade%20Civil.pdf](http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/10072/1/NT_67_Diest_Os%20Impactos%20da%20Pandemia%20de%20Covid_19%20nas%20Organizacoes%20da%20Sociedade%20Civil.pdf). Acesso em: 24 Mar. 2022.

GARCIA, L. P.; DUARTE, E.. Intervenções não farmacológicas para o enfrentamento à epidemia da COVID-19 no Brasil. **Epidemiologia e Serviços de Saúde**, 29(2), 2020, e2020222. DOI: <https://doi.org/10.5123/S1679-49742020000200009>

LABIAK, F. P.; ARAÚJO, P. H. DE M.; BIAGE, P. C.. Violência sexual contra as mulheres no estado de Santa Catarina no período de 2014 a 2020. **Revista Ibero-Americana De Humanidades, Ciências e Educação**, 8(1), 2022, 108–129. DOI: <https://doi.org/10.51891/rease.v8i1.3761>

LANA, R. M.; COELHO, F. C.; GOMES, M. F. C.; CRUZ, O. G.; BASTOS, L. S.; VILLELA, D. A. M.; CODEÇO, C. T.. Emergência do novo coronavírus (SARS-CoV-2) e o papel de uma vigilância nacional em saúde oportuna e efetiva. **Cadernos de Saúde Pública**, 36(3), e00019620, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1590/0102-311X00019620>

LEI N° 8.069, DE 13 DE JULHO DE 1990. **Dispõe sobre o Estatuto da Criança e do Adolescente e dá outras providências**. Brasília, DF, 1990. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l8069.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8069.htm). Acesso em: 27 Mar. 2022.

MARCONI, M. D. A.; LAKATOS, E. M.. **Fundamentos de metodologia científica**. 5a ed., São Paulo: Atlas, 2003.

MARQUES, E. S.; MORAES, C. L.; HASSELMANN, M. H.; DESLANDES, S. F.; REICHENHEIM, M. E.. A violência contra mulheres, crianças e adolescentes em tempos de pandemia pela COVID-19: panorama, motivações e formas de enfrentamento. **Cadernos de Saúde Pública**, 36(4), 2020, e00074420. DOI: <https://doi.org/10.1590/0102-311X00074420>

MARTINS, B. B.; THEISS, V.. Capacidade de resiliência e prestação de contas em entidades do terceiro setor. **18º Congresso USP de Iniciação Científica em Contabilidade**, 2021. Disponível em: <https://congressosp.fipecafi.org/anais/21UspInternational/ArtigosDownload/3452.pdf>. Acesso em: 29 Mar. 2022.

MEDIDA PROVISÓRIA N° 927, DE 22 DE MARÇO DE 2020. **Dispõe sobre as medidas trabalhistas para enfrentamento do estado de calamidade pública pelo Decreto Legislativo n° 6, de 20 de março de 2020**. Brasília, DF, 2020. Disponível em: <http://www.in.gov.br/en/web/dou/-/medida-provisoria-n-927-de-22-de-marco-de-2020-249098775>. Acesso em: 29 Mar. 2022.

MEDIDA PROVISÓRIA N° 936, DE 1 DE ABRIL DE 2020. **Institui o Programa Emergencial de Manutenção do Emprego e da Renda e dispõe sobre medidas trabalhistas complementares para enfrentamento do estado de calamidade pública reconhecido pelo Decreto Legislativo n° 6, de 20 de março de 2020**. Brasília, DF, 2020. Disponível em: <http://www.in.gov.br/en/web/dou/-/medida-provisoria-n-936-de-1-de-abril-de-2020-250711934>. Acesso em: 29 Mar. 2022.

PESQUISA NACIONAL POR AMOSTRA DE DOMICÍLIOS CONTÍNUA [PNAD Contínua]. **Indicadores mensais produzidos com informações do 3º trimestre de 2020**. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Rio de Janeiro, 2020. Disponível em: <https://static.poder360.com.br/2020/11/desemprego-jovens-faixa-etaria-27nov2020.pdf>. Acesso em: 2 Abr. 2022.

PLATT, V. B.; GUEDERT, J. M.; COELHO, E. B. S.. Violência contra crianças e adolescentes > notificações e alerta em tempos de pandemia. **Revista Paulista de Pediatria**, 39, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1590/1984-0462/2021/39/2020267>

POLÍTICA NACIONAL DE ASSISTÊNCIA SOCIAL [PNAS]. **Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome Secretaria Nacional de Assistência Social/ 2004**. Brasília, DF, 2013. Disponível

em: file:///C:/Users/usuario/Documents/Backup/Pol%20nac%20ass%20social/PNAS\_2004.pdf Acesso em: 2 Abr. 2022.

PORTARIA Nº 188, DE 3 DE FEVEREIRO DE 2020. **Declara Emergência em Saúde Pública de importância Nacional (ESPIN) em decorrência da Infecção Humana pelo novo Coronavírus (2019-nCoV).** Brasília, DF, 2020. Disponível em: <http://www.in.gov.br/web/dou/-/portaria-n-188-de-3-de-fevereiro-de-2020-241408388>. Acesso em: 2 Abr. 2022.

PRODANOV, C. C.; DE FREITAS, E. C.. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico.** 2a ed., São Paulo: Editora Feevale, 2013.

SILVA, C. E. G.. Gestão, legislação e fontes de recursos no terceiro setor brasileiro: uma perspectiva histórica. **Revista de Administração Pública**, 44(6), 2010, 1301–1325. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0034-76122010000600003>

SILVA, M. F. G.. Uma história sobre pandemia (Covid-19), isolamento e fundamentos microeconômicos de políticas públicas. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, 25(80), 1-11. DOI: <https://doi.org/10.12660/cgpc.v25n80.81290>

THE LANCET. COVID-19: protecting health-care workers. **The Lancet**, 395(10228), 922, 2020. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(20\)30644-9](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(20)30644-9)

WORLD HEALTH ORGANIZATION. **Mental health and psychosocial considerations during the COVID-19 outbreak, 18 March 2020.** Geneva. Disponível em: <https://apps.who.int/iris/handle/10665/331490>. Acesso em: 2 Abr. 2022.

ZWIELEWSKI, G.; OLTRAMARI, G.; SANTOS, A. R. S.; NICOLAZZI, E. M. S.; MOURA, J. A.; SANT'ANA, V. L. P.; SCHLINDWEIN-ZANINI, R.; CRUZ, R. M.. Protocolos para tratamento psicológico em pandemias: as demandas em saúde mental produzidas pela Covid-19. **Revista Debates em Psiquiatria**, 10(2), 2020, 30-37. Disponível em: <https://revistardp.org.br/revista/article/view/36>. Acesso em: 2 Abr. 2022.

# CAPÍTULO 22

## ANÁLISE DO ATENDIMENTO AO CLIENTE NO SETOR BANCÁRIO: UMA REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Thaís Ravenna Beleza Lino

### RESUMO

O Atendimento nunca foi tão essencial na manutenção de clientes de um banco nos últimos anos. Com a elevada competição que se coloca em virtude de uma maior quantidade de instituições agora disponíveis no mercado e pelas inovações advindas dos bancos digitais, se impõe pensar tal atendimento como diferencial na manutenção e fidelidade de clientes já conquistados e na busca por novas clientelas. O objeto principal é destacar a importância desse tipo de atendimento neste setor apresentando conceitos e discussões sobre significados, obstáculos e estratégias nesse sentido. A problematização visa responder como ocorre o atendimento ao cliente no setor bancário. Os objetivos específicos são apresentar o histórico e conceitos, exposto no tema, informar quais fatores impactam na inclusão de tal atendimento e apresentar sugestões cabíveis. Finalmente, as considerações retomam as partes mais importantes do trabalho e destacam como os relacionamentos, quando construídos podem se transformar em um verdadeiro potencial para os bancos.

**PALAVRAS-CHAVE:** Atendimento. Relacionamento e Setor bancário.


### INTRODUÇÃO

Partindo da premissa inicial de entender o atendimento de relacionamento no setor bancário, se impõem questionamentos atuais e justificados na devida relevância desse tema. Diante das inovações, quantidades e do aparecimento de bancos digitais, os clientes percebem diante de si uma maior variedade na procura pelo atendimento ideal. Por outro lado, os bancos enfrentam a chamada competição, com a qual os diferenciais e as estratégias de ação podem ser uma importante ferramenta para tais instituições.

De acordo com a FEBRABAN (2018, p.2) “a procura pelos bancos digitais aumentou 120% com relação a 2017, sendo um crescimento considerável o qual indica uma tendência cada vez mais comum em um mundo globalizado e tecnologicamente moderno”.

As novas tecnologias têm se apresentado como uma opção de comodidade ao cliente bancário, e norteiam a análise desse atendimento, e até mesmo os bancos que não são puramente digitais têm colocado plataformas de atendimento digitais aos seus clientes, também como forma de enfrentar a enorme competição na qual se contextualiza esse ramo ultimamente.





Pergunta-se inicialmente: como ocorre a análise de atendimento bancário? Quais suas principais categorias e o que se ganha com isso? Portanto, a fim de se perceber como se figura importante a utilização de atendimento digital nesse sentido foi o objetivo geral a ser traçado, sendo que o presente esboço invoca uma discussão realizada a partir da revisão de literatura de abordagem qualitativa, descritiva e exploratória sobre o mesmo assunto, tendo como amostra artigos retirados da base google acadêmico, aferidos na busca avançada pelos termos “atendimento” *and* “relacionamento” *and not* “bancários” em que os resultados apresentados foram analisados pelos títulos em que se focava um norteamto mais apropriado nesta discussão.

Ao final, as considerações permitem revisar os principais pontos evidenciados no texto e a responder “por que o atendimento ao cliente é importante para o setor bancário”, no tópico inicial indicam-se os conceitos básicos de atendimento bancário, recorrendo a autores que o analisam como uma espécie de marketing de relacionamento. Em seguida, o segundo tópico versa a respeito do atendimento e relacionamento enquanto estratégias que se cruzam e o terceiro aborda sobre análises de atendimento ao cliente, informando seus porquês e suas categorias. Ao final, seguem as considerações sobre a referida pesquisa e as referências bibliográficas consultadas.

## **ATENDIMENTO BANCÁRIO**

### **Conceitos de atendimento e atendimento de relacionamentos**

O Contexto funcional do atendimento ao cliente no setor bancário pode ser entendido enquanto uma oportunidade de fidelização de clientes e dentro desse aspecto, faz-se oportuno o conhecimento de algumas categorias essenciais na aplicação desse tipo de estratégia que aumenta o potencial de marketing da agência. O capítulo segue referenciado por CARNEIRO (2018); GUMMERSON (2016); MOORMAN (2016); OLIVEIRA e SOUZA (2018) e SCHUCHMAN (2018).

De acordo com OLIVEIRA e SOUZA (2018), o atendimento de relacionamento teve seu aparecimento na literatura de relacionamentos a partir de 1983, no contexto em que se criava a ideia de fidelização do cliente como uma estratégia oportuna a se alcançar maior competitividades entre as empresas, e segundo este pensamento, quanto maior a quantidade de clientes fiéis, mais as empresas investiriam em seus desejos específicos. Esta prática se fazia pela necessidade de se alcançar ainda mais fidelidade e a satisfação completa de que já eram seus clientes .



Isto posto, entende-se que

[...] “na discussão a respeito das empresas e de suas competitividades, acrescenta na discussão este sentido, e indica que na contextualizando da história da gestão bancária conduzida pelo planejamento de estratégias para reter clientes adveio do aumento das agências e dessa forma da competitividade no ramo, e perpassa a necessidades de ajustes, ao mesmo tempo um considerável controle de seu planejamento e metodologia, os quais recorreriam a utilização do atendimento de relacionamento enquanto diferencial neste sentido” (SCHUCHMAN , 2018, p. 43).

Nesse sentido, cabe apontar que os governos brasileiros têm informado em seus relatórios de gestão que, há vários anos se tenta estabelecer metas que contribuam com os dilemas do referido tema, e entende-se a partir de 1983 que incutir na compreensão que o histórico da gestão bancária ser conduzida pelo planejamento de estratégias, o limitando diante do contexto demográfico brasileiro é entendido na síntese do problema de crescimento de suas demandas sem acompanhamento estatal (SCHUCHMAN , 2018).

Como estratégia para atendimento, com todos os dilemas impostos em todo o território devido a exploração bancária, nasce a oportunidade da administração que cuida dessa oferta, atuar sob influência do crescimento das demandas relativas ao seu atendimento e prestação de serviços terceirizados (OLIVEIRA e SOUZA, 2018).

Notavelmente, para o sucesso de tal trabalho, é adequado reler mais profundamente o contexto histórico na linha econômica, social e legislativa da sistemática governamental da população brasileira, principalmente sobre as mudanças políticas implementadas nos últimos anos que diminui os orçamentos para a gestão bancária realizada através do governo.

O princípio que norteava a aplicação desta sempre foi baseado na literatura e metodologias aceitas para que adquirisse confiança de sua população atendida, de tempos em tempos de sua evolução econômica, social e cultural.

O atendimento evoluiu de acordo com a demanda, sendo adiante separado na tabela 1.

**Tabela 1** – Momentos do atendimento bancário.

Ano	Ocorrência	Necessidade
1983	Inclusão de ações	passou-se a prever algumas medidas sociais com relação aos dilemas da sociedade aumentando direitos sócias e ambientais, que posteriormente refletiriam no aumento das ações e atingiria a viabilidade da gestão bancária ser conduzida pelo planejamento de estratégias.
1990	Início do plano real	Com o crescimento econômico, a quantidade de clientes dispostos a ser atendido de forma particular crescia, conjuntamente em qualidade e complexidade diante da gestão bancária ser conduzida pelo planejamento de estratégias pois se consumia muito mais madeiras e outros produtos do referido banco.
2000	Utilização de marketing	Assim sendo, “deve-se planejar os relacionamentos com clientes e indicam que a ação formular pesquisar de

		satisfação, de forma sistemática atendem os objetivos para melhorar atividades”, isto conforme OLIVEIRA e SOUZA (2018, p. 32).
2010	Autoatendimento	Os bancos passaram a traçar algumas alternativas dessa prática, pois a referida escolha por conhecer os anseios da clientela é para melhorar esta ação. Outrossim, considera-se que estas práxis ainda dizem respeito a fomentar alterações de sistemas de autoatendimento e suas implicações futuras. Assim as análises terminam condicionando decisões futuras, uma vez que, os dados coletados e refletidos estabelecem metas a serem seguidas.

**Fonte:** OLIVEIRA e SOUZA (2018).

No âmbito comercial, entende-se de acordo com OLIVEIRA e SOUZA (2018) entende-se por atendimento de relacionamentos, que tal conceito aponta para estratégia de otimização de lucros, e tal oportunidade decorre através da referida adequação da entidade em relação à produção e à oferta de produtos ou de serviços conforme às necessidades e as preferências de seus consumidores. Comumente, as estratégias se iniciam com a disponibilização de pesquisas de mercado, de design, ou através de campanhas publicitárias e no atendimento pós-venda.


Para GUMMERSON (2016), cabe:

[...] analisar como o atendimento ao cliente funciona se apresenta em seus momentos históricos, levando em consideração as influências que recebe do meio ambiente se faz necessário a uma melhor compreensão do que ele significa hoje. Denota-se que a necessidade de se conhecer como se origina, quais suas categorias e representações se realiza na oportunidade de melhor desencadeamento das ideias e significado prático. GUMMERSON (2016, P. 39).

O conceito mais aproximado desta estratégia indica uma aproximação de seus aspectos mais técnicos das necessidades da clientela e apresentar um tratamento excelente. Tais aspectos são, na maioria, adquiridos em maior amplitude quando realizados em atividades laborais do que no estudo das mesmas, é o que indica MOORMAN (2016).

Entende-se a partir de OLIVEIRA e SOUZA (2018), que as suas categorias são mais bem expressas no momento das atividades em que suas teorias são transformadas em praticidade, ou seja, no cara-a-cara conforme coloca MOORMAN, e, para tanto, trata-se de uma operação que não significa sumariamente atrelada a um único tipo único de práxis, mas se diversifica diante das oportunidades.

Assim, é melhor o ambiente bancário quando se utiliza do bom atendimento ao cliente se torna mais conhecido através dos resultados (aumento de clientes e de vendas de seus produtos) que são auferidos dos seus maiores significados. Trata-se de uma rica fonte de conhecimentos estratégicos a serem utilizados nos momentos de suas aplicações.



Contudo, os maiores dilemas que podem concorrer o sentido de empecilhos no que diz respeito à suas aplicações serem maiores e mais qualitativas de atendimento, pode-se tomar como base os problemas do meio ambiente de sua irracionalidade.

MOORMAN (2016) enfatiza que tais momentos são criados por várias categorias nas quais se dispõem os estudos técnicos realizados ultimamente neste sentido e concorrem igualmente para as dificuldades as relações administrativas que podem conter e apresentar alguns conflitos entre os agentes envolvidos.

A maiorias das equipes de trabalho nos bancos estão envolvidas nesse tipo de trabalho e o “usam enquanto estratégia de relacionamento as técnicas de vendas, até mesmo de gatilhos mentais provocados nos clientes, com uso até mesmo da neurolinguística. Tais equipes”, OLIVEIRA e SOUZA (2018, p. 29) podem ser multidisciplinares e apresentarem diferentes pontos de vista as serem trabalhados pela gestão bancária.


A gestão bancária, no que reflete OLIVEIRA e SOUZA (2018), nesse sentido, devem estabelecer as regras que a equipe vai utilizar e direcionar o trabalho em conjunto a fim de obter uma maior sinergia e harmonia no desenvolvimento de atividades coletivas.

Incumbe, da mesma forma, levar em consideração os aspectos de ordem financeira e de tempo com capacitações neste sentido, sendo os bancos instituições sempre abarrotadas de clientes, torna-se a especialização um dilema a ser vencido, pois a cada dia está cada vez mais complicado a utilização e disponibilidade de maiores somas a fim de ofertar um excelente serviço nesse aspecto (OLIVEIRA e SOUZA, 2018).

Tecnicamente, o atendimento de relacionamento pode ser estabelecido no vértice da especialização dos conhecimentos bancários, sendo uma atividade que lida diretamente com seu público em muitos de seus atendimentos, excluindo-se os autoatendimentos, hoje comuns, não podendo admitir um nível menor nos currículos de seus agentes (GUMMERSON, 2016).

MOORMAN (2016, p.21) indica que, as “estratégias de fidelidade”, portanto, observam que se requisita ao atendente a capacidade de ter posicionamento correto frente a situações de riscos com clientes, principalmente com ruídos na comunicação ou incertezas e turbulências percebidas no diálogo dentro do banco, quer seja financeiro, ou atividades processuais.

Assim, se percebe que o planejamento no atendimento indica uma ação de formular, de forma precisa as alternativas mais cabíveis a cada momento com a clientela, e por sua vez, esse



espoco inicial acaba se tornando realidade dentro da dinâmica da maioria dos atendimentos bancários (OLIVEIRA; MAKIYAMA, MARQUES, 2019).

Portanto, o atendimento ao cliente começa na mesa de negócios e pode terminar até mesmo na vida pessoal, também requerendo maturidade do atendente com relação a saber diferenciar os papéis que lhe são impostos cotidianamente.

### **Atendimento e relacionamento: estratégias que se cruzam**


Partindo desta discussão sobre uso do atendimento nos bancos, podemos afirmar que ela envolve uma gama de ações e atividades que se interrelacionam, as quais precisam ser pensadas sumariamente, sendo necessário estabelecer, antes de tudo, uma programação para todas essas ações e atividades, quer comerciais ou não, mas, ao final, o que importa é o sucesso pretendido (GUMMERSON, 2016).

De fato, o plano de atendimento é algo estratégico que envolve uma gama de atributos, como bem quando diz que ele está relacionado à totalidade da empresa, devendo, portanto, ser mutável, adaptado e orientado para o futuro porque ele decorre de uma aprendizagem organizacional.

Percebe-se a estratégia de atendimento e relacionamento com clientes é importante num empreendimento organizacional bancário, ao defender a ideia de que ela carece nos negócios. Sobre este aspecto, este autor ainda questiona a necessidade de uma empresa ou uma agência pode conduzir sua estratégia de atendimento de relacionamento até o fim para obter de resultados práticos, como já foi exposto (GUMMERSON, 2016, p. 56).

Entende-se que plano de atendimento nas corporações abrange 4 linhas de ação. A primeira desenvolve-se uma clara ideia da missão da empresa, o que ocorre em termos de objetivos da história, do segmento de mercado, o que ocorre na produção vertical e área geográfica do atendimento (mesas, decoração e etc). Isso tudo, quando bem definido, permite, finalmente que, aos empregados um senso compartilhado de direção, oportunidade, significância e realização que promovem fidelidade (OLIVEIRA; MAKIYAMA, MARQUES, 2019; CAMEIRO, 2018).

Outra importante atividade é aquela consiste finalmente que, em definir as unidades de negócios mais atrativos aos clientes do banco. O negócio é, portanto, bem definido pelos grupos de clientes, portanto, também pelas necessidades dos clientes e tecnologias empregadas. As unidades de negócio se beneficiam de planejamento específico, enfrentam concorrentes próprios e são geridas como centros de lucro.



O atendimento, que de acordo com MOORMAN (2016) deve ser excelente, significa o ponto de largada para uma administração estratégica de organizações, independentemente do tamanho ou de seu tipo. Este método de planejamento possui como objeto principal a adoção de medidas de importância decisiva aos resultados e na condução de atividades proativas no gerenciamento de tais organizações.

CAMEIRO (2018) entende que para uma maior fidelização, entende o plano de atendimento dentro de uma perspectiva contínua, diferenciada na comparação que ocorre quando se coloca um planejamento convencional. Em um momento de preparação para negócios de vendas de produtos e de serviços, o bom entendimento do que está sendo ofertado pode resultar até mesma na fidelização.

Cabe ainda colocar com base em GUMMERSON (2016) que as fontes mais seguras com relação ao atendimento no setor bancário traduzem enquanto elementar que as categorias de cunho psicológico deste fenômeno sejam as mais modificadas diante os contextos que as limitam.


Como exemplo, as crises financeiras que atingem diretamente as ações que poderiam ser mais amplas e agora seriam reduzidos em virtude da limitação econômica das pessoas. Presume-se que, em um mundo social cada vez mais competitivo, e isso requer o diferencial do atendimento cabe a devida elucidação que os melhores acessos e oportunidades são para os que podem pagar por elas (PIRES; FONTES, SILVA, 2020).

A preparação do agente bancário é uma carência necessária e um convite ao estudo, ao debruçar sobre os livros a respeito dessa eficaz estratégia, e retirar dela os conhecimentos a fim de fazer o diferencial pessoal nesta profissão (SCHUCHMAN, 2018).

No caso do setor bancário, trata-se de uma atividade econômica e incumbida de teoria e prática e ambas devem se equilibrar e complementar, a fim de que tal profissão seja reconhecida pela sociedade como aberta ao atendimento de forma exemplar e possa conduzir os clientes a uma elevada satisfação de suas necessidades.

MOORMAN (2016) identifica que o atendimento é oportuno em todas as instituições, até mesmo as que prestam serviços de outras naturezas. A sociedade possui o direito de receber dessa atividade o melhor atendimento disponível, assim como a melhor tecnologia e equipamentos que puderem ser colocados à disposição da mesma.





[...] cabe a discussão a respeito de suas dificuldades para o trabalho mais social, envolvendo uma maior Gama de pessoas com interesses diferenciados. Existe, portanto, um manejo que deve ser realizado diante das possíveis mudanças de comportamento e readaptação do ambiente externo. Historicamente, conflitos nos bancos devem ser geridos, pois maus atendimentos atrapalham diretamente a usabilidade desse tipo de atendimento. Nesse tipo de serviço se dedicou à descrição dos sistemas observando o desenvolvimento em vários países do globo (CAMEIRO, 2018, p. 54).

Esta tarefa foi desenvolvida através de pesquisadores ligados a campos da organização administrativa ou às áreas de estudos de administração. As pesquisas varrem o mundo procurando e coletando informações e a partir destas aplicam-se em seus sistemas de ensino de origem. Eis o ponto de maior intensidade, que se deve antes gerir os conflitos de forma a transformá-los em força organizacional.


Neste sentido, GUMMERSON (2018) indica que se pretende percorrer esta trajetória para construção do campo da gestão de conflitos, ao evidenciar sua história e seus demais avanços que intercorrem no debate em função de melhorias sociais, econômicas e da gestão ocorridas nas últimas décadas. Como já foi evidenciado, cabe aos gestores bancários saber conduzir estas diferenças em torno das atividades relacionadas, e apresentar soluções interessantes e proporcionais, com as quais se motive a equipe a uma melhor atuação diante dos problemas que surgem.

GUMMERSON (2018) indica que todos os tipos de atividades requerem enfrentar adversidades todos os dias, ainda mais quanto de trabalhar com pessoas, uma vez que o elemento humano é mutável, em relação a comportamentos, muito se pode esperar. Além desse dilema imposto ao relacionamento interno, deve-se saber que atinge o relacionamento externo, o qual é motivado pelo cognitivo das pessoas envolvidas, tanto os receptores quanto os emissores e vice-versa.

### **Análise de atendimento**

Este é um subtipo atendimento, indica-se que, lavrada ou não, a análise mostrará o grau de atendimento do banco e abordará em números ou em gráficos como anda o relacionamento e fidelização no entendimento a clientela. Conforme o texto de CAMEIRO (2018) coloca-se como oportuno perceber o envolvimento com a clientela, que norteia o bom condicionamento na condução de um trabalho de atendimentos lucrativos, uma vez que se desloca a objetivos que indicam uma maneira peculiar os níveis de atuação dos atendentes.

Já OLIVEIRA e SOUZA (2018) indica que a análise de um atendimento se utilize de uma visão de preenchimento das entregas. Ou seja, quando o cliente sai satisfeito com o



produto, e opera nas necessidades deles em sentido macro, com critérios de ordem analítica de ações no e suas amplitudes. A sistemática dessa análise indicará a viabilidade de a agência capacitar mais, e se estende a todos os tipos de negócios, com os quais se verifica a possibilidade de uma empresa ou organização poder conduzir cálculos para sua apropriação no plano, pois a fidelização possibilita maior crescimento para empresa e garantia de dinheiro em caixa.

Continuamente, MOORMAN (2016) aponta para uma visão amplificada daquilo que se anseia enxergar dentro da realidade, e, portanto, essas análises deveriam ser realizadas dentro de matrizes, percebendo fraquezas e forças, dilemas e oportunidades, pois possibilitam verificar um futuro contexto. Contudo, análises de momentos devem ser vislumbradas no início das ações de qualquer estratégia, evitando que fujam da realidade para a qual se encontrarão no momento de atender.


Existe ainda no âmbito de aplicação do atendimento de relacionamento de seus agentes terem a necessidade de continuar com as capacitações no sentido se estar sempre atualizando a equipe em face das novas técnicas e equipamentos disponíveis o mercado (MOORMAN, 2016).

Trata-se a falta de mais pessoas nessa atividade um novo dilema mostrado na análise, e que importa na substituição deles para que as capacitações ocorram, e com isso, a apresentação das novas tecnologias sejam apresentadas, das quais se exige aprimoramento de atuações diante das demandas que são cada vez mais complexas.

Em um sentido mais amplo, SCHUCHMAN (2018) as análises ainda indicam novas demandas bancárias com relação ao setor de atendimento, e são como as se qualquer empresa que lida com atendimento de pessoal e sempre podem e devem ser remodeladas de acordo com cada tipo de atendimento realizado. No âmbito exterior e interior de suas atividades, a organização bancária que cuida dessa atividade é remodelada a cada contexto histórico de sua clientela e precisa se adaptar às novas exigências.

Sumariamente, entende-se que dentro das análises, o seu desfecho indique que haja exigência da carência de investimentos que concorrem no sentido social, ou seja de engajamento do cliente a partir de propagando ou promoção de atendimento especializado, assim como a de aceitar a possibilidade de atuação diante de demandas de acessibilidades como nos atendimentos especializados.

Entre esses atendimentos, OLIVEIRA e SOUZA (2018) análises que são inclusivas entendem que a prestação de serviço com uso de estratégias de atendimento também pode



ocorrer diante da pessoa surda, por exemplo, requerendo do profissional um aparato do conhecimento de linguagem de sinais, sendo este mais um dilema a ser seguido.

Entende-se que, com este diferencial de saber idiomas e línguas diferentes, o profissional adquire visibilidade até diante dos clientes sem esta necessidade que levam em consideração este fator como de estima pela boa-ação que as pessoas identificam nas pessoas preocupadas com a acessibilidade. Faz-se evidente que nem todos os profissionais sabem se comunicar em linguagem de sinais e muito menos em Braille, por exemplo, sendo necessário preparação neste aspecto (OLIVEIRA; MAKIYAMA, MARQUES, 2019).


Na atualidade, as propriedades da análise de atendimento indicam se os bancários interagem com atendimentos diferenciados são percebidos pelos chefes para além do limiar puramente técnico, sendo observada uma maior visão do potencial deste profissional, candidatando o mesmo a uma iminente promoção.

Em face, CAMEIRO (2018) indica que ainda há outras necessidades a serem saciadas para esse vislumbre, entre elas a emancipação da adoção e da capacidade comunicativa em que as capacitações em oratória facilitam neste sentido. Ao profissional é dado conhecimento para atender de forma exemplar nesses tipos de atribuições, fazendo complementar as suas atividades anteriormente teóricas e letradas e o entendimento das vontades humanas e aspectos psicológicos de relacionamento, que são utilizados para a decisão das pessoas em adquirir produtos.

Adiante, indica-se que quanto maior for o acúmulo de informação com relação ao serviço ofertado, mais preciso que esta informação seja eivada de verdade e convencimento, sem arroudeio e pronta a colaboração de todos. Em face, há uma cadeia de operacionalização que deve ser seguida em toda fase desse processo de atendimento de relacionamentos.

Enfim, GUMMERSON (2018) percebe que se encontram as dificuldades operacionais, em que, muitas vezes a infraestrutura bancária oferecida precisaria de melhoras a fim de facilitar o atendimento de tal demanda. Não ocorrendo os investimentos necessário, podem ocorrer adversidades e limitações preeminentes. Os problemas técnico-operacionais são outra categoria bastante importante que deverá ser levada em consideração em todo e qualquer momentos dessa atuação, pois requer atualizações e constante capacitações no sentido de atender à novas complexidades.

De acordo com MOORMAN (2016) são percebidos inúmeros fatores ambientais podem atingir a equipe bancária quando ela não se utiliza do atendimento de relacionamento com os



clientes e entre os membros da própria agência, até mesmo os problemas pessoais de um membro da equipe podem desmotivar os demais. Neste sentido, uma estratégia oportuna pode evitar que este problema pessoal deva ser trazido no momento de realização de reuniões e ser resolvido, pois se persistir, ele pode acabar por contribuir para uma queda da qualidade do mesmo diante de suas complexas demandas.


Envolve, contudo, a resposta para alguns questionamentos relacionados ao convívio de indivíduos com suas personalidades, os valores, as culturas, e os diversos interesses envolvidos nesta operacionalidade. E, ainda em conformidade com MOORMAN (2016) encontram-se nas organizações bancárias alguns dilemas cuja necessidade apontam para um melhor relacionamento com os seus clientes, deve-se saber, esta situação pode ser acentuada por diversas questões de ordem políticas ou em virtude da diferenciação de vínculos e das relações interpessoais de trabalho

Adiante, tem-se, na visão institucional, ocorrerá conflito sempre que os desacordos ocorrerem em numa situação social com ou com relação a questões muito importantes, ou sempre em que apareçam antagonismos emocionais capazes de criar um atrito entre indivíduos ou grupos de indivíduos (OLIVEIRA e SOUZA, 2018).

Continuamente, o conceito sobre conflito tem sido significativamente modificado, isto ocorreu em virtude de mudanças dos tempos, e de uma considerável evolução das teorias organizacionais. Aqui, OLIVEIRA e SOUZA (2018) entendem quanto ao prisma da estratégia bancária se faz carente a sistemática de sua viabilidade a ações de gestão, o que se verifica na possibilidade de uma agência bancária privada poder conduzir sua estratégia de atendimento com base nos relacionamentos com clientes, a fim de obtenção de resultados práticos, e ainda discute a importância que tal planejamento se verifica ao âmbito das medidas formais e setores de atendimento, vendas e até os somente informativos.

O planejamento do atendimento com a utilização de atendimento de relacionamento bancário informa aos gestores afins que os meios e fins para os quais uma missão de proteger a natureza, o atendimento de tal serviço deve percorrer a fim de ser alcançada em sua plenitude.

Elementos que se observam no passo a passo de processo cujas fases encontram-se dispostas de formas correlatas aos sentidos de sua ampla eficácia são requisitos no bom atendimento. Para tanto, suas estruturas de ação devem ser ensinadas desde o colaborador mais simples até executivos da gestão bancária. Elas podem ser conduzidas pelos planejamentos de estratégias de atendimentos, e, portanto, enumeradas no meio das oportunidades de onde a agência deve investir, e ocorrerá através ações proativas com todos os atendentes das unidades (PIRES; FONTES, SILVA, 2020).



Portanto, a administração se nutre da expectativa que o planejamento estratégico alcança diante dos resultados e nada impede que se utilize de uma visão matemática em seu sentido uma vez que conduz critérios de ordem enumerativa de ações no traço de suas amplitudes e categorias. A sistemática de sua viabilidade a ações invasivas se verifica na possibilidade de uma instituição ou organização podem conduzir cálculos para sua apropriação no plano.

Por conseguinte, é preciso estar em constante avaliação, com vistas ao potencial de lucro futuro para cada tipo de negócio, pois a empresa não poderá agir, simplesmente, com base no planejamento anual, como também, fazendo planejamento para longo prazo usando a base nas vendas passadas.

Para CAMEIRO (2018) plano de atendimento é entendido também como uma estratégia propriamente dita, em que, para cada tipologia de negócio a empresa teria que utilizar de uma estratégia para alcance dos objetivos para longo prazo, uma vez que, não há uma estratégia única para todos os concorrentes.


Portanto, GUMMERSON (2016) indica que, a fim de um melhor entender sobre os planos de atendimento de relacionamentos, faz-se necessário reexame da estrutura organizacional da agência bancária e suas potencialidades.

Continuamente, conduzir ações com as quais se possam acolher os clientes da melhor forma possível, pois de nada valerão as palavras eivadas pelo atendimento se as pessoas atendidas estão sofrendo pela falta de estrutura física nesta agência (OLIVEIRA e SOUZA, 2018).

Cabe acrescentar que, cada produto, cada unidade, e tarefa do negócio da empresa irão desenvolver-se num plano de atendimento a fim de que se possam atingir os objetivos do produto no mercado. Contudo, todo esse conjunto de questionamentos devem ser apreciados nos momentos de aplicação das estratégias de atendimento para bancos, sobretudo, para àqueles que possuem vários limitantes e estes são percebidos inicialmente, se impõe que na estrutura em que o banco se constitua enquanto essência e o nicho de clientela captada pelo mesmo, observará uma relação de classes em que a economia e o social se unem a fim de definir de uma forma explicativa o sistema de relações entre as mesmas (OLIVEIRA e SOUZA, 2018).

Quando o plano de atendimento, enquanto ação que viabilize o sucesso num empreendimento se estabelece, a sociedade brasileira vivia um momento de retenção econômica, o que ocorreu devido ao condicionamento do país advindo de uma economia de





agricultura para uma economia industrial, e logo em seguida tomando empréstimos internacionais no lume de seu desenvolvimento.

Portanto, na aplicação de um plano de atendimento de relacionamento na agência bancária é de suma importância ao crescimento dela, para tanto, observar-se-á antes de tudo as disposições legais e condicionar tal planejamento estratégico em suas bases legais, pois a definição da missão, objetivos e outros devem atender a tais requisitos legais.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante das competições com que se acirram os bancos ultimamente, a fidelização de clientes nunca se fez tão importante na vida econômica de tais instituições. A análise é um documento que indica a maturidade da agência e seu respeito aos clientes. Ela pode mostrar dificuldades e possibilidades, pontos fracos e fortes e pode ser implementada dentro de uma matriz de riscos, mapeando os mesmos para solucioná-los mais adiante.

Contudo, diante da colocação de estratégias como as idealizadas nesse tipo de atendimento são percebidas algumas dificuldades e obstáculos, os quais podem ser vencidos pelas unidades bancárias através de capacitações, cursos, reuniões e treinamentos nesse sentido.

Da mesma forma, criar um ambiente satisfatório e motivador inicialmente para seus colaboradores, para que este entusiasmo seja também sentido pelo cliente. Nesse lume, cabe acrescentar a importância de se levar em consideração o elemento humano e suas possibilidades diante dos motivadores.

No mesmo intento, acrescente-se pela possibilidade de os operadores reconhecerem a relevância com a qual a fidelidade é percebida atualmente, sendo altamente imprescindível a adequação ou readequação da própria infraestrutura das dependências bancárias nesse sentido.

Finalmente, a importância do atendimento ao cliente para o setor bancário se opera em vários sentidos, sendo que o mais importante de todos é a manutenção dos clientes já conquistados, assim como a conquista de outras através desta ferramenta de trabalho.

## REFERÊNCIAS

CARNEIRO, N. **Atendimento de relacionamento e sua contribuição para a fidelização de clientes: um estudo de caso de uma estética de Criciúma/SC**. Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC. 2018. Disponível em <http://repositorio.unesc.net/handle/1/6648> Acesso em 23 jan. 2022.



GUMMESSON, E. **From relationship marketing to total relationship marketing and beyond.** Journal of services marketing, 2017.

MOORMAN, C.; DAY, G. S. **Organizing for marketing excellence.** Journal of Marketing, v. 80, n. 6, p. 6-35, 2016.

OLIVEIRA, A. T. A. de; MAKIYAMA, D. L.; MARQUES, I. C. **Qualidade No Atendimento Em Serviços Bancários.** Científic@-Multidisciplinary Journal, v. 6, n. 2, p. 4-13, 2019.

OLIVEIRA, H. A.; SOUZA, J. C. de. **Estratégias de captação e manutenção de clientes – análise numa agência bancária do setor privado.** FACIG. 2018. Disponível em <http://pensaracademico.facig.edu.br/index.php/repositoriootcc/article/view/894/788> . Acesso em 23 jan. 2022.

PIRES, L. C.; FONTES, S. V.; SILVA, N. H. da. **Qualidade no atendimento bancário: ênfase sobre os efeitos de novas tecnologias nesse setor.** 2020. Disponível em <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos20/22530265.pdf> acesso em 23 jan. 2022.

SCHUCHMANN, B. **Atendimento de relacionamento: revisão teórica e ações empresariais.** Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Ano 03, Ed. 09, Vol. 09, pp. 152-164 Setembro de 2018. ISSN:2448-0959, disponível em <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/atendimento/atendimento-de-relacionamento> Acesso em 23 jan. 2022.



www.editorapublicar.com.br  
contato@editorapublicar.com.br  
@epublicar  
facebook.com.br/epublicar

# TÓPICOS ESPECIAIS EM ADMINISTRAÇÃO:

Gestão organizacional contemporânea

Bianca Gabriely Ferreira Silva  
Andréa Cristina Marques de Araújo  
Roger Goulart Mello  
Organizadores



**2022**



www.editorapublicar.com.br  
contato@editorapublicar.com.br  
@epublicar  
facebook.com.br/epublicar

# TÓPICOS ESPECIAIS EM ADMINISTRAÇÃO:

Gestão organizacional contemporânea

Bianca Gabriely Ferreira Silva  
Andréa Cristina Marques de Araújo  
Roger Goulart Mello  
Organizadores



**2022**

